**DÉFINITION ET ETYMOLOGIE**

**DE L’ENTREPRISE**

**Définition :**

**Il s’agit à la fois d’un complexe industrielle, d’un cabinet de conseil ou d’un petit commerçant.**

**Pour l’INSEE ; l’entreprise correspond à « toute unité légale » personne physique ou moral qui jouissent d’une autonomie de décision, produit des biens au services marchands ».**

**Nature complexe : réalité économique, humaine et sociétaire.**

**L’Entreprise unité de production.**

Les facteurs de production ;

Le travail (heures de main d’œuvre)

La capital (fixe : terrain, immeuble, brevet ou variables, matières premières services).

La création et la réparation de richesse :

L’entreprise crée de la richesse, la valeur ajoutée = vente de la production – consommation intermédiaire.

Unité de production de biens et services marchands (prix de vente supérieur aux coûts de production) et de VA.

L ‘entreprise :

Unité de répartition :

Une fois les ventes effectuées, il faut rémunérer ;

* Les fournisseurs
* Avec la VA :
  + Le personnel (salaires)
  + L’Etat, les organismes sociaux : impôt et cotisations sociales.
  + Les prêteurs : intérêts.
  + Les apporteurs de capitaux : dividendes, l’entreprise (réserve).

Unité structurée :

* Les structures permettent l’organisation des tâches, du pouvoir et de la prise de décision.
* Cela permet d’organise et de contrôler les activités.

Un groupe humain :

* Noyau de la vie sociale, rôle social.
* …
* …

Théorie des organisations :

Né au début du siècle , plusieurs centaines se sont succéder sur :

* Comment définir un modèle de management efficace, Frederik WinslowTAYLOR (la spécialisation des tâches).
* Comment organiser l’entreprise (Henri FORD).

Certains chercheurs s’intéressant à l’étude des phénomènes sociaux :

* Max WEBER cherche à rationaliser le système d’autorité des entreprises.
* Beaucoup ………

L’entreprise et son environnement :

Le macro environnement et constitué de :

* L’économie,
* La démographie,
* La géographie,
* La politique (entreprise extérieur),
* Les technologies,
* Le juridique,
* La culture (le mode de vie),
* Les relations internationales.

Le micro environnement est lui constituer de :

* Les clients,
* Les fournisseurs,
* Les salariés,
* Les syndicats,
* Les concurrents,
* Les banques et partenaires.

Les défis de l’entreprise.

Défis intérieurs face à l’internationalisation de l’économie :

* L’arrivée de nouveaux concurrents,
* Un marché Européen, mondial avec des opportunités.

Défis technologiques :

* L’information, les biotechnologies, l’automatisation et les nouveaux matériaux.

Défis sociologique et humain :

* Aspiration de la population concernant la qualité de vie et de protection de la nature.

Typologie de l’entreprise :

La typologie de l’entreprise permet de classer et de mieux comprendre leurs fonctionnements.

Il existe une grande variété d’entreprise que l’on classe selon 4 critères :

* Le type d’activité,
* Le dimension,
* La forme juridique,
* L’origine des capitaux.

Il faut distinguer :

Les entreprises et les administrations :

* L’entreprise vend des produits ou des services sur le marché,
* L’administration fournit des services non-marchands.

Les entreprises et le groupe :

* Le groupe est un ensemble d’entreprises contrôlées par la maison mère.

Les entreprises et les établissements :

* L’établissement est une unité technique (boutique, usine, magasin) l’appartenance une entreprise. Ils ne constituent pas une entité. ……

Nature de l’activité :

3 secteurs d’activités :

* Primaire : agriculture, pêche, forêt, et mine,
* Secondaire :industrie, bâtiment, travaux publics,
* Tertiaire : les transports, les commerces, les administrations, banques, assurances… les services.

Répartition du PIB par secteur ;

* Agricultures 🡪 2,9%,
* Industrie 🡪 26,1%,
* Services 🡪 70,9%.

Variations par secteur des créations d’entreprise ;

* 2003-2004 : de manière général plus,
* 2004-2005 : de manière général moins d’entreprises créés.

Selon la comptabilité générale :

Chaque entreprises est classé selon :

* son secteur : ensemble d’entreprise qui exercent les mêmes activités principale,
* sa branche : regroupe,
* ……
* sa filière : une filière comprends toutes les activités qui participent d’amont (matière première), en avale (commercialisation), à la création et à la vente de certaine catégories de produits.

La dimension :

Plusieurs critères permettent de classer les entreprises selon leurs dimensions :

* Les effectifs :
  + Très petites entreprises ; moins de 10 salariés,
  + PME entre 10 et 500 salariés,
  + Grandes entreprises plus de 500 salariés.
* Le chiffre d’affaires : ce critère donne une idée de l’importance des transactions de l’entreprise ou du groupe avec les clients.
* La VA : constitue la véritable mesure de la valeur créée par l’entreprise. Ce critère est donc en théorie, plus significatif que celui du chiffre d’affaires. En pratique, il est moins utilisé.

Classification des entreprises :

Les entreprises individuelles : 1 personne.

Les sociétés de personne : société au nom collectif et société en commandite simple.

Les sociétés de capitaux : sociétés anonymes et société en commandite par action.

SARL : société à responsabilité limité.

EURL : entreprises unipersonnelle à responsabilité limitée, équivelent à une SARL avec un seul associé cumulant les pouvoirs du gérants et de l’assemblé générale.

Classification seon la propriété de capitale :

Entreprises privées.

Entreprises public et entreprises d’économie mixte, capitaux plus ou moins détenu par l’état.

Question :

Donnez 5 grandes entreprises privée en terme de chiffre d’affaires.

* TOTAL,
* Carrefour,
* PSA,
* France Télécom,
* EDF.

Donnez 5 grandes entreprises public en terme de chiffre d’affaire :

* France télécom,
* GDF,
* EDF,
* SNCF,
* France télévision.

**STRUCTURE DE L’ENTREPRISE**

L’entreprise doit réaliser un objectif commun aux collaborateurs. Elle nécessite une structure :ensemble des dispositions d’une organisation qui permet de répartir, coordonnée, contrôler ses activités et au delà orienter ou tenter d’orienter le comportement de ses membres (donner des ordres, pour que tous est les mêmes objectifs).

La structure peut prendre des formes variées. Elles évoluent an fonction de différents facteurs.

Répartition des tâches :

* Fonction primaire : qui entrent dans un processus de production.
* Fonction de soutient intervenant indirectement dans le processus de production.

Répartition du pouvoir :

* Organisation centralisée : seuls les dirigeants ont le pouvoir,
* Organisation décentralisée : le pouvoir est partagé entre les membres du personnels.

Structure fonctionnelle (la plus logique pour les petites entreprises).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Direction Générale | | | |
| Production | Commerciale | Personnel  (Ressources Humaine) | Finances |

Structure divisionnelle (plus grosses entreprises).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Président | | | | | | |
| Etat Major | Division 1 | | | | Division 2 | Division 3 |
|  | Fabrication | ... | Mercatique | … | Autres | Autres |

Structure réelles :

Les types de structures précédents sont naturellement des types purs. En réalité, on observe souvent des hybrides.

En général, une entreprise passe du stade entreprenarial au stade fonctionnel et au stade divisionnel.

**L’ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE**

L’environnement de l’entreprise s’est l’ensemble de l’environnement externe susceptible d’influencer son activité et son équilibre

Il regroupe de multiples facteurs classée en deux catégories :

* L’environnement général de l’entreprise.

Facteur démographiques :

* Vieillissement de la population
* Croissance des ménages non familiaux,
* Mobilité géographique : Paris, Villes, Banlieues,
* Niveau d’éducation croissant
  + 1965 : 11% de bachelier,
  + 2006 : 80% de bachelier.

Facteurs économiques

* Politiques économiques
  + Politiques européennes (contrôle des prix),
  + Politiques de croissance.
* La croissance ;
  + Le revenu des ménages,
  + L’indice des prix,
  + Le pouvoir d’achat.

Les facteurs politico-légaux :

* L’interventionnisme de l’état ;
  + Santé
  + La défense,
  + L’équipement,
  + Les services publics.
* Les accords et intégration régionaux ;
  + L’UE,
  + L’ALENA (Association de Libre Echange Nord Américain).
* Les organisations internationales ;
  + Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

La structure concurrentielle :

* Le nombre et la taille des concurrents,
* La ligne des produits des concurrents et des performances.

La structure sociale :

* Compétence humaines,
* Degrés de syndication.

La structure technologie :

* Diffusion des progrès techniques,
* Exportation des inventions,
* Économies d’échelle.

**III- Les relations interentreprises.**

Concurrence :

* Analyse de la structure du Marché ;
  + La Concurrence Pure et Parfaite (CPP) en 5 points
  + Le monopole
* Les différents marchés où existent la concurrence :
  + Le marché du travail,
  + Le marché de l’énergie et des matières 1ère,
  + Le marché des capitaux,
  + Le marché de l’innovation.

Complémentarité :

* Certains objectifs de l’entreprise ne peuvent être atteints qu’avec la participation d’autres firmes :
  + La maîtrise d’un marché (effet taille),
  + Diversification d’un marché (différent marché),
  + La spécialisation (savoir faire)
  + Maîtrise des coûts (économiques d’échelle),
  + Rechercher d’un coûts (économies d’échelle),
  + Recherche d’une complémentarité des moyens.

Complémentarité avec alliances :

* Groupement d’intérêt économique ;
  + Entité juridique à vocation limitée et prédéfinie.
* Filiale commune ou « joint-venture » ;
  + Créer par des entreprises distinctes qui apportent des actifs matériels et immatériel et se partage le capital.
* Partenariat mixte ;
  + Regroupe des entreprises ou collectivité………

Quelles sont les principales filiales de Bouygues ?

Télécoms,

BTP/immobilier,

TV : notamment TF1.

III- l’entreprise et l’intérêt général.

La responsabilité sociale est indissociable du rôle économique de l’entreprise : son activité s’inscrit dans la société et l’environnement quelle contribut à modifier par présence, sa production et l’emploi.

L’origine peut être à l’origine de des économies externes :

* Déversement des déchets : nuisances, pollution, réchauffement de la planète.

Politique sociale de l’entreprise :

* En internes : obligations sociales en matières de pratique commerciales et GRH (condition de travail, formation, etc…)
* ……

Politique environnementale :

* L’entreprise modifie l’environnement par sa présence locale, elle contribut à l’aménagement du territoire,
* Responsabilité écologique propose sur la lutte contre……

L’éthique c’est « la science de la morale ».

L’entreprise a des devoirs envers les salariés actionnaires.

Loi 2001 NRE, dite loi sur les nouvelles régulations économiques, imposé aux sociétés côté …… prix entreprises et environnement.

**LA LOGISTIQUE**

Plan : I- La fonction logistique.

II- Les flux logistiques.

III- Les achats de biens et services.

IV- La gestion des stocks.

**I- La fonction logistique.**

**A- Définition logistique.**

La logistique sert assurer la planification et le pilotage des flux de marchandises et d’information pour l’ensemble de la chaîne :

- Acheter,

- Produire,

- Distribuer.

Elle intègre aussi les partenaires.

Permets de créer un avantage compétitif durable.

Arbitrage entre :

- Coûts,

- Délais,

- Qualité.

**B- Evolution historique.**

La logistique a des origines militaires (opération Overlord, débarquement de Normandie le 6 juin 1944).

La logistique séparée 1940-70 :

- Demande > Offre,

- Production de masse (attente),

- Objective : réduction des coûts par unités de production (commandes, stockage, manutention, transport).

La logistique intégrée (1970-1980) :

- Demande = Offre,

- Recherche de la qualité et de la flexibilité (zéro-défaut, zéro stock),

- Objectif : maîtriser du coût global par des arbitrages entre les activités).

La logistique coopérative (1990) :

- Demande difficilement prévisible,

- Recherche de la réactivité (zéro tps de réponse),

- Objectif : profit global par la coopération durable avec les partenaires.

**C- Les enjeux de la logistique.**

Fonction transversale :

Gestion des flux physique impliquant ;

- Choix entre faire ou faire faire,

- Nombre site,

- Localisation,

- Technologiques,

- Capacités de production,

- Niveaux de stock,

- Fournisseurs,

- Partenaires.

Gestion du transport de la manutention, et de la livraison.

La fonction logistique se concentre sur la planification et la gestion des partenaires (cahier des charges, suivi).

Les contraintes environnementales :

* Récupération et recyclage des produits périmés,
* Emplacement des sites,
* Pollution.

La coopération et la concurrence :

* Coopération : maximiser la création de la valeur de tous les partenaires
* Coopération : partage d’information et transparence 🡪 confiance
* Difficiles à mettre en place car les clients sont parfois aussi des concurrents.

**II- Les flux logistiques.**

**A- Les flux de matières.**

Le logistique produit planifie :

* Le flux de transformation des matières premières,
* L’approvisionnement,
* La distribution.

La logistique de soutien traite :

- La maintenance,

- L’anticipation des blocages,

- Les services après vente.

Les flux poussés :

* Fonction du consommateur,création de stock poussé

Les flux tirés :

* Innovation japonaise (kamban),
* Production suite à une commande avérée,
* Flexibilité des stocks et des systèmes de production,
* Risque de retard de livraison.

La logistique inversée :

* Traite de retour des produits en provenance des clients,
* Nécessité des procédures en conformité avec la politique commerciale.

**B- Gestion de l’information.**

L’EDI (échange de données informatique) et Internet synchronisent :

* Les opérations
* Les flux financiers
* Les ressources humaines
* Les partenaires

Le MRP (Manufacturing Ressources Planning) :

* Calcule les besoins en composant d’un plan de production,
* GPAO gère les plans de production (ajuste les besoins aux capacités de production suivant les ressources).

Le Tracking :

* Permets de suivre les flux physiques en temps réel (code barre),
* La traçabilité identifie le parcours de chaque produit,
* Très utile pour les industries pharmaceutiques et alimentaires.

**C- La performance logistique.**

**Rentabilité = maîtrise des coûts.**

Coûts :

- Achats,

* Manutention,
* Commandes,
* Livraison,
* Transport,
* Stocks,
* Coût caché.

**Optimisation = satisfaction + maîtrise des coûts**

Exemple :

Modèle postponement-spéculation,

* ALDERSON puis BUCKLIN (1965),
* Constitution d’un stock > demande,
* But : réaliser des économies d’échelles,
* Contracter les coûts liés à la transmission d’ordre,
* Différer l’allocation de ressources destinées à différencier un produit en fonction des attributs attendus.

**III- Les achats de Biens et Services.**

A- Les achats de Biens et Services.

Rôle de la fonction achat :

* Optimisation de l’approvisionnement,
* Réponds aux objectifs stratégiques de l’entreprise

La fonction achat est :

* Responsable de a rédaction du cahier des charges
* De la sélection des fournisseurs
* De la négociation avec les fournisseurs

La définition des besoins (quantité, spécifications) est réalisée par les prescripteurs.

Le choix des partenaires durables est réalisé par la direction générale.

Critères de choix d’un fournisseur :

* Fiabilité (sécurité),
* Qualité (produit et service),
* Réactivité (localisation, capacités de production),
* Prix.

B- L’approvisionnement.

Critère d’achat :

* Coûts,
* Quantité,
* Délais,
* Qualité,
* Services,
* Niveau de sécurité.

Les coûts d’acquisition comprennent :

* Le prix payé,
* Les coûts de la commande
* Les coûts liés à son traitement administratif (émission du bon de commande, transport, réception, contrôle).

La réduction des coûts provient :

* D’achats d’opportunité, qui conduit à constituer un stock spéculatif pour bénéficier d’un tarif avantageux.
  + Remises sur la quantité,
  + Économie de transport.
* La localisation des magasins et entrepôts :
  + Permets de faire varier les délais de transport.

Quelques chiffres :

* 83% des entreprises industrielles et commerciales déclarent avoir un responsable et/ou département logistique contre 57% en 1994.
* 80% des entreprises sous-traitent une partie de leur activité contre 60% au début des années 90.
* La réduction des coûts reste le premier objectif logistique des entreprises interrogées, suivi de l’amélioration des services.

**IV- La gestion des stocks.**

(Cf. dans les bilans de DIANE, les stocks).

A- La gestion des stocks.

Les stocks c’est quoi ?

* Stocks de matières 1ère,
* Stocks de produits semi-finis destinés à la production (ou ce qui est encore sur les chaînes de production),
* Stocks de maintenance pour l’outillage,
* Stocks de produits finis livrables aux clients.

Les stocks de sécurité :

* Couvre le risque en cas de rupture de stock, qui va permettre de livret les clients en cas d’arrêt de la production,
* Dépends du niveau de service visé par l’entreprise.

Le stock de spéculation :

* Constitués pour bénéficier de prix avantageux sur l’achat des marchandises.

Les stocks peuvent être communs ou affectés à une commande précise.

L’inventaire physique périodique ;

* Nécessaire et réglementaire,
* Permets d’éviter les ruptures et surplus,
* Quantités, prix, dates d’entrées et sortie,
* Mesure les écarts entre la réalité et le suivi informatique,
* Réalisé une fois par période (6mois ou 1 an),
* Concerne la totalité des stocks,
* Nécessite arrêt des opérations et mobilisation de la main d’œuvre.

B- Les indicateurs et système de gestion.

La rotation des stocks est mesuré par rapport :

* Rapport en valeur entre le stock possédé et les sorties moyennes (consommations), sur une période donnée,
* Exemple : stock 600 produits vente de 20 unités par jour en moyenne rotation = 600/20=30 jours.

Les coûts des stocks incluent :

* Les coûts de possession = valeur réelle du stock (capital immobilisé et qui risque de se dévaloriser),
* Le coût administratif de la commande (traitement contrôle),
* Le coût de stockage (espace de magasin, gestion).

Les coûts des ruptures de stocks :

* Blocage de fabrication (délais, chômage technique),
* Ventes manquées ou différées.

Un classement ABC permet :

* D’identifier l’importance des stocks,
* De gérer en conséquences,
* Prise en compte des critères de valeur et de consommation annuelle ;
  + Produit A 20% des références mais 80% du stock,
  + Produit B 20% à 30% des références pour 10 à 20% du stock,
  + Produit C 50 à 60% des référence et 5 à 10% du stock.

En flux poussés, le niveau de vente repose sur les prévisions de vente qui sont réqlisées sur un base prospective (études de marché + étude de marketing) ou sur la projection de l’historique des ventes.

**BESOIN ET RESSOURCES DE FINANCEMENT ET**

**ÉLÉMENT D’ANALYSE ET GESTION FINANCIÈRE**

Les états comptables et financiers

Le bilan

Le compte de résultat

Les soldes intermédiaires de gestion

Les normes IFRS

**I- Les états comptables et financiers.**

**A- Les informations financières.**

Enregistrement des informations financières suivant les normes réglementées au plan comptable général (PCG).

Obligation de publier des comtes, ceux-ci seront visés par l’AMF (autorté des marché financiers) si elles sont cotées en bourse.

Documents obligatoires ;

* Bilan,
* Compte de résultat,
* Tableau de financement,
* Annexe.

**B- Les principes comptables.**

Les comptes doivent être réguliers et donner une image sincère du patrimoine de l’entreprise.

La permanence des méthodes garantit la cohérence de préparation et d’élévation des comptes d’un exercice à l’autre (comparaison historique).

La non compensation entre actif/passifs, charges/produits du compte de résultat garantit la visibilité des dettes et des créances.

Principe de prudence : on ne comptabilise que les moins values latentes.

Principe des coûts historiques : les bilans acquis sont enregistrés à leur coût d’acquisition, au risque de sous évaluer le bilan.

Principe d’indépendance : seuls les bénéfices.

**C- L’analyse financière.**

La comptabilité : basde de l’analyse financière de l’entreprise.

Retraitemant permet de rendre compte de l’analyse de la performance de l’entreprise.

Les états financiers permettent de présenter :

* Le stock de richesse (bilan),
* Les flux afférents (compte de résultat),
* Les flux physiques (mouvement de biens),
* Les flux financiers (créances et dettes),
* Les flux monétaires.

**II- Le Bilan.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Actif** | **Passif** |
| Actif immobilisé  Immobilisations incorporelles,  Immobilisations corporelles,  Immobilisation financières.  Actif circulant  Stocks et en-cours, | Capitaux propres |

**A- Le bilan : Actif.**

**Les actifs immobilisés :**

* Immobilisation incorporelles (bien immatériels dont l’usage est supérieur à un exerccie physique : fais d’établissement et de recherche et déveleoppement, licences, brevets, logiciels…).
* Immobilisation corporelles (éléments physiques dont l’entreprise est propriétaire : terrains et constructions, matériel industriel et de transport

Les actifs circulants :

* Stocks : biens de l’entreprise en production ou en attente d’être vendus (matières premières de produits en cours et finis).
* Créances clients : montants dus mais non encore payés par les clients.
* Avances et acomptes (versé à des fournisseurs pour un prestation à venir).
* Disponnibillités

**B- Le bilan : Passif.**

les capitaux propres :

* Capital social
* Réserves légales (facultatives ou réglementées en fonction des bénéfices antérieurs),
* Provisions réglementées (obligations légales),
* Provisions pour risques et charges (en vue des litiges futurs ou d’un dû à venir : impôts charges sociales),
* Report à nouveau (part non affectée des résultats antérieurs),
* Résultat net,
* Subvension d’investissements.

Dettes financières : long, moyen ou court terme : emprunts bancaires, obligations…

Dettes d’exploitation :

* Dettes fournisseurs : avances et acomptes sur commandes en cours versés, …
* Dettes fiscales : impôts, salaires

Comptes de régulation :

On demande à une entreprise que son endettement soi du mm ordre que ses capitaux propres car sinon il ne pourra pas remboursé, on ne prete pas plus de trois fois plus au actionnaires que ce qu’ils ont emprunté.

**III- compte de résultat.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Charges** | Du 01/01//02  Au |  | **Produits** |
| Exploitation |  |  |  |
| Financière |  |  |  |
| Exceptionnelle |  |  |  |

Classe d’activité par type d’opérations (exploitation, financières, ou exceptionnelles).

Permet de calculer un résultat final en faisant le solde (profit ou perte) des produits moins les charges

Sert de base au calcul de l’impôt sur les sociétés.

**III-**

Faire le solde de l’intermédiaire de gestion

**IV- les normes IRFS.**

A partir de 2005, toutes les entreprises de l’Union Européenne doivent établir leur compte en suivant ces normes.

Permet de viser une transparence dans un contexte global.

A été créer suite à l’éclatement de la bulle dans les années 90 et aux scandales récents.

A pour but :

* D’éliminer la comptabilité « créative » permettant certaines options comptables,
* De prendre en comptable certains engagements majeurs de l’entreprise apparaissant jusqu’alors en hors bilan (instruments dérivés, crédit bail, options).

L’IASB (International Accounting Standrad Board) élabore :

* Les normes comptables : IAS (international Accounting Standards),
* Les normes financières : IFRS (international Financial Reportaing Standards),
* Les IFRS ainsi que les US Gaap Constituent les deux grands standards mondiaux.

Juste valeuru économique de l’entreprise doit être reflétée dans ses comptes : valeur d’usage ou valeur de marché.

Prédominance de la substance : conduit à faire prévaloir la réalité économique des opérations sur leur apparence juridique.

Informations qualitatives détaillées : permet de documenter les éléments financiers traduits dans les comptes et de faciliter les comparaisons entre le entreprises.

Les conséquences

Donne une vision plus financières de l’entreprise contreirement à la vision patrimoniale.

Fondées sur un principe mais laisse souvent le mode opératoire à la discrétion de l’entreprise et des auditeur… permettant une évolution de celles-ci.

**LES RESSOURCES HUMAINES**

I- La fonction RH

1. Dimension stratégique de la fonction RH

De la fonction personnelle à la fonction RH.

Place de la GRH (Gestion des Ressources Humaines) dans la stratégie l’entreprise :

* Réexamen progressif de la place est salariés dans l’entreprise,
* Facteur important pour la réussite de leur stratégie,
* Valorisation des compétences et du capital humain.

1. DRH et son équipe :

Principaux rôles :

* Élaborer en concertation avec la DG la stratégie des ressources humaines,
* Faciliter la conduite des actions du changement requises pour l’adaptation ou la survie de l’entreprise,
* Contribuer à maintenir ou renforcer la motivation des employées.

Ses collaborateurs :

* Responsable paye,
* Juriste en droit social,
* Responsable recrutement,
* Responsable en formation.

Ils partagent maintenant leur travail avec les managers, ils n’ont plus toute les qualités requise pour embaucher du personnel cf. les Traders.

1. Partage de la RH avec les managers.

Motifs :

* Individualisation de la GRH,
* Accroissement des activités de GRH.

Difficultés du manger de proximité :

* Insuffisance de formation,
* Surcharge de travail,
* Repositionnement de son identité professionnelle.

1. La culture d’entreprise.

Ensemble de référence partagé par les membres d’une même entreprise :

* Codes,
* Rites,
* Histoires.

Typologie des cultures d’entreprise :

* Fondée sur l’individu,
* Fondée sur la répartition des tâches.

II- Recrutement

1. De la qualification aux compétences.

Logique de qualification :

* Qualification d’un emploi,
* Qualification d’un individu.

Logique de compétences :

* Savoirs,
* Savoir-faire,
* Savoir être.

Équilibres effectifs – compétences.

1. Gestion des besoins à court terme.

Gérer une hausse d’activité non prévisible.

Gérer une baisse d’activité non prévisible.

Gérer une saisonnalité de l’activité.

🡪 Poids des contrats de courte période.

1. Gestion des besoins à long terme : La GPEC.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Démarche dirigée vers l’avenir.

4 étapes :

* Détermination des emplois types,
* Constitution d’une nomenclature des métiers,
* Élaboration du référentiel de compétences,
* Établissement d’un plan d’actions.

1. Processus de recrutement.

5 étapes :

* Définition du besoin,
* Recherche les candidats,
* Sélection des candidats,
* Réaction du contrat de travail,
* Intégration du nouvel embauché.

Externalisation possible du processus de recrutement.

Coûts du recrutement.

Rédaction de l’annonce de recrutement.

Méthodes de prospection :

* Recrutement interne,
* Bouche-à-oreille,
* Candidatures spontanées,
* Publication de l’annonce,
* Sollicitation de l’ANPE,
* Recours à un chasseur de tête,
* E-recrutement.

1. Sélection des candidats.

CV et lettre de motivation.

Tests de recrutement.

Entretien :

* Face à face,
* Face à un jury,
* À la chaîne,
* En groupe.

1. Contrat de travail.

Éléments constitutifs

* Engagement du salarié à exercer une activité au profit de l’employeur en contrepartie d’un salaire
* Période d’essai
* Clauses
  + Modalité, non-concurrence, dédit formation, garantie d’emploi.

Différents types :

* CDI, CDD, CNE, contrat aidés…

III- Rémunération

1. Cadre juridique de la rémunération

Modes de fixation du salaire :

* + Forfait,
  + Temps,
  + Rendement (ce qui travail sur objectif, ce qui

Ne peut être inférieur au SMIC.

1. Objectifs de la rémunération.

Rémunérer le travail et maîtriser les coûts salariaux.

Influer sur le comportement des salariés.

Assurer un sentiment d’équité sociale.

1. Rémunérations

Typologie des salaires ;

* Ancienneté,
* Qualification,
* Performance.

Complément de rémunération ;

* Intéressement,
* Participation,
* Actionnariat,
* Épargne salariale.

1. Facteurs d’évolution de la masse salariale.

Variation d’effectifs de chaque catégorie de salariés,

Rotation du personnel,

Evolution du niveau de qualification des salariés,

Variation de durée du travail,

Augmentation générale ou individuelle,

Prime liée à l’activité du salarié

Changement des taux de cotisation sociale et du plafond de la sécurité sociale.

IV- Évolution des salariés.

1. Gestion de carrière.

Objectifs ;

* Satisfaire les besoins de l’organisation,
* Satisfaction les aspirations individuelles,
* Fidéliser les collaborateurs-clés.

Facteurs d’influence des carrières ;

* Internes (taille, stratégie, RH, taux de croissance),
* Externes (données démographiques, système éducatif, contexte économique et technologique).

1. Évaluation des salariés.

Objectifs ;

* Évaluation de la performance du salarié,
* Évaluation du potentiel du salarié,
* Amélioration de la communication entre l’encadrement et le personnel.

Méthodes ;

* Entretien individuel : le salarié rencontre son employeur et les deux personnes S’explique sur les objectifs réalisé ou non.
* Autoévaluation : le salarié s’auto évalue. « Pensez-vous avoir réussi ….. ». On demande aux personnes de se situer sur un graphique en forme de croix.
* 360° Feed Back : on fait venir une personne externe à l’entreprise qui va évaluer les compétences, place, etc… de chacun. Le feed back,

1. Aide à l’évolution des salariés.

Formation professionnelle ;

* Droit pour les salariés et devoir pour les entreprises.

Bilan de compétences ;

* Analyser ses compétences et motivations, afin de définir un projet professionnel.

Congé individuel de formation (CIF° ;

* Durée maximale d’un an,
* Accès à un niveau supérieur de qualification, changement d’activité, perfectionnement des connaissances dans le domaine culturel.

Coaching.

1. Plafonnements de carrière.

Différents types de plafonnement ;

* Structurel,
* De contenu,
* Salarial.

Exemple du plafond de verre : on voit les poste que l’on peut convoiter mais auquel l’on ne pourra accéder.

Exemple du principe de Peter : quand on est à un poste, si l’on est compétant on va évoluer, jusqu'à notre niveau d’incompétence.

1. Fin du contrat de travail.

Démission du salarié.

Licenciement ;

* Motif réel et sérieux ;
  + Personnel,
  + Economique.
* Prud’hommes.

Retraite.

V- Les conditions de travail

1. Temps de travail.

Thème majeur de négociation dans les entreprises.

Durée du travail ;

* Loi aubry de 2002,
* Travail effectif.

Aménagement du temps de travail.

Période de repos ;

* Repos quotidien,
* Repos hebdomadaire,
* Congés payés.

1. Risques liés aux condition de travail.

Accidents et maladies professionnelles.

Harcèlement sexuel et moral.

Stress.

VI- Gestion sociale.

1. Communication interne.

Véhiculer les messages et valeurs que l’entreprise souhaite communiquer.

Créer une identité collective.

Diffuser et expliquer à toutes les orientations stratégiques de l’entreprise.

Acteurs de la communication interne (responsables, managers).

1. Instances représentatives du personnel.

Délégués du personnel ;

* Entreprises de plus de 10 salariés,
* Transmettre réclamations,
* Faire des suggestions sur l’organisation générale de lm’entreprise.

Comité d’entreprise ;

* Entreprises de 50 salariés et plus,
* 2 domaines ;
  + Économique professionnel,
  + Socioculturel.

1. Responsabilité sociale de l’entreprise.

Intégrer des préoccupations sociales et écologiques aux objectifs économiques de l’entreprise (entreprise citoyenne).

Facteurs d’émergence ;

* Pression sociales
* Opportunités stratégiques et financières,
* Incitations publiques.

LA QUALITÉ

De COLLBERT aux normes ISO

« si nos fabriques imposent à force de soin la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans le royaume »

Colbert, Conseiller de Louis XIV

1950, Japon, Management de la qualité totale.

1. Normes ISO.

International Organisation For Standardisation.

Spécifiques à un produit, matériel, ou processus.

Génériques (taille, produit service).

A l’origine des familles ISO 9 000 et ISO 14 000 qui concernent 634 000 organismes dans 152 pays.

www.iso.org

1. Normes ISO 9000 et 14000.

Normes ISO 9000 :

* Traitent du management de la qualité.
* Répond aux exigences clients,
* Répond aux exigences réglementaire.

Normes ISO 14 000 :

* Traitent du management environnemental,
* Réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l’environnement.

1. les méthodes de ùanagement de la qualité.

Enquêtes de satisfaction client, mise en place d’un benchmarking (référence in english). Questionnaire auquels les clients devront répondre sur la qualité de nos produits et ceux de nos concurrent. Ce qui va donner un niveau de qualité moyen et y comparer nos produits afin de les situer.

ISO 9000 définit les principales caractéristiques, 1 an pour l’obtention d’un certificat.

Méthode *six sigma, (motorola 80’s)* principe DMAIC (définir, mesurer, analyser, améliorer (improve), contrôler). Mesurer le nombre de défauts produits par un processus, objectif : la méthode recherche la régularité absolue.

Chap8

STRATÉGIE ET

INTERNATIONALISATION I

1. Stratégie et les moyens d’entreprise
   1. Qu’est ce que la stratégie ?

Définit les objectifs d’une entreprise.

Prévoient les ressources nécessaires.

Analyse l’environnement et les compétences.

Détermine la politique globale à long terme : qu’est ce que je veux devenir dans le futur.

* 1. L’analyse stratégique : le modèle LCAG d’Harvard 1965.

Politique fonctionnelles :

* Production
* Marketing
* Ressources humaines.

CHOIX STATÉGIQUES

Opportunités

Menaces

Analyse Externe

Forces

Faiblesses

Analyse Interne

Responsabilité sociale de l’entreprise

Valeurs des managers

* 1. Les options stratégiques.

La stratégie business :

* + - Environnement concurrentiel,
    - Volume
    - Différenciation.

La stratégie corporate :

* Évaluation du portefeuille d’activités,
* Différenciation ou recentrage,
* Internationalisation ou désengagement.

Les 3 stratégies génériques de Porter :

* Domination par les coûts,
* Différenciation sur un secteur,
* Focalisation sur une segmentation particulière.

Une entreprise ne peut survivre sans une stratégie.

* 1. Les moyens de la stratégie.

Pour atteindre les objectifs :

* croissance interne,
* croissance externe,
* alliance externe (gain de part de marché),
* alliances
* intégration
* désinvestissement.

La limite des choix stratégiques de MINTZBERG:

* stratégie délibérée des dirigeants (difficultés face aux aléas),
* stratégie émergente : constatée ex post. Une stratégie qui émerge du marché, suite à un marché qui devient à la mode ou d’un concurrent qui disparaît.

Exemple : PPR

Redéfinition du groupe Pinault-Printemps-Redoute en 2003 sur le principe unique : le particulier autour de 2 axes :

* le luxe : PPR 3ème acteur mondial du luxe : Gucci Group regroup : Gucci, Yves Saint Laurent, Sergio Rossi, Boucheron, Bottega Veneta, Balenciaga, …
* la distribution grand public : Conforama, Fnac, Mobile Planet, Printemps.

Segmentation montrant la stratégie de PPR de se spécialiser pour les particuliers. Ventes de Rexel en 2004.

1. La concurrence.
   1. La position concurrentielle.

Intensité de la concurrence ou le pouvoir de négociation.

* Concentration des acteurs conditionne la puissance de la négociation.
* Produits de substitution.
* Coûts de transfert (changement de fournisseur),
* Croissance du marché faible 🡪 hausse de la concurrence,
* Coûts fixes 🡪 hausse des quantités produites,
* Barrière à la sortie 🡪 changement d’activité coûteux,
* Accès à l’information / Quantités commandées.
  1. Les barrières à l’entrée.

Taille critique : taille minimale pour survivre :

* Seuil technologique,
* Seuil commercial,
* Budget de communication.

Economies d’échelle : taille critique.

Avantage de coût (avance).

Accès au circuit de distribution.

Différenciation et coûts de transfert.

* 1. 3 types de concurrence selon M.PORTER :

concurrence effective ou concurrence de marché :

* Nombre d’acteurs,
* Croissance du marché.

Concurrence de filière :

* Nombre de fournisseurs,
* Nombre de clients.

Concurrence potentielle :

* Produits de substitution,
* Barrières entrèe/sortie.

1. L’analyse interne de l’entreprise.
   1. Le diagnostique interne.

Les facteurs clés du succès (FCS) dépendent d’après PORTER :

* Singularité du produit,
* Minimisation des coûts.

Les FCS se situent au niveau :

* Des coûts,
* De la technologie,
* De l’implantation commerciale,
* De la productivité,
* De la puissance financière.

Exemple :

* FCS d’une voiture : le marketing,
* FCS d’un médicament : la recherche.
  1. Les chaînes de valeur : PORTER 1985.

L’activité de l’entreprise est divisée en 9 activités qui contribuent à la valeur du produit :

* Activités primaires :
  + Logistique amont,
  + Production,
  + Logistique aval,
  + Vente,
  + Services.
* Activités secondaires :
  + GRH,
  + Technologie,
  + Approvisionnements,
  + Système d’information.
* Il faut :
  + Analyser ces chaînes
  + Identifier les compétences économiques,
  + Optimiser chaque fonction,
  + Améliorer la coordination interne,
  + Maximiser la performance globale.
* Exemple : Lorsque les FCS sont maîtrisés, on peut reconfigurer la chaîne de valeur en changeant le jeu concurrentiel : IKEA.
  1. Les enjeux stratégiques.

La technologie :

* Hausse de la productivité : stratégie de volume,
* Stratégie de différenciation.

La rupture technologique (innovation radicale) :

* Monopole temporaire,
* Disparition par l’adoption générale ou rupture technologique.

La gestion du temps.

Le coût d’acquisition, puis d’apprentissage ne garantissent pas toujours un retour sur investissement.

Stratégie et internalisation II

1. La diversification.
2. Qu’est ce que la diversification ?

Elargissement à des métiers différents,

Nouvel environnement stratégique.,

Acquisition de nouveaux savoir-faire,

S’oppose à la spécialisation.

1. Formes de diversification.

Géographique : nouvelles zones,

En amont : garantit approvisionnement du fournisseur,

En aval : garantit le débouché du client,

Horizontale : maîtrise d’une technologie, d’une clientèle ou d’un réseau de distribution,

Conglomérat : activité différente, logique financière.

1. Pourquoi se diversifier ?

Diversification = placement.

Ex : Bouygues.

Confortation d’une position concurrentielle en achetant des activités connexes (hausse du pouvoir de négociation).

Assurer la rentabilité, diminue le risque.

1. Les effets de la diversification.

Compensation des besoins de financement.

Synergies entre activités = création de richesses.

Attention à la cohérence de la diversification qui peut être coûteux en terme de RH et finance.

Perte d’identité de l’entreprise.

1. La spécialisation.
2. Qu’est ce que la spécialisation ?

Concentration des ressources dans un même domaine d’activité.

Concentration sur un métier fondé sur un savoir-faire.

Peut s’appuyer sur l’une des 3 stratégies de PORTER:

* Domination par les coûts,
* La différenciation,
* Concentration sur un segment stratégique précis.

1. Les stratégies génériques de PORTER.

Domination par les coûts :

* Savoir-faire unique,
* Maîtrise parfaite,
* Rentabilité.

Différenciation :

* Singulariser l’offre,
* Fidélisation du client.

Concentration :

* Segmentation unique,
* Réponds à une demande très spéciale.

1. Les effets de la spécialisation.

Stratégie de volume ou secteur atomisé (PME).

Dépendance par rapport au produit.

Marché étroit = limite de croissance.

Spécialisation = stratégie claire pour la communication (frigidaire, post-it).

Segmentation = gestion simplifiée.

1. L’internationalisation.
2. Facteurs d’internationalisation.

Développement des moyens de communication.

Ouverture des frontières.

Union Européenne.

Stratégie à échelle mondiale.

1. Objectifs.

Techniques :

* Nouveaux moyens de production,
* Nouvelles matières premières.

Commerciaux = nouveaux marchés :

* Diversification,
* Augmentation des pats de marché,
* Compenser des pertes,
* Prolonger un Cycle de vie.

Financiers :

* Réduction des coûts (délocalisation),
* Économies d’échelle.

1. Risque de l’internationalisation.

Financier :

* Coûts cachés (corruption),
* Fluctuation du taux de change,
* Coûts liés à l’assurance des biens et personnes.

Organisationnel :

* Maîtrise de l’information,
* Transfert de compétences.

Culturel :

* Degré d’adéquation aux usagers et goûts du pays,
* Modes de fonctionnement des hommes et organisations.

Risque pays :

* Stabilité Economique,
* Stabilité politique.

1. Les moyens de l’internationalisation.

L’exportation :

* Contrats plus ou moins réguliers,
* Relation client-fourisseur directe ou indirecte,
* Aucun investissement.

Partenariats :

* Transferts de savoir-faire (cession de licences),
* Franchises,
* Sous-traitance.

Investissement direct :

* Création de filiale,
* Rachat d’une structure,
* Obligation de partenariat en Thaïlande ou en Russie.