Chapitre 1 – Quels produits ou quels services pour quels besoins ?

①Comment l'entreprise satisfait-elle les besoins des consommateurs ?

A Les différentes approches marketing

Le marketing doit permettre la rencontre entre des produits/services et les besoins des consommateurs. Cette rencontre entre l'offre et les besoins est différente selon l'approche marketing choisie. Il est possible de distinguer 4 approches.

Le besoin est déjà existant ou latent.

- Si le besoin existe déjà, l'entreprise met en œuvre une **démarche réactive**. Une fois le besoin identifié, elle y répond en proposant un produit ou un service adapté. Cette démarche est peu risquée car la demande existe déjà, mais l'entreprise doit faire face à la concurrence déjà présente sur le marché.
- Si le besoin est latent, c'est-à-dire non clairement perçu par le consommateur, l'entreprise initie une **démarche anticipatrice** (ou anticipative) qui consiste à anticiper et à favoriser le développement de ce besoin.

Le besoin n'existe pas.

- L'entreprise peut être à l'origine de la création d'un nouveau besoin non perçu par le consommateur. Il s'agit de la **démarche créative**. L'entreprise crée un besoin nouveau et y apporte une solution. Elle crée ainsi un nouveau marché.
  L'élément clé de la démarche anticipatrice ou créatrice est la capacité d'innovation de l'entreprise. En effet, l'entreprise crée et met sur le marché un produit/service nouveau ou apporte une amélioration importance d'un produit ou service existant.
- La dernière approche marketing consiste à associer le collaborateur à la création du produit/service. Il s'agit de l'approche fondée sur la cocréation, encore appelée **approche médiatrice.**
  Cette dernière démarche consiste à favoriser la collaboration entre le consommateur et l'entreprise pour cocréer de la valeur autour du produit ou du service. Le consommateur est partie prenante à la mise en place des actions commerciales autour du produit/service (participation au choix des caractéristiques du produit, au nom du produit, aux actions de communication…).

B La mise en œuvre de la démarche marketing

La démarche marketing (ou mercatique) consiste à étudier le marché et les besoins du consommateur et à adapter à ces besoins les différents éléments du **plan de marchéage**.
On distingue deux dimensions :

1. **Une dimension stratégique**

La démarche mercatique stratégique repose sur différentes phases.
Tout d'abord, l'entreprise étudie le marché, avec ses trois composantes :

- L'étude de la demande afin d'identifier et/ou déceler les besoins des consommateurs.
- L'étude de l'offre afin de déterminer les concurrents existants ou potentiels sur le marché.
- Enfin, l'étude de l'environnement afin de mettre en évidence les opportunités à saisir et les menaces s'imposant à l'entreprise sur son marché.

Une fois le marché étudié et les forces et faiblesses de l'entreprise analysées, cette dernière peut définir des choix stratégiques, les segments à cibler et le positionnement à privilégier (ex. : choix d'un positionnement luxe).

2. Une dimension opérationnelle

Une fois la stratégie choisie, l'entreprise définit le plan de marchéage (appelé aussi **marketing mix** ou **4 P**). Il s'agit de **la dimension opérationnelle** de la démarche marketing. Elle comprend l'ensemble des décisions prises par le responsable marketing de l'entreprise au niveau de la conception du produit, de la fixation de son prix, de l'organisation de sa distribution et de la politique de communication.

Les 4 P :

- **Le prix (*Price*)** : l'entreprise définit sa stratégie de prix (écrémage, pénétration, alignement) en fonction du positionnement choisi.
- **Le produit (*Product*)** ou le service : l'entreprise définit les caractéristiques du produit ou service, les services associés, le nom, la marque, le design, l'emballage, la politique de gamme…
- **La distribution (*Place*)** : elle comprend le choix de la stratégie et des canaux de distribution utilisés. La distribution peut être physique, virtuelle, exclusive, sélective, intensive…
- **La communication (*Promotion*)** : Il s'agit de définir les actions de communication à mettre en œuvre, le choix d'une communication médias (TV, radio, cinéma, affichage, presse, Internet) et/ou hors médias (marketing direct, sponsoring, mécénat, événement, promotion des ventes…).

Enfin, il est essentiel pour l'entreprise de contrôler a posteriori l'efficacité de ces actions.

C Les objectifs et les moyens de la veille marketing et commerciale

1. Définition

La veille mercatique et commerciale consiste à observer et surveiller de façon permanente et méthodique les variables relatives aux marchés sur lesquels évolue l'entreprise : l'évolution des besoins et comportements des consommateurs, les actions des concurrents et des distributeurs, l'évolution de l'environnement. Il peut s'agir de veille tarifaire, de veille concurrentielle, de veille distributeurs, de veille fournisseurs…

2. Les objectifs

La veille permet d'identifier de nouvelles opportunités : nouveaux prospects, marchés, distributeurs… Elle permet de mieux connaître les clients et partenaires. Enfin, elle aide à anticiper les actions des concurrents.

3. Les moyens

La veille peut être opérée selon différents procédés d'études : études documentaires, qualitatives et quantitatives.
Les sources d'informations peuvent être internes ou externes à l'entreprise.
Celle-ci dispose de nombreux outils pour mener à bien la veille. En effet, les nouvelles technologies ont permis le développement de nouveaux outils de veille :

– Pour la collecte d'informations (ex. : Google Alertes, Twitter, flux RSS…).
– Pour l'analyse des informations (ex. : cartes heuristiques…).
– Pour la diffusion des informations (ex. : plateformes collaboratives, de partage…).

② Quelle valeur proposer aux consommateurs ?

A Innovation et création de valeur

La création de valeur consiste à accroître la productivité de l'entreprise et à rechercher une croissance durable et rentable.

1. L'innovation

Selon **Schumpeter**, le caractère cyclique de l'économie trouve son origine dans l'innovation. Les entrepreneurs innovent, mettant ainsi en difficulté les anciennes activités qui ne sont plus viables d'un point de vue économique. C'est le processus de « **destruction créatrice** ».

L'innovation est le premier moyen pour créer de la valeur dans les entreprises. Elle peut porter sur :

- **Le produit/service** : cela correspond à la création d'un produit nouveau (bien ou service) ou à la transformation significative d'un produit existant en y incorporant une nouveauté.
- **Les procédés** : la production, la distribution, le système d'information et de communication, la gestion des relations avec les fournisseurs, l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines …

On distingue deux types d'innovation (source e-marketing) :

- **L'innovation de rupture** : L'innovation de rupture est fondamentalement différente de ce qui existe sur le marché. Elle finit pourtant par remplacer la technologie dominante, alors qu'en règle générale, elle est moins performante à l'origine que la technologie existante.
- **L'innovation incrémentale :** Caractéristique d'une innovation qui ne modifie pas profondément les modalités de fonctionnement existant au moment de son apparition. Elle ne remplace pas la technologie dominante, et n'a d'ailleurs généralement pas été conçue pour cela. Si elle apporte une amélioration pour que l'on puisse parler d'innovation, celle-ci est souvent graduelle.

B Modèle économique et création de valeur

Le modèle économique ou « *business model* » est le plan mis en œuvre par une entreprise pour générer de la rentabilité. Il définit les conditions et les moyens avec lesquels l'entreprise souhaite se développer.

Il permet d'identifier l'organisation, le positionnement et les objectifs d'une entreprise, mais aussi de définir la stratégie et les ressources mises en œuvre pour les atteindre.

Le modèle économique détermine :

- La proposition de valeur attractive pour le client.
- L'avantage concurrentiel.

Par exemple, avec son modèle économique, Vinted a réinventé la vente d'occasion sur le marché de l'habillement, en permettant la revente simple et rapide de vêtements et accessoires qui ont déjà été portés. Vinted est devenu le premier vide-dressing en ligne en Europe, grâce à l'utilisation d'une application ultra simple et une conscience environnementale grandissante.

Chapitre 2 – Quelles ressources pour produire ?

Le chapitre s'intéresse aux différentes ressources qu'une entreprise doit mobiliser pour produire un bien ou un service. La première partie du chapitre est ainsi consacrée aux notions de ressources tangibles et intangibles ① ; la deuxième partie traite des ressources financières ② et la troisième partie des ressources humaines ③.

① Quelles sont les différences entre ressources tangibles et intangibles ?

Produire nécessite de mobiliser une combinaison de ressources tangibles (A) et intangibles (B). Une typologie des ressources a été étudiée en classe de première, et la catégorisation des ressources tangibles et intangibles permet d'enrichir cette classification.

L'approche par les ressources, prolongement théorique des travaux d'Edith Penrose, utilise la plupart des concepts du modèle stratégique des ressources et compétences (*Resource Based View – RBV*) et se sert des mêmes mécanismes explicatifs de la croissance des firmes. La définition des ressources que propose Edith Penrose a le mérite d'être simple : les ressources correspondent à tout ce qui engendre des flux de services et à tout ce qui crée de la valeur.

Les **ressources de l'entreprise** peuvent donc être définies par des actifs matériels, financiers et humains, qu'ils soient **tangibles** ou **intangibles**.

A Les ressources tangibles

Elles sont quantifiables et correspondent aux éléments matériels, financiers et humains de l'entreprise :

- **Les ressources matérielles ou physiques** sont associées au processus de production. Elles comprennent les machines, les robots… (le capital technique), mais désigne aussi la qualité de ce capital technique : flexibilité et modularité des équipements (permettant d'adapter la production à la demande), récence des innovations techniques...
- **Les ressources financières** peuvent être internes (autofinancement, augmentation de capital, cession d'actifs) ou externes (emprunt bancaire, emprunt obligataire, ouverture du capital à d'autres associés, perception de subventions, recours à un crédit-bail). Les choix en matière d'investissements dépendent de l'appréciation de différents ratios (taux d'endettement, taux de rentabilité) ainsi que d'anticipations des dirigeants de l'entreprise.
- **Les ressources humaines,** le nombre de salariés, les collaborateurs, qui constituent l'entreprise mais aussi le climat social qui règne dans l'entreprise.

B Les ressources intangibles

Elles peuvent être définies comme des actifs non physiques figurant au bilan d'une société tels que la propriété intellectuelle ou les licences. Elles sont par nature immatérielles et par conséquent plus diffuses, mais n'en constituent pas moins une richesse pour l'entreprise. Les ressources intangibles couvrent un large champ et comprennent le capital relationnel de l'entreprise, l'expertise de ses salariés (compétences), les talents managériaux des décideurs, mais aussi la (e-)réputation, l'image, la légitimité, l'ensemble des connaissances, les ressources technologiques, la marque et le nom commercial.

On peut classer ces ressources en :

- **Ressources technologiques**, qui désignent un ensemble complexe de connaissances, de moyens et de savoir-faire organisés pour une production.
- **Ressources informationnelles,** qui prennent en compte la qualité du système d'information, la capacité de veille informationnelle et concurrentielle de l'entreprise, son management de la connaissance (*Knowledge Management*).
- **Ressources mercatiques et commerciales,** orientées vers les clients. On y trouve les notions de marque et d'image, la (e-)réputation de l'entreprise.
- **Ressources organisationnelles**, qui s'apprécient en termes de flexibilité (i. e. capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement et à modifier sa structure), mais aussi de compétences des salariés.

②Comment évaluer les ressources financières d'une entreprise ?

Choisir quelle production mettre en œuvre nécessite d'analyser la disponibilité des ressources financières. Plusieurs niveaux d'analyse peuvent être retenus selon l'horizon temporel dans lequel on se situe : il convient de s'interroger sur les modalités de financement des investissements (A) ; il est également nécessaire de couvrir les besoins de financement liés au cycle d'exploitation (B).

A Les modalités de financement des investissements

Il existe deux principales modalités, abordées dans cette section : le recours aux fonds propres et le financement externe. L'organisation doit arbitrer entre ces différentes solutions de financement en fonction de sa stratégie, de sa situation financière et de son environnement.

1. Le recours aux fonds propres

Le recours aux fonds propres peut se faire au moyen de **l'autofinancement** et/ou au moyen de **l'augmentation de capital**.

a) L'autofinancement consiste, comme son nom l'indique, à financer un investissement en prélevant sur la richesse propre de l'entreprise, sans avoir recours à l'emprunt. La capacité de l'entreprise à s'autofinancer s'appelle la CAF (capacité d'autofinancement). Il en existe deux méthodes de calcul, l'une à partir du résultat de l'exercice (très classiquement utilisée), l'autre à partir de l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation).

Formule de la CAF à partir du résultat net
Capacité d'autofinancement = résultat net + dotation aux amortissements et provisions – reprise sur provision + valeur nette comptable d'éléments d'actifs cédés – produits de cession des éléments d'actifs cédés

b) L'augmentation de capital
Lorsqu'une entreprise a besoin d'augmenter ses ressources stables, elle peut recourir à une augmentation de capital. Le capital de l'entreprise va alors être augmenté *via* la **création de nouvelles parts sociales** (dans le cas d'une SARL, par exemple) ou **d'actions** (dans le cas d'une Société Anonyme (SA)). Ces nouvelles parts sociales (ou actions dans le cas d'une SA) peuvent être achetées par les associés (ou actionnaires pour la SA) déjà présents dans l'entreprise ou bien par de nouveaux associés/actionnaires. Comme pour la constitution du capital, les apports nouveaux peuvent se faire en numéraire ou en nature. Cette

augmentation de capital peut aussi prendre la forme d'une incorporation de réserves (part du résultat non distribuée), bénéfices ou provisions.

Quelles sont les conséquences d'une augmentation de capital ?
Une telle augmentation a deux conséquences : l'augmentation des ressources stables et la dilution du capital.

L'augmentation des ressources stables est le but premier d'une augmentation de capital. Les ressources stables augmentant, l'entreprise améliore ainsi sa santé financière dans la mesure où son fonds de roulement augmente. Effet positif vis-à-vis des marchés : cette augmentation permet de financer de nouveaux investissements. Mais, revers de la médaille, elle peut également ainsi dévoiler au marché des problèmes structurels de trésorerie.

L'augmentation de capital peut être perçue comme une dilution du capital par les anciens actionnaires. En effet, cette augmentation entraîne mécaniquement une diminution de leurs droits de vote et aux bénéfices.

2. Le financement externe

Les entreprises peuvent recourir à un financement de leur activité en faisant appel à des acteurs externes. Les financements externes peuvent être regroupés en deux catégories en fonction des modalités de mise en œuvre du financement. Ils peuvent en effet être accordés par des établissements financiers (banques) ou collectés directement sur les marchés financiers.

La forme la plus classique et la plus simple est le recours à **l'emprunt**. L'entreprise contacte sa banque pour qu'elle lui octroie un **crédit** (on parle aussi de **prêt bancaire**) à court, moyen ou long terme en fonction de ses besoins et de ses projets (notamment de financement d'investissements). Rappelons que le découvert bancaire est un crédit à court terme.

Le **crédit-bail** est tout à la fois un contrat de location (assorti d'une promesse de vente à échéance du contrat) et une méthode de financement. Le crédit-bail permet en effet à une entreprise d'acquérir des biens immobiliers (terrains, bâtiments, locaux…) ou mobiliers (véhicules, machines, parc informatique…) à l'issue d'une période de location. Dans ce contrat, l'établissement bancaire est nommé « le bailleur » et l'entreprise qui loue est « l'occupant ». C'est elle qui utilise le bien mis à sa disposition durant la période du crédit-bail sans en être propriétaire. Ce n'est qu'à l'issue du contrat de crédit-bail qu'elle peut en devenir propriétaire.

Les subventions
Les entreprises peuvent percevoir des aides sous forme de subventions d'exploitation ou d'investissement. Les subventions d'exploitation ont vocation à soutenir les entreprises pour leur permettre de faire face à leurs charges ou à compenser l'insuffisance de certains produits, alors que les subventions d'investissement sont des fonds versés aux entreprises et destinés à financer, comme leur nom l'indique, des investissements, comme l'acquisition d'un véhicule ou de matériel informatique par exemple. Les subventions d'investissement ne sont pas destinées à être remboursées et sont définitivement acquises à l'entreprise.

On distingue 3 cas d'octroi de subventions d'exploitation :

- La subvention est versée sans aucune condition à l'attribution de subvention.
- La subvention est accordée sous réserve de remplir certaines conditions techniques (condition résolutoire) faute de quoi l'entreprise devra rembourser les sommes reçues.

- La subvention ne sera accordée que lorsque l'entreprise aura satisfait à des conditions techniques (condition suspensive).

Le financement participatif – *crowdfunding*

Le *crowdfunding* ou financement participatif (au Canada, on parle aussi de sociofinancement) est une autre façon pour les entreprises et les particuliers de récolter des fonds pour leur projets. Le principe est qu'un grand nombre de personnes investissent de petits montants ce qui permet aux porteurs de projets de trouver les fonds demandés. Ce mode de financement est également un moyen de fédérer le plus grand nombre de personnes autour de son projet (il y a ainsi une dimension commerciale car les cofinanceurs adhèrent à un projet, un concept en consentant un effort financier).

La caractéristique de ce mode de financement est qu'il se fait sans les intermédiaires que sont les banques, acteurs traditionnels du financement. On dit qu'il est dit désintermédié. L'émergence des plateformes de financement participatif a été rendue possible grâce à Internet et aux réseaux sociaux, complétant ou remplaçant la traditionnelle souscription. La tendance au financement participatif s'inscrit dans le mouvement plus global de la consommation collaborative et de la production participative.

On distingue 4 formes de financement participatif :

- Le don (*donation crowdfunding*).
- La récompense (ou don avec contrepartie).
- Le prêt (aussi appelé *credit crowdfunding*, *crowdlending*, *peer-to-peer lending* ou prêt participatif).
- Le capital-investissement (*equity*).

B Les besoins de financement liés au cycle d'exploitation

1. Les différents besoins

Du fait de son fonctionnement quotidien, courant (cf. cycle d'exploitation), l'entreprise engage un certain nombre de dépenses principalement d'approvisionnement, de stockage (de matières premières, d'en-cours, de produits finis, de marchandises) ainsi que de distribution des produits. Elle ne récupère des moyens financiers (sous la forme de disponibilités) qu'au moment où elle encaisse le montant des ventes de ses produits finis, de ses marchandises ou des prestations de service, en fonction de l'activité qu'elle exerce.

Lorsque l'entreprise a une activité de production ou de transformation de biens, elle acquiert des matières premières, puis démarre sa production et verse, en fin de mois, les salaires à ses employés. Tout cela constitue des besoins de financement. Ce n'est qu'à l'issue de son processus de production (elle disposera alors de produits finis), qu'elle pourra enfin procéder à la commercialisation de ses produits et se faire payer (générant des encaissements).

Lorsque l'entreprise a une activité commerciale, elle constitue des stocks de marchandises (qu'il faut donc financer) qu'elle va placer dans ses rayons, ses réserves et ses entrepôts. C'est donc postérieurement que les clients achèteront et paieront ces marchandises.

Lorsque l'entreprise a une activité de services, elle est amenée à effectuer un certain nombre de jours de travail et à prendre en charge ses propres frais avant de pouvoir facturer ses clients et se faire payer.

Enfin, il est fréquent que l'activité de l'entreprise l'oblige à accorder à sa clientèle des délais et facilités de paiement. Dans ce cas, les montants redevables à l'entreprise par sa clientèle (après livraison) forment ce qu'on appelle des « créances clients ».

2. L'analyse fonctionnelle du bilan

L'analyse fonctionnelle du bilan permet d'apprécier la structure financière de l'entreprise en rapprochant ses besoins financiers de ses ressources. Pour ce faire, il faut :

- Procéder à l'établissement du bilan fonctionnel.
- Calculer quelques indicateurs : le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette.
- Analyser et interpréter ces indicateurs.

a) L'établissement du bilan fonctionnel consiste en une « réduction » du bilan comptable en un bilan très synthétique qui se résume en six grandes masses :

- du côté de l'actif : emplois stables, emplois circulants et trésorerie active
- du côté du passif : ressources stables, dettes circulantes et trésorerie négative

Prenons l'exemple fictif de l'entreprise Coppernic pour illustrer le passage d'un bilan comptable au bilan fonctionnel.

Bilan comptable de Coppernic

ACTIF	brut	amort. / prov.	net
Immobilisations incorporelles			
Frais d'établissement	30 000	22 500	7 500
Immobilisations corporelles			
Terrains	50 000		50 000
Constructions	240 000	72 000	168 000
Installations techniques	180 000	54 000	126 000
Autres	320 000	240 000	80 000
Immobilisations financières			
Autres titres immobilisés	25 000		25 000
TOTAL I	845 000	388 500	456 500
Stocks et en cours			
Mat. Prem. Et autres approv.	45 000	5 000	40 000
Produits finis	195 000		195 000
Créances d'exploitation			
Clients et comptes rattachés	225 000	12 000	213 000
Créances diverses	23 000		23 000
Valeurs mobilières de placement			
Autres titres	8 000		8 000
Disponibilités	25 000		25 000
TOTAL II	521 000	17 000	504 000
ACTIF -TOTAL GÉNÉRAL	1 366 000	405 500	960 500

PASSIF	Montants
Capital	300 000
Réserve légale	29 000
Réserves statutaires	34 800
Autres réserves	17 000
Report à nouveau	5 000
Résultat net de l'exercice après impôt	25 000
TOTAL I	410 800
Provisions pour risques	8 000
TOTAL II	8 000
Dettes financières	
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	65 000
Emprunts et dettes financières diverses	500
Dettes d'exploitation	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	426 800
Dettes fiscales et sociales (1)	49 400
TOTAL III	541 700
PASSIF - TOTAL GÉNÉRAL	960 500

Bilan fonctionnel de Coppernic

Emplois stables	845 000	Ressources stables	889 800
Emplois circulants	496 000	Dettes circulantes	476 200
Trésorerie active	25 000	Trésorerie négative	--
Total	1 366 000	Total	1 366 000

Détail des formules permettant d'établir les grandes masses du bilan fonctionnel :

Emplois stables = Total I de l'actif (brut) ou dit autrement, **Emplois stables** = Actif immobilisé brut

Emplois circulants (du bilan fonctionnel) = Total II de l'actif (brut) – Disponibilités (brut) (du bilan comptable) ou dit autrement, **Emplois circulants** (du bilan fonctionnel) = Stocks et en-cours (brut) + Créances (brut)

Trésorerie active = Disponibilités (solde des comptes « Banque » et « Caisse »)

Ressources stables = Total I (passif) (= capitaux propres)
+ Total II (passif) (= provisions pour risques et charges)
+ Dettes financières hors CBC[1]
+ Total Amortissements et provisions (actif)

Remarque : Dettes financières hors CBC = Dettes à long terme

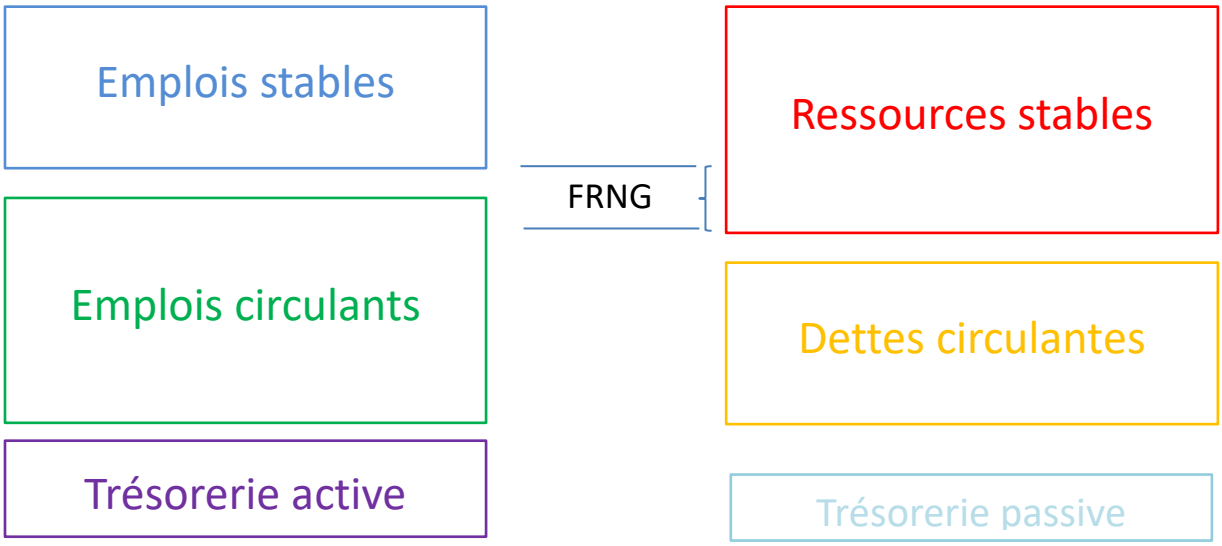
Dettes circulantes (Dettes à court terme) = Total III (passif) (Total des dettes) - Dettes financières hors CBC (Dettes à long terme)

Trésorerie passive = CBC

Trésorerie nette = Trésorerie active - Trésorerie passive
ou = Disponibilités - CBC

[1] CBC : Concours bancaires courants, plus communément appelé découvert bancaire.

b Calcul du FRNG, du BFR et de la trésorerie nette



- **Le fonds de roulement net global (FRNG)**

L'entreprise dispose de ressources stables, qui peuvent être internes (capitaux propres, amortissements et provisions) ou externes (dettes financières).
Ces ressources stables servent normalement à financer des emplois stables (immobilisations).
Toutefois si l'entreprise est bien gérée, elle disposera de ressources stables supérieures à ses emplois stables, afin de dégager un fonds de roulement qui lui permettra de financer son fonctionnement (cycle d'exploitation).

Le fonds de roulement net global correspond donc à l'excès de ressources stables sur les emplois stables :

FRNG = Ressources stables – Emplois stables (ou actif immobilisé brut)

- **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

Le besoin en fonds de roulement est un indicateur important pour les entrepreneurs dans la mesure où il représente les besoins de financement à court terme de l'entreprise. Ces besoins sont la conséquence des décalages des flux de trésorerie entrants et sortants. Pour les flux entrants, on parlera d'encaissement (fruit de la vente de biens et services) et pour les flux sortants, on parlera de décaissement (dépenses d'exploitation). Le besoin nait de plusieurs décalages : l'entreprise achète des matières premières ou des marchandises (constituant ainsi des stocks) mais elle ne vendra ses produits finis ou ses marchandises que plus tard. Dans cet intervalle, elle a un besoin de financement. De la même manière, il y a un décalage entre le moment où l'entreprise vend (à crédit) et le moment où elle encaisse réellement le montant de ses ventes. Dans cet intervalle, elle a un besoin de financement de ses créances. À l'inverse, les dettes fournisseurs, par exemple, constituent une ressource permettant de financer tout ou partie des stocks ou des créances clients.

BFR = Emplois circulants (du bilan fonctionnel) – Dettes circulantes (du bilan fonctionnel)

- **La trésorerie nette**

La trésorerie nette est la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive

Trésorerie nette = Trésorerie active – Trésorerie passive

Du fait des équilibres entre les masses du bilan fonctionnel, on peut retrouver la trésorerie nette avec le FRNG et le BFR.

Trésorerie nette = FRNG – BFR

c Analyse et interprétation des indicateurs

Un **FRNG positif** correspond à un excédent de ressources stables sur les emplois stables. Cet excédent est ainsi utilisé pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation, à savoir les stocks et les créances.

Un **FRNG négatif** indique que les ressources stables ne financent pas les emplois stables. Cette situation n'est pas, en dehors de quelques cas particuliers, jugée saine du point de vue des équilibres financiers de l'entreprise.

L'orthodoxie financière dispose ainsi que l'entreprise a une structure financière saine lorsque les ressources stables financent la totalité (et même au-delà) des emplois stables. Si en outre la trésorerie nette est positive et suffisamment grande, cela signifie que l'entreprise peut faire face à des échéances (i.e. honorer le paiement de factures sans se retrouver à découvert bancaire parce qu'elle a suffisamment d'argent en banque et en caisse).

③ Quelles sont les conséquences des choix de production sur les ressources humaines (RH) ?

Les choix de production ont des conséquences sur les besoins en RH. Les organisations doivent donc prévoir les qualifications et les compétences individuelles dont elles auront besoin pour produire : c'est le rôle de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) que d'adapter les RH aux besoins immédiats et futurs de l'organisation tant au niveau quantitatif que qualitatif (A).

Afin de répondre aux évolutions de l'environnement et d'accroître leur flexibilité, les organisations mobilisent différentes formes juridiques pour redéfinir la relation de travail (B). Les transformations numériques de la société s'imposent comme un levier incontournable d'accompagnement de ces nouvelles formes de relation de travail (C).

A La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), un outil indispensable pour la GRH

Le document 14 p. 43 du manuel élève donne une bonne définition de la GPEC.

DOC. 14

Définition de la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une méthode pour adapter – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique.
La GPEC est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement. Elle doit permettre d'appréhender, collectivement, les questions d'emploi et de compétences et de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les territoires et les actifs.

« Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », https://travail-emploi.gouv.fr, 7 avril 2014.

Il s'agit de bien poser que la GPEC est une démarche de gestion qui vise constamment à anticiper l'évolution des compétences nécessaires à la bonne marche de l'entreprise, en général, et de la fonction production, en particulier. À ce titre, l'entreprise met en place une politique de formation (repérage des besoins de formation, puis mise en place d'actions de formation) pour faire évoluer les compétences internes. Elle peut aussi faire appel à de compétences spécifiques externes en procédant à des recrutements. Dans les grandes entreprises, la DRH organise un vrai marché interne du travail permettant une mobilité (dans ce cas, les recrutements sont internes).

B Flexibilité et nouvelles formes juridiques du travail

Les entreprises recherchent souvent une certaine flexibilité tant dans leurs relations à leurs salariés que dans leur système de production. Cette flexibilité serait pour elles le meilleur gage pour s'adapter aux fluctuations du marché.

La flexibilité peut relever d'une organisation du travail souple mais elle peut aussi prendre de nouvelles formes du travail.

Dans les formes souples et flexibles de travail, on peut citer les horaires flexibles, le télétravail (qui a été pratiqué à une vaste échelle à l'occasion de la crise du Covid-19), la pluriactivité, le temps partagé entre plusieurs entreprises ou projets.

De nouvelles formes de travail ont vu le jour avec l'avènement de l'économie de plateforme. En effet, plutôt que d'embaucher des salariés, bon nombre de plateformes de mise en relation ont fait appel à une main-d'œuvre non salariée de la plateforme, constituée d'autoentrepreneurs. Dans le même esprit, certains travailleurs indépendants exercent une activité en *free-lance* et facturent des entreprises clientes (sans en être salariés). Enfin, certaines structures d'accompagnement à la création d'entreprise proposent du portage salarial pour permettre à l'entrepreneur d'exercer une activité tout en étant juridiquement couvert.

Alors que d'aucuns ont chanté les louanges de l'économie de plateforme, d'autres en ont expérimenté les limites. Plusieurs décisions de justice en France mais aussi dans d'autres pays (y compris les USA) ont requalifié les relations de travail considérant qu'elles relevaient, en réalité, de contrats de travail déguisés. À titre d'exemple, on peut citer la plateforme Uber.

Sur un plan plus sociologique, on observe que ces nouvelles formes de travail flexibilisent l'entreprise mais au prix d'une diminution de la protection de leurs collaborateurs « autoentrepreneurs ». En effet, ceux-ci n'étant pas salariés de la plateforme ne relèvent pas du régime général des salariés mais de celui des indépendants, beaucoup moins protecteur en matière de couverture sociale.

C L'impact des nouvelles technologies se ressent aussi dans la GRH

La fonction RH, comme toutes les autres fonctions de l'entreprise, est affectée par les nouvelles technologies qui modifient les usages et gestes professionnels. L'arrivée massive de l'intelligence artificielle permet d'automatiser certaines tâches opérationnelles et répétitives en faisant appel à des robots logiciels (*bots*, *chatbots*) dits « intelligents ». Outre les potentielles économies de main-d'œuvre que la mise en place de tels dispositifs techniques peut représenter (rationalisation des processus, automatisation de certaines tâches, substitution du travail humain par le capital technique), ces évolutions technologiques sont aussi l'opportunité pour les personnes en charge des RH de concentrer leur travail sur des tâches plus élaborées.

Les outils digitaux, plus ou moins nouveaux, utilisés par les RH sont les suivants : formation en ligne, Mooc (Massive Online Open Course), Spok (Small Private Online Course), Cooc (Corporate Online Open Course), le *big data*, les plateformes pour mieux gérer les talents et intégrer de nouveaux collaborateurs, la réalité virtuelle, le *digital learning* (apprentissage nomade avec un mobile, une tablette un peu partout) et les *LMS* (*learning management systems*), les robots intelligents, les *chatbots*…

Mais ces changements ne sont pas sans risque dans la mesure où les salariés peuvent légitimement se sentir esseulés et souffrir d'un manque de relations humaines. Le dispositif technique s'accompagne alors d'un sentiment de déshumanisation de la relation de travail.

Conclusion

Ce chapitre s'appuie sur plusieurs réflexions conduites en classe de première, en enseignement de spécialité de sciences de gestion et numérique. En évoquant les différentes ressources de l'entreprise (tangibles, intangibles, financières, humaines), le chapitre montre l'importance de combiner ces ressources et met par là même en lumière le lien existant entre elles. La mise en œuvre d'une stratégie doit donc tenir compte de tous ces facteurs, clés pour la réussite de l'entreprise sur son secteur d'activités.

Chapitre 3 – Comment développer une organisation flexible ?

Le chapitre interroge les méthodes de production à adopter. Elles doivent être toujours plus flexibles, afin de mieux adapter l'offre de l'entreprise à la demande des clients (dit autrement, à leurs besoins). Il faut aussi mettre en œuvre des méthodes de distribution nouvelles ou considérablement améliorées, pour accroître la performance.

Les choix stratégiques portent ainsi sur :
– Les modes de production de biens ou de services à mettre en œuvre ①.
– La gestion/pilotage de la chaîne logistique ②.
– Le contrôle de la qualité ③.

①Quels modes de production choisir ?

La flexibilisation de l'outil de production est une tendance lourde de l'évolution industrielle qui fait suite à l'avènement d'un système où les consommateurs ont davantage le pouvoir. Même si le marché reste dominé par l'offre des entreprises, les clients (la demande) ont de plus en plus de poids. Aussi, de nouvelles tendances apparaissent, le but étant d'être toujours plus « adapté » à la demande : personnalisation des produits/services, variété de l'offre, innovation, etc. Dans ce contexte, une entreprise doit s'interroger sur les modes de production qu'elle doit adopter. Cette partie revient sur les choix stratégiques en termes de production de biens (A) et de services (B).

A Dans le cas de la production de biens

Pour obtenir des gains de productivité et de flexibilité, une entreprise a plusieurs options : la fabrication **à l'unité**, **en série** ou **en continu**. Le choix d'une de ces options dépend du secteur d'activités, du produit lui-même, de la quantité à produire mais aussi, plus globalement, de la stratégie de l'entreprise.

La fabrication à l'unité consiste en la production d'un produit unique. Ce produit est fabriqué à la demande du client (lorsque la commande est passée par exemple) ; il n'y a donc pas de stock ou très peu puisque l'entreprise ne s'approvisionne qu'en fonction de la demande du client. Ce sont pour la plupart des produits spécifiques, soit très volumineux et coûteux (construction navale, BTP), ou des produits très personnalisés (artisanat, luxe, conception de sites Internet).

La fabrication en série consiste, par définition, à fabriquer une grande quantité de produits identiques (Exemple de BIC : https://fr.bic.com/fr/4-couleurs-tournaire)

Ce mode de fabrication permet de générer des économies d'échelle, et donc d'optimiser les coûts de production. Pour rester flexible au moyen de ce mode de fabrication, l'entreprise peut notamment procéder à de la différenciation retardée : il s'agit de minimiser la variété des composants au cours des différentes phrases de production et d'intégrer les spécificités du produit en bout de chaîne. Remarque : lorsque les quantités à produire sont moindres, on parlera non plus de « fabrication en série » mais de « fabrication par lots ».

La fabrication en continu est un mode de production industriel qui consiste quant à lui à fabriquer des matériaux sans aucune interruption du processus de production. Une fois que ce dernier est lancé, il ne peut plus être interrompu sans mettre à l'arrêt toute l'usine (ce qui serait très coûteux). Les exemples historiques et classiques sont ceux de la coulée continue dans le domaine de la sidérurgie ou des machines à filer utilisant l'énergie des moulins à eau ou de la vapeur dans le domaine des industries textiles. La production

en continu opère un renversement dans la temporalité du travail car le rythme de travail (et donc la productivité) est imposé par un flux extérieur à l'ouvrier (la vitesse d'écoulement de la coulée continue d'acier, le débit d'un fleuve qui entraîne des roues à aubes…). Aujourd'hui, on trouve aussi ce mode d'organisation dans les secteurs de la pétrochimie, des industries gazières ou la production de verre.

	Fabrication à l'unité	Fabrication en série	Fabrication en continu
Caractéristique	Production en fonction de la demande du client.	Grande série de produits identiques et standardisés.	Flux continu de produits homogènes.
Pilotage	Par commande.	Par anticipation.	Par anticipation.
Avantage	Plus grande qualité et flexibilité de la production.	Économies d'échelle.	Économies d'échelle et automatisation complète.
Exemples	• Bâtiment • Haute couture	• Biens de consommation • Composants industriels	• Acier • Verre

B Dans le cas de la production de services

La production de services est communément appelée « **servuction** » (mot-valise construit à partir des mots « services » et « production »). Elle est conditionnée par les spécificités d'un service :

- un service est immatériel, intangible ;
- un service ne peut pas être stocké ;
- un service est consommé en même temps qu'il est produit ;
- le client participe à la production du service (il donne l'information nécessaire à la production du service et réalise parfois certains actes de la production).

Sur la base de cette définition, il est possible de décliner plusieurs types de services (classification de **Christopher Lovelock**) :

	Personnes	Biens
Actions concrètes	• Prestation de coiffure • Transport ferroviaire	• Laverie automatique • Réparation automobile
Actions immatérielles	• Éducation • Divertissement	• Audit comptable • Assurance / Banque

Les services se caractérisent non seulement par la présence fréquente des clients au moment de la production, mais aussi par leur participation active au processus même de production du service.

Exemple : lorsque vous prenez l'avion, vous avez souvent votre carte d'embarquement dématérialisée sur votre smartphone, et vous pouvez réaliser le *check-in* en ligne. Vous participez vous-même à la production du service.

Le client devient ainsi partie intégrante du processus de service et donc tout changement dans l'interaction avec lui a une incidence sur l'entreprise.
(Exemple de TripAdvisor pour une participation intensive du client !)

② La logistique, créatrice de valeur ?

L'ASLOG (Association française pour la logistique) définit la logistique comme « *l'art et la manière de mettre à disposition un produit donné au bon moment, au bon endroit, au moindre coût et avec la meilleur qualité* ». En effet, la logistique a pour mission de coordonner tous les processus organisationnels, administratifs et de gestion afin qu'un produit ou un service soit livré ou mis à disposition du bon destinataire, dans les meilleurs délais, en bonne quantité et avec le coût le plus compétitif.
En ce sens, la logistique est une source importante de création de valeur dans la mesure où elle vise à optimiser de façon continue tous les processus de la chaîne d'approvisionnement.

A Les différents flux logistiques

La logistique couvre un ensemble d'actions qui vont de l'achat (gestion des fournisseurs), en passant par l'entreposage (gestion de stock et d'entrepôt) jusqu'au transport de distribution final (livraison). Lorsque l'on s'intéresse à toutes ces actions, qui peuvent être réalisées par une ou plusieurs entreprises, on parle de « *supply chain* » ou chaîne logistique/chaîne d'approvisionnement en français. La notion de « gestion de la chaîne logistique » complète donc celle de la logistique proprement dite dans sa dimension de **pilotage** (voir section B).

La logistique gère aussi bien les flux de produits et de matières – on parle alors de **flux « physiques »** – que les **flux d'informations** relatifs à une activité. On distingue également la production en **flux tendus** de la production en **flux poussés**.

La production en flux tendus – dite également en juste-à-temps – consiste à produire ce qui est nécessaire quand cela est nécessaire et pour la quantité nécessaire (demande réelle). On parle donc de flux tendu lorsque l'approvisionnement est strictement restreint aux besoins de la production immédiate, il y a 0 stock.

La production en flux poussés renvoie quant à elle au fait que l'on « pousse » les produits dans la chaîne de fabrication pour constituer un stock, dans le but de satisfaire une demande anticipée à partir de l'état du marché (demande prévisionnelle). Cela signifie que l'entreprise prend le risque d'utiliser des ressources (achat de matières premières, paiement des salariés, utilisation des moyens de production, stockage, etc.) sans être réellement sûre qu'elle pourra vendre le fruit de sa production.

B Pilotage de la chaîne logistique

Les besoins et les attentes en logistique ont évolué avec la globalisation des marchés et de la demande ainsi qu'avec les exigences croissantes de réactivité et de réduction des délais. En effet, aujourd'hui, une chaîne logistique complète s'étend bien au-delà des processus internes à l'entreprise ; elle mobilise plusieurs acteurs, chacun ayant ses propres processus internes. La mise en place d'un **pilotage de la chaîne logistique**

doit permettre de gérer les relations de l'entreprise avec tous ses partenaires : en amont avec les fournisseurs, les fournisseurs des fournisseurs ; en aval avec les clients, distributeurs, consommateurs.

Pour une entreprise, un bon pilotage de la chaîne logistique est une garantie de réactivité, un gage de qualité, l'assurance de pouvoir répondre aux attentes des clients et la possibilité de se démarquer des concurrents.
Au quotidien, la gestion de la chaîne logistique se hisse parmi les premières préoccupations des chefs d'entreprise. Il s'agit, étape par étape, d'estimer la juste valeur ajoutée à apporter au produit en fonction des attentes du client et des contraintes internes et externes. En étant capable de proposer les meilleurs produits au coût le plus bas, l'entreprise utilise sa chaîne logistique comme un véritable atout compétitif.
(Exemple de DHL)

Notons pour finir que la mise en œuvre d'une gestion intégrée et optimisée des flux est aujourd'hui facilitée par l'évolution des technologies de l'information, particulièrement en matière de communication et d'optimisation.

③ Comment la qualité rend-t-elle une entreprise meilleure que ses concurrents ?

Cette partie traite des notions de qualité, de contrôle de la qualité et de démarche qualité. La **qualité** d'un bien ou d'un service peut être définie comme son aptitude à satisfaire les besoins et attentes des clients ou usagers. Comprenons ensuite que le **contrôle de la qualité** se distingue de la simple inspection. En effet, l'inspection consiste seulement à dire si la production est conforme ou non, mais si elle ne l'est pas, il est trop tard pour intervenir. Le contrôle de la qualité, lui, s'opère plus en amont, sur les processus, plutôt que sur les produits. Dans le secteur de la pharmacie par exemple, la qualité des produits (médicaments) et des processus de fabrication est une affaire de vie ou de mort. Enfin, la **démarche qualité** est un processus qui concerne toutes les activités qui concourent à la prestation proposée au client. Elle s'inscrit dans la durée et permet de suivre en continu les choix opérés, les décisions prises et les activités réalisées. Une bonne démarche qualité se veut participative en ce sens qu'elle engage le responsable et mobilise l'ensemble du personnel de l'entreprise.

On le pressent, l'analyse de la qualité est un enjeu majeur de la production. Elle ne doit toutefois pas être ramenée à un catalogue descriptif de normes (section A). La qualité peut/doit surtout générer un avantage concurrentiel crucial (section B). En outre, l'étude de la qualité ne doit pas se limiter à la qualité de production de biens, elle doit être élargie à l'étude de la qualité des services.

A La qualité, une affaire de normes…

En général, les procédures qualité font référence à une documentation détaillée et normée afin de permettre aux managers et aux employés de laisser une trace de leurs activités, mais aussi de suivre une procédure en cas d'urgence ou simplement d'informer les autres des situations rencontrées. La **norme ISO 9001** (ISO pour *International Standardisation Organisation*) est très utilisée car elle spécifie l'ensemble des exigences relatives au système de management de la qualité (SMQ) lorsqu'un organisme :

- doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales/réglementaires applicables ;

- souhaite accroître la satisfaction de ses clients par l'application de procédures permettant l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales/réglementaires applicables.

Toutes les exigences de la norme ISO sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille ou les produits et services qu'il fournit.

Il est toutefois important de garder à l'esprit que le dispositif de codification des normes ISO n'est qu'une partie du processus de gestion globale de la qualité. Grâce à lui, les entreprises peuvent obtenir un certificat de qualité qui constitue une garantie pour les clients et donc un avantage concurrentiel.

B … mais surtout un avantage concurrentiel !

S'engager dans une démarche qualité est générateur de gains concrets. Du point de vue de la relation aux partenaires et aux clients, cela permet en effet de :

- satisfaire ses clients, renforcer la relation de confiance, fidéliser la clientèle et attirer de nouveaux clients ;
- renforcer la crédibilité de l'entreprise : l'amélioration de la qualité est visible pour la clientèle, la concurrence, les autorités de contrôle, les financeurs, etc.

Du point de vue de l'organisation et du management interne de l'entreprise, la démarche qualité permet de :

- structurer l'organisation et améliorer le fonctionnement quotidien, définir les rôles et les fonctions de chacun, connaître ses responsabilités, améliorer la communication interne et les échanges entre membres de l'équipe, être réactif face à un imprévu ;
- professionnaliser et fédérer son équipe, susciter la motivation, concilier qualité de service et bien-être du personnel ;
- optimiser les ressources humaines, financières, matérielles ;
- pérenniser sa structure et accroître son activité.

Mais l'enjeu d'une démarche qualité, c'est aussi et surtout « l'image de marque » de l'entreprise ! Les signes de la qualité fonctionnent ainsi comme des facteurs distinctifs, de différenciation des concurrents. D'un point de vue plus marketing, on sait que le positionnement de l'entreprise influe directement sur son image de marque. Développer, travailler puis pérenniser la qualité de ses produits ou services est un marqueur fort en matière de positionnement qui a des répercussions directes sur l'image de l'entreprise, sur son chiffre d'affaires et donc sur sa réussite !

Dans le cadre de services publics, la qualité est d'abord évaluée à travers la satisfaction de l'usager (qualité de l'information, réponse aux besoins, etc.). Elle dépend à la fois du cadre dans lequel le service est mis en œuvre, mais aussi de la relation avec l'agent ou le fonctionnaire qui représente l'institution publique (écoute et amabilité, réduction des délais d'attente, etc.).

Exemple des services à la personne :
https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf

En conclusion de ce chapitre, synthétisons les différents avantages des systèmes de production flexibles :

- réponse rapide aux variations du marché (et de la demande) *via* une variété de produits, une quantité précise à produire, une modification du produit ;
- amélioration de la qualité *via* une réduction des rebuts et retouches, une qualité constante ;

– réduction des coûts de production *via* une diminution des délais, des stocks, des charges directes et indirectes, une meilleure utilisation des équipements, un meilleur contrôle de la production, une réduction des coûts de la non-qualité.

Chapitre 4 – Comment maîtriser ses coûts ?

Quel choix d'organisation de la production pour concilier flexibilité, qualité et maîtrise des coûts ?
Le chapitre approfondit la notion de coût et met en évidence l'importance, pour une entreprise, de les maîtriser, notamment ses coûts de production. En effet, l'évaluation de la performance d'une entreprise se mesure notamment grâce au contrôle des coûts.
Les méthodes retenues pour le calcul d'un coût dépendent du contexte de l'organisation et de ses objectifs. Aucune organisation n'échappe à la question du suivi de ses coûts.

Les différentes méthodes traitées dans ce chapitre sont la méthode des coûts complets et la méthode des coûts spécifiques ① ; il est aussi question de la gestion du cycle de vie des produits (ou *Product Lifecycle Management - PLM*) ②.

① Quelles méthodes de calcul des coûts ?

Deux méthodes sont abordées dans cette première partie : la méthode des coûts complets **(A)** et la méthode des coûts spécifiques **(B)**.

Avant de présenter les deux méthodes, quelques précisions de vocabulaire :

– Un **coût** est un ensemble de charges qui s'appliquent à un produit (ou un service) ; par exemple, le coût de production du produit A, le coût de l'atelier B, etc.

– Un **prix** est l'expression monétaire de la valeur d'une transaction ; par exemple, le prix d'achat, le prix de vente.

– **Il existe différents types de coûts** ; en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise, on fera référence soit aux coûts **complets**, soit aux coûts **partiels** :

- les coûts complets incorporent des charges de la comptabilité générale avec ou sans retraitement ;
- les coûts partiels ne prennent en compte que certains types de charge (par exemple les charges directes ou les charges variables).

– Une **marge** est une différence entre un prix de vente et un coût ; par exemple la marge commerciale.

– Quelques **exemples de charges** montrant l'articulation charges fixes/variables/directes/indirectes :

Charges	Directes	Indirectes
Variables	Matières Premières nécessaires à la fabrication du produit étudié	Consommation d'énergie par les machines affectées à plusieurs produits
Fixes	Loyer ou amortissement d'une machine dédiée à la production du produit étudié	Loyer de l'usine où sont fabriqués différents produits

A La méthode des coûts complets

Dans cette méthode, on différencie entre les **charges directes** et **indirectes** :

– Les charges directes sont entièrement affectées au coût du produit considéré (et sans calcul) ; par exemple, le coût de la matière *consommée*, le coût de la main d'œuvre *utilisée*.

– Les charges indirectes sont liées aux différents centres de production et imputées au coût du produit considéré en fonction d'une clé de répartition. Elles nécessitent un calcul intermédiaire.

La méthode des coûts complets est ainsi fondée sur l'utilisation de **nomenclatures** pour les consommations physiques et de **gammes** pour la main-d'œuvre directe (MOD), afin de rattacher directement des charges aux produits. *A contrario*, les charges indirectes concernent plusieurs produits ou l'ensemble de l'entreprise.

Une représentation simplifiée de la méthode pourrait être la suivante :

	Produit 1	**Produit 2**
Charges directes		
Matières Premières	A	B
MOD	D	E
…	…	…
Charges indirectes		
Centre de production X	G	
Centre de production Y	H	

Cette méthode des coûts complets dépasse le simple cadre du contrôle des coûts liés aux opérations de production, elle revêt une **dimension stratégique** de maintien d'une position concurrentielle en supposant une certaine stabilité de l'environnement.

B La méthode des coûts spécifiques

Cette méthode, variante de la méthode des coûts directs, se veut un affinement de la méthode des coûts variables. Cette section B revient donc en premier lieu sur la méthode des coûts variables (point 1) avant de présenter la méthode des coûts spécifiques (point 2).

1. La méthode des coûts variables

Cette méthode distingue les charges variables et les charges fixes :

– les charges variables fluctuent proportionnellement à l'activité mesurée par la production ou le chiffre d'affaires (elles peuvent être directes ou indirectes) ;
– les charges fixes, également appelées charges de structure, sont indépendantes de l'activité de l'entreprise (par exemple, les loyers, les amortissements).

Pour chaque produit, la méthode consiste à déterminer une **marge sur coût variable**. La marge sur coût variable totale (tous produits confondus) désigne le surplus/la marge dégagé(e) par l'activité une fois qu'on a

tenu compte des charges variables. C'est elle qui contribue à l'absorption des charges fixes globales et doit donc être supérieure aux charges fixes pour dégager un bénéfice.

Une représentation simplifiée, de la méthode et des différents calculs, pourrait être la suivante. Cette représentation simplifiée est en réalité un compte de résultat différentiel :

	Produit 1	**Produit 2**	**TOTAL**
CA (ou production vendue)	A	D	A + D
Coût variable (coût de revient variable)	B	E	B + E
Marge sur coût variable	**C = A - B**	**F = D - E**	**G = C + F**
Charges fixes globales (de structure)			H
Résultat global d'exploitation			**R = G - H**

Cette distinction charges variables/charges fixes permet notamment de calculer plusieurs indicateurs clés pour la maîtrise des coûts : le **seuil de rentabilité** et le **point mort.**

Le **seuil de rentabilité** correspond au CA total (tous produits confondus) pour lequel l'entreprise ne dégage ni profit, ni perte (il désigne donc le CA pour lequel le résultat est égal à 0).

$$Seuil\ de\ rentabilité\ = \frac{(CA\ \times\ Charges\ fixes)}{Marge\ sur\ coût\ variable}$$

Le **point mort** représente quant à lui la date à laquelle le seuil de rentabilité est atteint.

$$Point\ mort\ = \frac{Seuil\ de\ rentabilité}{CA\ moyen\ journalier}$$

[Remarque : le CA moyen journalier est le plus souvent calculé sur la base de 360 jours par an (ou 30 jours par mois). Mais cette information doit être précisée ; dans l'énoncé ou par l'entreprise.]

L'intérêt de cette méthode est que l'entreprise peut déterminer, dans une gamme de produits, l'opportunité de maintenir ou d'abandonner un des biens. Elle abandonnera un bien si sa contribution à la couverture des charges fixes n'est pas suffisante (si sa marge sur coût variable est négative).

2. La méthode des coûts spécifiques

La méthode des coûts spécifiques tient au constat qu'il existe en réalité des charges fixes directes et indirectes. L'originalité de cette méthode va donc consister à imputer à chaque produit les **charges fixes directes** qui lui sont propres (dit autrement, les charges de structure qui le concernent ; par exemple, l'amortissement des biens d'équipement liés au produit lui-même). Cette méthode s'est développée dans le cadre d'un contrôle des coûts **opérationnels** en environnement plus instable.

Un **coût spécifique** se compose ainsi :

– de coûts variables (directs et indirects), comme dans la méthode des coûts variables ;

– de coûts fixes directs également appelés charges spécifiques.

Il devient donc nécessaire de déterminer la **marge sur coût spécifique**.

Une représentation simplifiée, de la méthode et des différents calculs, pourrait être la suivante :

	Produit 1	Produit 2	TOTAL
CA (ou production vendue)	A	F	A + F
Coût variable (coût de revient variable)	B	G	B + G
Marge sur coût variable (marge brute)	**C = A - B**	**H = F - G**	**K = C + H**
Charges fixes directes	D	I	D + I
Marge sur coût spécifique	**E = C - D** **Contribution de P1**	**J = H - I** **Contribution de P2**	**L = E + J** **Contribution totale**
Charges fixes indirectes globales			M
Résultat global d'exploitation			**R = L - M**

L'intérêt de cette méthode est identique à celui de la méthode des coûts variables : l'entreprise peut déterminer, dans une gamme de produits, l'opportunité de maintenir ou d'abandonner un des biens. La différence avec la méthode précédente réside dans le fait que la contribution d'un bien se mesure par rapport à sa couverture des charges indirectes (fixes).

Un contexte comportant une problématique de suivi des coûts est proposé à l'élève. Ce contexte servira de « fil rouge » à la partie ① et sera ainsi décliné dans les deux sections A et B. Il s'agit d'interroger la composition d'un coût selon la méthode retenue (coûts complets ou coûts spécifiques) afin d'en montrer les intérêts et les limites.
Les simulations par tableur sont propices à sensibiliser les élèves aux conséquences d'une augmentation de tel ou tel coût, de tel ou tel choix qualitatif sur la structure générale du coût d'un produit ou d'un service. L'exercice « fil rouge » de la partie ① sera donc disponible au format Excel.

② Qu'est-ce que la gestion du cycle de vie des produits ?

La gestion du cycle de vie des produits ou *Product Lifecycle Management (PLM)* est une méthode de gestion des produits (et des connaissances qui y sont liées) permettant de raccourcir le délai de leur mise sur le marché, de garantir leur conformité et leur intégration dans la *supply chain* (voir chapitre précédent), tout en stimulant de meilleurs rendements pour l'entreprise.

Les questions liées au développement durable dans les processus de production (recyclage des déchets générés lors du cycle « approvisionnement – production – distribution ») et à la gestion de la fin de vie des produits constituent une problématique réelle dans la détermination des coûts.
Cette partie ② reviendra donc tout d'abord sur des éléments de définition du *PLM* **(section A)** avant d'aborder le développement durable dans les processus de production ainsi que la problématique de gestion de la fin de vie des produits **(section B)**.

A Vers une définition du *PLM*

Quatre grandes étapes rythment le cycle de vie d'un produit dans une démarche orientée *PLM*. Notons que plusieurs perspectives de ces étapes existent (certains travaux considèrent par exemple qu'il existe 3 étapes, d'autres 4, d'autres 5), mais elles restent sensiblement les mêmes à quelques détails près.

Étape 1 Conception – Il s'agit de la définition du concept de base du point de vue du client, de l'entreprise, du marché et de la loi. Cette étape permet notamment de définir l'esthétique et les fonctionnalités de base du produit en utilisant des logiciels de CAO/CAD (conception assistée par ordinateur / *computer-aided design*).

Étape 2 Développement – Il s'agit ici de développer les premiers prototypes issus de la phase de conception. Cette phase est gérée la plupart du temps par des ingénieurs qui utilisent là aussi des logiciels de CAO pour effectuer des tests plus approfondis sur le produit (simulations, optimisations, etc.), le but étant de proposer finalement les composants individuels du produit.

Étape 3 Production – Une fois la méthode de production définie (voir chapitre précédent), les outils et les instructions nécessaires à la production sont pensés *via* un logiciel de type CAM (*Computer-aided Manufacturing*). Un deuxième logiciel définit la mise en place au niveau de l'usine de production, et un troisième détermine si les composants individuels sont conformes à ceux proposés par le développement.

Étape 4 Services – Cette dernière étape organise le « suivi » du produit. Il est ici question de générer une documentation, fournie aux différents services de l'entreprise, concernant le produit (en cas de réparation par exemple), son recyclage, etc.

Il est important de noter qu'un projet (ici la création d'un produit) se fait rarement de manière linéaire ; il y a souvent des allers-retours entre les différentes étapes ! C'est l'interaction entre les différentes étapes qui permet d'adapter et d'optimiser le processus et donc d'être dans une réelle démarche de *PLM*.

Les **bénéfices** d'un système de *PLM* sont nombreux :

– Il réduit le temps de commercialisation d'un produit.
– Il améliore sa fiabilité et sa qualité.
– Il réduit les coûts du prototypage.
– Il évite le gaspillage.
– Il permet d'identifier les opportunités potentielles de vente.
– Il centralise la documentation liée au produit de manière efficace.

B Économie circulaire : développement durable et gestion de la fin de vie des produits

L'économie circulaire désigne un modèle économique dont l'objectif est de produire des biens et des services de manière durable, en limitant la consommation et les gaspillages de ressources (matières premières, eau, énergie) ainsi que la production des déchets. Il s'agit de rompre avec le modèle de l'économie linéaire (extraire, fabriquer, consommer, jeter) pour un modèle économique « circulaire » où le développement durable et la gestion de la fin de vie des produits deviennent centraux.

La transition vers l'économie circulaire nécessite de progresser dans plusieurs domaines :

– ***L'approvisionnement durable*** : prendre en compte les impacts environnementaux et sociaux des ressources utilisées, en particulier ceux associés à leur extraction et exploitation.
– ***L'écoconception*** : prendre en compte des impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie d'un produit et les intégrer dès sa conception.
– ***L'écologie industrielle et territoriale*** : mettre en synergie et mutualiser entre plusieurs acteurs économiques les flux de matières, d'énergie, d'eau, les infrastructures, les biens ou encore les services afin d'optimiser l'utilisation des ressources sur un territoire.
– ***L'économie de la fonctionnalité*** : privilégier l'usage à la possession, vendre un service plutôt qu'un bien.
– ***La consommation responsable*** : prendre en compte les impacts environnementaux et sociaux à toutes les étapes du cycle de vie du produit dans les choix d'achat, que l'acheteur soit public ou privé.

– ***L'allongement de la durée d'usage des produits*** par le recours à la réparation, à la vente ou à l'achat d'occasion, par le don, dans le cadre du réemploi et de la réutilisation.
– ***L'amélioration de la prévention, de la gestion et du recyclage des déchets***, y compris en réinjectant et réutilisant les matières issues des déchets dans le cycle économique.

Aujourd'hui, le principal défi est celui de la mobilisation de tous – citoyens, collectivités, entreprises, associations, administrations, acteurs de la recherche et du développement dans tous les territoires – pour un réel passage à l'acte. Les entreprises sont donc directement concernées ; la mise en place d'un système de *PLM* va dans ce sens !

Conclusion

En abordant les différentes méthodes de calcul d'un coût, leurs intérêts et limites, puis en traitant des questions liées au *PLM* et au développement durable dans les processus de production, ce chapitre soulève d'importantes questions relatives aux problématiques actuelles de détermination des coûts.

Chapitre 5 – Les transformations numériques, une chance pour la production ?

Le chapitre s'intéresse aux transformations numériques et à leurs effets sur les entreprises, et plus particulièrement sur leur activité de production. En effet, l'automatisation du système de production est permise par ces transformations numériques et par l'exploitation de données de gestion qui crée de l'information. L'analyse de ces informations peut ensuite être conduite grâce au système d'information de gestion.

La première partie du chapitre revient ainsi sur la façon dont les systèmes d'information de gestion ont une incidence sur le système de production ① ; la seconde partie présente les différentes technologies, nouvelles notamment, qui enrichissent désormais les systèmes de production ②.

① Comment les systèmes d'information de gestion affectent-ils le système de production ?

L'exploitation de données de gestion exige le recours à des systèmes d'information de gestion (SIG). Ces dispositifs permettent l'automatisation du système de production **(section A)**. Les progiciels de gestion intégrés (PGI) jouent un rôle majeur dans l'interface du système de production et du système de gestion **(section B)**.

A Vers une automatisation du système de production

L'automatisation du système de production consiste à transférer des tâches (de coordination par exemple), auparavant exécutées par des opérateurs humains, au système d'information de gestion. Ce transfert assure la reproductibilité du résultat de la manière la plus autonome possible (plus ou moins indépendamment des interventions humaines).

Plusieurs objectifs sont visés :
– **Optimiser la production** en augmentant la productivité (fabriquer un maximum de produits pendant le minimum de temps), en améliorant la flexibilité de la production (fabriquer plusieurs variétés de produits avec le même équipement), en contrôlant les flux de production et en simulant des programmes de production.
– A**méliorer la qualité des produits**.
– A**méliorer les conditions de travail du personnel** en réduisant, voire en supprimant, la pénibilité et en améliorant la sécurité.
– S**uppléer l'homme** dans des situations dangereuses (par exemple dans les centrales nucléaires, les usines chimiques, le domaine spatial, etc.).

Atteindre ces objectifs nécessite des systèmes de production ayant la capacité d'une part de s'adapter rapidement aux changements de caractéristiques des produits à fabriquer (en reconfigurant la circulation des produits et des opérations), d'autre part de répondre dans les plus brefs délais aux variations du volume des commandes, sans créer des stocks inutiles.
L'automatisation du système de production permet donc à l'entreprise d'améliorer son processus de production et *in fine* sa compétitivité (coûts des produits, qualité, adaptabilité à la demande...).

B La place des progiciels de gestion intégrés

Face aux enjeux d'automatisation et d'optimisation des systèmes de production, les entreprises peuvent rencontrer divers problèmes (nécessité de mutualiser l'information, de communiquer en temps réel ou d'analyser des données complexes) que les progiciels de gestion intégrés peuvent facilement résoudre. En effet, les progiciels de gestion intégrés sont au cœur de l'automatisation des systèmes puisqu'ils « informatisent » les activités de collecte, stockage, traitement et diffusion de l'information. Le progiciel est en réalité un **logiciel qui assure un ensemble de fonctionnalités permettant l'automatisation** des différentes activités de gestion.

Les différents métiers de l'organisation utilisent des progiciels de gestion qui ont des fonctionnalités propres et variées. Par exemple, les progiciels comptables ont comme principales fonctions la gestion des factures d'achat et de vente, la comptabilisation des opérations de fin d'année (stock, amortissement), la création des documents comptables (journaux, bilan, compte de résultat, etc.), l'enregistrement des opérations bancaires, le calcul de la TVA, etc.
Les progiciels de gestion de la production ont, quant à eux, comme principales fonctions l'élaboration du planning de travail, l'ordonnancement des fabrications, le suivi des lignes de production, la gestion des stocks et de la logistique interne. Un exemple phare dans le domaine de la production est la **GPAO** – **Gestion de la Production Assistée par Ordinateur** (voir manuel élève).

Notons qu'il existe des progiciels de gestion **intégrée** qui rassemblent les principales composantes fonctionnelles de l'entreprise : gestion de production, gestion commerciale, logistique, ressources humaines, comptabilité, contrôle de gestion, etc. Dès lors, les employés des différents services (service comptable, commercial, marketing, RH, qualité, production…) travaillent dans un environnement applicatif unifié et identique qui repose sur des bases de données communes. Ces progiciels permettent la gestion informatisée des processus et donc assurent l'enchaînement des activités de gestion des différents métiers, grâce aux *workflows* (« flux de travail »).

Pourquoi utiliser un progiciel de gestion de la production ?
Le progiciel de gestion va permettre :
– *Une gestion optimale des coûts* : c'est un sujet primordial en matière de production. Le progiciel est en mesure d'automatiser le calcul des coûts d'achat, de production, de transport et de revient.
– *Une meilleure traçabilité* : la traçabilité est fondamentale pour les entreprises, surtout les entreprises industrielles. Le progiciel va permettre d'enregistrer le chemin de fabrication, il fournit ainsi une information détaillée pour chaque étape de traitement du produit.
– L'*obtention d'une information unifiée et partagée* : grâce au progiciel, l'information est uniforme et mutualisée ; il constitue un réel espace de données collaboratif où l'information circule en temps réel.

②De quelles nouvelles technologies parle-t-on ?

Différentes technologies enrichissent désormais les systèmes de production. Par exemple, le développement d'objets connectés permet de collecter des données (par le biais de capteurs, dont des caméras) qui étoffent les systèmes de production et qui améliorent de fait les processus de l'entreprise.
Mais plus largement, les systèmes de production s'appuient désormais sur deux nouvelles technologies/innovations majeures : l'informatique en nuage ou *cloud computing* **(section A)** et l'Intelligence Artificielle (IA) **(section B)**.

A L'informatique en nuage ou *cloud computing*

Les produits incluent aujourd'hui de plus en plus de fonctions dématérialisées qui permettent de les configurer et de les maintenir à distance : c'est une des possibilités offertes par le *cloud computing*.

Définition
Le *cloud computing* est rendu possible par l'accès à distance aux serveurs, grâce à des réseaux et connexions haut débit. Il permet de mettre des services matériels et logiciels à disposition sur Internet. Les données sont stockées de manière permanente sur des serveurs (physiques) à distance, dans de gigantesques centres de traitement. Ces données peuvent être récupérées et mises à jour sur Internet par l'intermédiaire de smartphones, de tablettes, d'ordinateurs, de consoles de jeu et de périphériques mobiles.

Le *cloud computing* offre différents niveaux de service. On distingue ainsi trois types de *cloud computing* suivant les composants qui sont externalisés : le logiciel en tant que service (SAAS), la plateforme en tant que service (PAAS) ou l'infrastructure en tant que service (IAAS) (voir programme de première, thème 2 du manuel Hachette pour plus de détails).

Le rôle du *cloud computing* dans l'entreprise
S'il est présenté quelques fois comme la prochaine mutation technologique majeure, il n'est pas vraiment une technologie, mais plutôt un nouveau mode de fourniture et de financement des ressources informatiques pour une entreprise. C'est une façon nouvelle d'externaliser ses ressources (matériels et/ou logiciels) auprès d'un tiers (Amazon Web Services est ainsi devenu un des plus grands fournisseurs de *cloud*). Les entreprises ont la possibilité, par exemple, de recourir à un logiciel en ligne facturé à l'usage réel ; les utilisateurs ont la possibilité par exemple de stocker leurs fichiers « en nuage » (comme le proposent Google docs, Dropbox pour les GAFAM), Hubic ou, dans l'univers des logiciels libres, l'association La mère Zaclys.

Ce type de services permet donc à la fois de se décharger de tâches de planification coûteuses et incertaines et, sur le plan financier, de ne pas investir en immobilisant des ressources importantes mais de consommer (et payer) au fur et à mesure des besoins. Les atouts du *cloud* en résumé : flexibilité, coût faible, qualité de service, vitesse de mise en production et de déploiement.

Le rôle du *cloud computing* dans les systèmes de production
Qu'il s'agisse du fonctionnement des entreprises manufacturières, de leur intégration dans les chaînes d'approvisionnement ou de la manière dont les produits sont conçus, fabriqués et utilisés par les clients, le *cloud computing* aide les fabricants à innover, à réduire les coûts et à accroître leur compétitivité. Le *cloud computing* permet aux fabricants d'utiliser de nombreuses formes de nouveaux systèmes de production, de l'impression 3D et du calcul haute performance à l'Internet des objets (IoT) et aux robots industriels. De plus, le *cloud computing* démocratise l'accès à ces technologies et leur utilisation par les petits fabricants. Dans les faits, les services numériques tels que le *cloud computing* fournissent aujourd'hui au moins 25 % du total des inputs nécessaires pour la fabrication des produits finis (donnée chiffrée récupérée dans le rapport "*How Cloud Computing Enables Modern Manufacturing*" publié en 2017 par l'ITIF – *Information Technology & Innovation Foundation*).

Deux exemples concrets :

– Le logiciel en tant que service (pensez aux logiciels de productivité en ligne tels que Google Docs) peut permettre aux chefs d'ateliers de production d'accéder à des applications logicielles sur Internet en utilisant des appareils mobiles, au lieu d'être dans un bureau, potentiellement éloignés des ateliers.

– La plateforme en tant que service permet quant à elle de louer des environnements virtualisés pour développer et déployer efficacement de nouveaux prototypes produit sans avoir à investir dans du matériel coûteux ou des licences de logiciels propres.

Le *cloud computing* facilite donc la R&D, le design et le développement de nouveaux produits, ce qui favorise l'innovation, réduit les coûts de développement des produits et le temps de mise sur le marché.

B L'intelligence artificielle (IA)

Définition

L'Intelligence Artificielle (IA) peut être considérée comme une branche de l'informatique qui cherche à simuler des processus cognitifs très variés que nous considérons intuitivement comme intelligents : reconnaître des formes, apprendre à partir de l'expérience, manipuler de l'information incomplète, raisonner pour résoudre des problèmes, démontrer des théorèmes, interpréter le langage naturel, etc. Il s'agit bien de simuler pour assurer une fonction et non pas d'imiter le cerveau humain (de même que pour voler, les avions n'imitent pas les oiseaux en battant des ailes !).

Deux autres définitions :

– L'Intelligence Artificielle est l'ensemble des théories et des techniques développant des programmes informatiques complexes capables de simuler certains traits de l'intelligence humaine (raisonnement, apprentissage…).

– L'Intelligence Artificielle est un ensemble de techniques permettant à des machines d'accomplir des tâches et de résoudre des problèmes normalement réservés aux humains.

Le rôle de l'IA dans les entreprises

Les entreprises peuvent utiliser l'IA pour obtenir des connaissances individuelles et collectives et ainsi élargir leur base de connaissances. D'un point de vue plus opérationnel, l'IA permet d'automatiser des tâches routinières pour aider les entreprises à chercher et à filtrer l'information dont elles se serviront dans le commerce électronique, la gestion de la chaîne logistique ou la production par exemple.

Les principaux enjeux que génère l'IA

De récentes études montrent que le principal obstacle à la robotisation (à l'IA) sont les processus non optimisés. En effet, les modèles mathématiques de l'IA doivent pouvoir s'appuyer sur des données de qualité issues du SI. Pour obtenir cette qualité de données, les entreprises doivent mettre en place des logiciels de gestion d'entreprise permettant d'optimiser les processus.

Un autre enjeu pour les organisations sera de repérer les parties des processus pouvant être automatisées. Ici, ce sont les acteurs, les collaborateurs qui seront en mesure d'identifier les opportunités d'automatisation.

On identifie deux logiques potentielles :

- La logique « rationalisante »

Dans cette logique, le salarié est orienté par l'IA, il pourra par exemple réparer une machine sur une ligne de production en suivant les instructions affichées par des lunettes à réalité augmentée. L'IA permet ici, entre autres, d'alléger la pénibilité du travail ; l'enjeu reste toutefois d'anticiper les requalifications pour que le salarié apporte une nouvelle valeur ajoutée.

- La logique « capacitante »

Dans cette logique, le salarié est assisté par l'IA. L'expertise humaine demeure ici indispensable.

In fine les enjeux sont multiples pour les entreprises : acquérir des actifs technologiques, des talents convoités, des positions concurrentielles sur des marchés émergents et prendre dès maintenant l'avantage sur les nouveaux secteurs à fort potentiel (automobile et véhicule autonome, santé).

Quels avantages procure l'IA dans le cadre d'un système de production ?

De la chaîne de production à la relation client, en passant par la logistique ou encore les ressources humaines, l'intelligence artificielle impacte les entreprises. Associée à d'autres technologies, l'IA fournit une vision 360° des clients (traitement de données ouvertes ou de *big data* par exemple), délivre des analyses prédictives, ou apporte des réponses contextualisées en puisant dans toutes les données, structurées ou non.

Au niveau de la chaîne de production, l'IA permet de prévoir ou de simuler le comportement d'un équipement, ce qui peut être utile dans le cadre de la maintenance de cet équipement par exemple. Une fois que le produit est mis sur le marché, l'IA intervient par la mise en place d'assistants virtuels (type Siri ou *chatbots*) pour recueillir des données clients en les interrogeant sur leurs problématiques, leurs frustrations ou leur niveau de satisfaction. Ainsi, l'IA transforme la collecte de données en connaissance clients et anticipe leurs attentes. Il est alors possible d'améliorer le système de production en récoltant en temps réel les avis et les données des consommateurs (profil type, etc.).

Conclusion

Ce chapitre s'appuie sur la réflexion conduite en classe de première en enseignement de spécialité de sciences de gestion et numérique (voir thème 2 du manuel de première). Il s'agit de montrer aux élèves que l'acquisition des données et la production d'informations grâce à un système de gestion intégré permettent le partage du patrimoine informationnel entre les différentes parties prenantes et évoluent avec l'usage de nouvelles technologies.

Chapitre 6 – Comment assurer un fonctionnement cohérent des organisations ?

① Comment adapter l'organisation du travail à un environnement complexe ?

A Les caractéristiques d'une organisation du travail rigide

Une **organisation du travail rigide** est une organisation fondée sur une division du travail en tâches spécialisées, regroupées de manière formalisée en activités ou en fonctions.
Une organisation du travail rigide prend une forme pyramidale avec un sommet qui décide des grands objectifs et de la stratégie de l'organisation, une ligne hiérarchique composée de managers décisionnaires qui exécutent les décisions stratégiques et une base formée par un personnel d'exécution dont les tâches sont essentiellement opérationnelles.
Ce type d'organisation est particulièrement adapté à des environnements stables et prévisibles

B Une organisation du travail souple pour la production de biens

Une **organisation du travail souple** est une organisation capable de répondre aux changements de son environnement de manière appropriée et rapide. En ce sens, elle doit faire preuve de flexibilité et de réactivité.
Dans la **production de biens**, ce type d'organisation est mis en place pour répondre à des besoins spécifiques comportant des exigences particulières. Cette organisation du travail permet de répondre à des besoins susceptibles de changer et de s'adapter ainsi à l'évolution de la demande sur un marché.
Ce type d'organisation est particulièrement adapté à des environnements changeants et complexes.

C Une organisation du travail souple pour la production de services

Dans la **production de services**, une organisation du travail souple repose sur la polyvalence, c'est-à-dire sur la capacité individuelle à exécuter des tâches diversifiées et le plus souvent enrichies.
L'organisation du travail souple permet de répondre à des attentes spécifiques en termes de services et d'adapter l'offre à la demande changeante des usagers ou des adhérents.

② Comment coordonner le travail au sein de l'organisation ?

A Le taylorisme ou la spécialisation des tâches

Frederic Winslow Taylor (1856-1915) est à l'origine de l'**organisation scientifique du travail** (OST) appelée **taylorisme**. Le taylorisme se fonde sur une spécialisation et une parcellisation des tâches, une séparation entre ceux qui conçoivent, appelés « cols blancs », et ceux qui exécutent, appelés « cols bleus », un contrôle du travail et une rémunération liée au rendement.

B Le toyotisme et le *lean management*

Taiichi Ono (1912-1990) est à l'origine du **toyotisme**. Le toyotisme repose sur l'autonomie et l'implication des ouvriers dans le processus de production. Ceux-ci sont responsabilisés : ils organisent et contrôlent eux-mêmes la production à travers des cercles de qualité. Les tâches sont diversifiées et enrichies et contribuent ainsi à développer la polyvalence.
Le ***lean management*** est un mode de management visant à renforcer la performance et la productivité industrielles par la lutte contre le gaspillage, la réduction des coûts et des délais de production, et l'amélioration continue de la qualité de la production ainsi que la **qualité de vie au travail** (QVT) des salariés.

C Les mécanismes de coordination des tâches

Lorsqu'elle se développe, une organisation doit veiller à coordonner le travail, voire à faire évoluer les modes de coordination pour assurer la cohérence de l'ensemble des tâches à effectuer.
On distingue **quatre grands modes de coordination** :

- La coordination des tâches entre les individus **par communication informelle**.
- La coordination **par un seul individu** qui donne des ordres et contrôle le travail des autres.
- La coordination **par le biais de résultats, normes, procédures ou qualifications**.
- La coordination **par automatisation de procédures**.

③ Pourquoi décentraliser le pouvoir de décision dans une organisation ?

A Le degré d'autonomie et de responsabilité

La coordination des tâches dans une organisation peut s'accompagner d'une délégation du pouvoir de décision.
La décentralisation concerne la diffusion du pouvoir de prise de décision dans une organisation et se caractérise par le degré d'autonomie et de responsabilité accordé tout au long de la ligne hiérarchique. La décentralisation du pouvoir de décision suppose donc de confier une partie des décisions stratégiques aux membres de l'organisation situés le long de la ligne hiérarchique (du sommet vers les niveaux inférieurs).
Plus l'organisation doit être souple et réactive, plus le degré d'autonomie et de responsabilité de ses membres doit être élevé.

B L'abandon de la ligne hiérarchique

L'**holacratie** est un mode d'organisation du travail sans hiérarchie, composé de cercles qui regroupent des salariés aux rôles et compétences multiples qui sont amenées à prendre des décisions stratégiques collectivement concernant les activités de l'entreprise.

Chapitre 7 – Comment fédérer les acteurs de l'organisation ?

①Les acteurs et la culture de l'organisation

A Les acteurs internes et leurs intérêts respectifs

Il existe une diversité d'acteurs au sein des organisations.
Dans les entreprises, les **acteurs internes** sont principalement les **salariés** ainsi que les **actionnaires**. Les autres acteurs internes sont les **organes de décision** qui peuvent prendre plusieurs formes selon le type d'organisation (conseil d'administration, comité exécutif, bureau…).
Les **intérêts des salariés** sont de conserver leurs emplois, d'obtenir de justes rémunérations en contrepartie, de travailler dans de bonnes conditions (y compris santé et sécurité), de mener une carrière professionnelle, de s'épanouir professionnellement, etc.
Les **intérêts des actionnaires** sont principalement de contribuer à la performance économique de l'entreprise par des placements financiers (apports en capitaux) et de tirer profit de leurs investissements financiers sous forme de dividendes.
Les intérêts communs aux salariés et aux actionnaires sont de contribuer à la performance globale de l'entreprise et de favoriser son développement pour assurer sa pérennité.

B Les acteurs internes : des intérêts divergents ?

Les acteurs internes partagent des objectifs communs liés à la finalité de l'organisation dans laquelle ils occupent une fonction ou jouent un rôle.
Les intérêts des acteurs sont convergents quand ces derniers tirent des avantages respectifs de la réalisation d'objectifs partagés. Mais les intérêts des acteurs internes peuvent être divergents lorsque leurs objectifs s'opposent ou que les moyens pour réaliser des objectifs communs sont incompatibles entre eux. Dans ce cas, la divergence d'intérêts peut conduire les acteurs internes à s'opposer pour préserver leurs avantages et défendre leurs intérêts propres, ce qui peut être générateur de conflits.

C La culture de l'organisation : facteur de cohésion ?

La **culture d'une organisation** peut être définie comme un ensemble d'éléments tangibles, visibles et audibles (logo, vêtements, coutumes…), de valeurs (confiance, respect, entraide, responsabilité…), de croyances et de symboles propres à une organisation, développés tout au long de son histoire et qui permettent de la différencier d'une autre organisation.
La culture de l'organisation permet d'assurer la cohésion de ses membres autour de valeurs partagées. Ces valeurs communes favorisent l'implication des acteurs au sein de l'organisation.

D L'intégration des différents statuts dans une organisation

Pour garantir la cohésion de l'organisation et des groupes ou des équipes qui la composent, le management doit tenir compte des spécificités des différents statuts (salariat ou bénévolat par exemple dans une association) et des différentes formes de travail (permanents ou intérimaires par exemple dans une entreprise).
Il s'agit donc de mettre en place des ressources humaines, matérielles et organisationnelles permettant d'assurer l'intégration des différents statuts (suivi ou parcours d'intégration par exemple).

②Quels styles de direction et de *leadership* ?

A Les styles de direction au sein de l'organisation

Le management est exercé avec un certain style influencé par la personnalité des dirigeants et par des composantes propres au contexte managérial.
Rensis Likert (1903-1981), professeur américain de psychologie industrielle, distingue 4 grands styles de direction (ou de management) :

- Le **style autoritaire** caractérisé par des décisions unilatérales, des ordres et des sanctions venant du sommet.
- Le **style paternaliste** caractérisé par une bienveillance autoritaire mêlée de condescendance qui s'exprime par des sanctions et des récompenses.
- Le **style consultatif** caractérisé par une consultation des subordonnés avant la prise de décision par le sommet et l'attribution de récompenses.
- Le **style participatif** caractérisé par une implication des salariés dans la prise de décision à travers la formation de groupes de travail ou de réflexion sur l'organisation.

B Les styles de *leadership* au sein des groupes

Parallèlement aux styles de direction, il existe, dans les organisations, au sein des groupes d'acteurs, des styles de *leadership* qui influencent la prise de décision collective à partir de la dynamique et des relations qui s'y développent.
Kurt Lewin (1890-1947), psychologue américain, distingue trois grands styles de leadership :

- Le **leader autoritaire** qui prend seul les décisions et les impose au reste du groupe.
- Le **leader démocratique** qui soumet des propositions au groupe pour une décision collective.
- Le **leader « laisser-faire »** qui laisse le groupe décider sans chercher à l'influencer.

C La prise de décision collective dans le groupe

Selon Kurt Lewin, la dynamique de groupe correspond à l'ensemble des « forces » ou des facteurs qui exercent une influence sur un groupe d'individus les conduisant ainsi à agir collectivement dans un sens ou dans objectif commun déterminé, indépendamment des objectifs poursuivis individuellement par les membres du groupe.

③ La coopération et les modes d'action coopératifs

A Pourquoi la coopération dans le travail est-elle nécessaire ?

La coopération au sein d'une organisation n'est jamais spontanée, mais elle ne se décrète pas non plus. Pourtant la coopération est garante de la finalité et de la cohésion d'une organisation dans la mesure où elle conduit au partage et à la réalisation d'objectifs communs. Pour permettre une coopération entre les personnes, entre les équipes ou encore entre les services, le management met en œuvre des processus et des outils qui créent des interdépendances dans le travail.

B Quels dispositifs numériques pour favoriser la coopération dans le travail ?

Pour favoriser la coopération dans le travail, les organisations mettent en œuvre des actions collaboratives. La coopération s'accompagne alors de dispositifs numériques comme les plateformes collaboratives, les agendas partagés, les messageries instantanées internes, le réseau intranet, la gestion informatisée des flux de travail (*workflow*), les réseaux sociaux d'entreprises et communautés de pratiques.

CHAPITRE 8 – Comment favoriser la motivation et l'implication dans le travail ?

①Comment favoriser la motivation et l'implication dans le travail ?

A Les facteurs de motivation au travail

La **motivation** est une volonté individuelle de fournir un effort important pour réaliser pleinement les tâches confiées dans le but d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise et de satisfaire conjointement ses propres besoins.
L'implication dans le travail est un attachement psychologique ressenti par le salarié pour l'entreprise dans laquelle il travaille et qui le conduit à s'engager personnellement envers elle quantitativement et qualitativement.
La **satisfaction au travail** est un état émotionnel plaisant résultant de l'accomplissement de sa mission et d'un jugement positif porté par une personne sur son travail.
Les facteurs de motivation au travail concernent :

- La nature et l'exercice du travail : rémunération, intérêt de la fonction ou de la mission confiée, autonomie et responsabilité…
- L'environnement de travail : relations avec les collègues, métier de l'entreprise, conditions de travail…
- L'évolution professionnelle et personnelle : accomplissement de soi, formation, carrière…
- Les relations avec la hiérarchie ou le management : confiance, reconnaissance…

B L'amélioration de la motivation et de l'implication dans le travail

Si l'implication dans le travail découle logiquement de la motivation au travail, celle-ci n'entraîne pas systématiquement une motivation au travail. Ainsi, on peut être impliqué dans son travail sans être nécessairement motivé.
La motivation au travail permet à une organisation d'atteindre ses objectifs pour être performante. Elle permet également aux membres de cette organisation de pouvoir satisfaire leurs propres besoins. Par conséquent, la motivation au travail sera d'autant plus forte que les besoins individuels et les objectifs de l'organisation coïncideront.

②La qualité de vie au travail (QVT), source de performance ?

La **qualité de vie au travail (QVT)** est une démarche participative mise en œuvre plutôt dans les entreprises, avec le soutien du management, pour permettre aux salariés de s'exprimer et d'agir sur les facteurs influençant la qualité de vie et le bien-être au travail.

La QVT permet de réfléchir collectivement à tous les facteurs qui favorisent le bien-être au travail : relations de travail, climat social, contenu du travail, santé au travail, compétences et parcours professionnels, égalité professionnelle, management participatif et engagement.

La QVT agit sur la motivation et l'implication personnelles dans le travail. Elle améliore la performance individuelle et collective des salariés, et développe à terme la performance sociale et économique de l'entreprise.

Chapitre 9 – Les transformations numériques, vecteurs d'amélioration de la relation avec les clients et les usagers ?

①L'usager et le consommateur ont-ils des comportements différents ?

L'étude du comportement des consommateurs est un élément majeur de la réflexion stratégique des organisations. Aujourd'hui, le secteur public se rend compte de l'intérêt de cette démarche auprès de ses usagers.

Si l'administration utilise de plus en plus ces techniques empruntées au secteur privé, il convient néanmoins de distinguer le consommateur de l'usager.

A De l'usager au consommateur :

Même si aujourd'hui la frontière entre le consommateur et l'usager n'est plus aussi évidente, il est pourtant important de distinguer ces deux notions.

L'usager est un individu qui fait usage d'un bien ou d'un service, c'est-à-dire qui l'utilise sans pour autant en avoir la propriété. Il se distingue du simple utilisateur par le caractère habituel de son utilisation du bien ou du service concerné. Exemple : les usagers des transports en commun.

On utilise le terme usager principalement dans le cadre de services publics. De ce fait l'usager n'a (la plupart du temps) pas le choix ni la possibilité de faire jouer la concurrence. Contrairement au consommateur qui réalisera son acte d'achat principalement pour satisfaire un désir.

B Le processus d'achat à l'ère du numérique

Traditionnellement, lorsqu'un consommateur souhaite effectuer un achat, une démarche linéaire s'applique. Naissance du besoin, le consommateur se rend au magasin proposant une solution, choisi le produit qui lui semble le plus pertinent, puis achète et évalue son achat.

Avec l'arrivée du numérique dans ce processus d'achat, de nouvelles possibilités ont été créées. Que ce soit depuis son smartphone, sa tablette, etc., le consommateur peut à présent rechercher en ligne des solutions à ses besoins. Il peut également éprouver de nouveaux désirs engendrés par des promotions ou des suggestions, ou encore *via* des boutons poussant à un achat plus impulsif... Exemple : « j'en profite », « je me lance », « je fonce », etc.

Les organisations adaptent donc le parcours client et intègrent de plus en plus les outils numériques dans les magasins physiques.

L'administration utilise le principe du parcours client en le déclinant en parcours usager afin d'utiliser les nouvelles technologies et les bénéfices qu'elles procurent tant du point de vue usager, que du point de vue administration.

C Comprendre le comportement du consommateur

Le consommateur étant au cœur du processus d'achat, il est primordial pour les organisations de comprendre ses attentes, ses besoins et ses désirs dans le but d'essayer d'influencer son comportement dans le sens des objectifs de l'organisation.

Les objectifs sont nombreux, de la réponse au besoin jusqu'à la création d'un désir et en passant par la fidélisation.

D Les facteurs qui influencent le comportement du consommateur/usager

Les organisations vont dès lors s'interroger sur les facteurs qui influencent le comportement du consommateur ou de l'usager pour en obtenir une connaissance plus précise, étayée par une analyse la plus fine possible. Les organisations s'interrogent donc sur les besoins, les motivations, les freins et les attitudes des consommateurs.

- **Les besoins**
  – Besoins primaires relatifs à la survie : manger, boire, se loger, se vêtir…
  – Besoins psychologiques : se divertir, s'amuser…

- **Les motivations**
  La motivation est un des critères les plus importants dans l'étude du comportement du consommateur. C'est elle qui va véritablement pousser le consommateur à effectuer, ou non, les achats.

  La classification d'H. Joannis :
  – Motivation hédoniste : se faire plaisir.
  – Motivation oblative : faire plaisir aux autres.
  – Motivation d'auto-expression : s'affirmer, exprimer ce que l'on est.

- **Les freins**
  À l'inverse des motivations, les freins empêchent le consommateur de réaliser certaines actions : achats, recherches d'infos, réservations etc… Ceux-ci agissent comme des pulsions négatives. Ce sont :
  – Les inhibitions : difficultés à agir en contradiction avec ses valeurs morales.
  – Les risques : éventualité d'événements défavorables liés à l'achat : risque social (opinion des autres), risque physique (santé), risque financier (perte d'argent), etc.
  – Les peurs : réelles ou imaginaires, liées à la difficulté d'utilisation du produit ou à la réalisation du service.

- **Les attitudes**
  Les attitudes correspondent à l'ensemble des comportements (positifs et négatifs) qu'adopte naturellement un individu envers un produit ou une marque.
  L'attitude peut être divisée en trois composantes : la **composante cognitive**, qui résulte des connaissances du consommateur, la **composante affective** axée sur les sentiments, et la **composante conative** liée à la volonté du consommateur de réaliser certaines actions pour satisfaire ses besoins.

②Quelle relation client à l'ère de la digitalisation ?

Le digital influence de manière incontestable la relation client. La connaissance du consommateur passe par la récupération de ses données personnelles.

Les informations qui peuvent être collectées en temps réel et la multiplication des expériences client orientent de plus en plus la relation client vers la personnalisation.

Les organisations mettent donc en place des parcours client/usager en utilisant des outils digitaux (applications, espaces personnels, réseaux sociaux…). Ces outils permettent de récolter une masse considérable de données, d'affiner la connaissance du consommateur et ainsi d'établir une relation client

efficace et pertinente. C'est le cas également pour les administrations qui utilisent de plus en plus la relation usager dans leurs interactions avec les citoyens.

Ainsi, les organisations ont la possibilité de rester en permanence connectées à leurs clients/usagers et de toujours mieux les connaître afin de pouvoir pleinement les satisfaire.

③ Comment appréhender les impacts de la digitalisation sur les traces numériques ?

A Les traces numériques

Toute activité sur le Web implique la création de traces.
On classe les traces numériques en deux groupes : les **traces volontaires**, maîtrisées par l'individu (publication de textes ou photos, commentaires, achats…), et les **traces involontaires** issues d'un tiers (publication de photos sur lesquelles vous apparaissez, commentaires vous citant…) ou qui découlent obligatoirement d'une action en ligne. C'est l'addition de ces deux types de traces qui constitue l'identité numérique de chacun.
Les traces numériques fournissent des données personnelles qui sont récupérées, stockées et utilisées par l'ensemble des acteurs du web (numéro client, un numéro de téléphone, une donnée biométrique, plusieurs éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale, etc.). Un cadre légal a donc été créé pour responsabiliser les organisations publiques et privées qui traitent les données personnelles : le **Règlement général sur la protection des données (RGPD)**. Ce règlement a été mis en place au niveau européen.

B Service public : le rôle de l'administration électronique

L'administration électronique peut être définie comme l'utilisation des techniques numériques de digitalisation dans le but d'améliorer la gestion des affaires publiques. Il s'agit d'un outil très important d'amélioration de la relation administration/citoyen et de simplification des démarches.

L'administration électronique permet de proposer une offre plus performante de services aux usagers et d'améliorer la transparence administrative (récupération de documents administratifs, démarches en ligne, communication…).

Chapitre 10 – Communique-t-on de la même manière avec tous les acteurs ?

①Quelles sont les différences entre communication interne et externe ?

A La communication interne

Pour toute organisation, la communication interne s'avère nécessaire et même stratégique. Il s'agit de toutes les formes de communication au sein d'une entreprise, que ce soit une communication descendante (de la hiérarchie vers les salariés), ascendante (des salariés vers leur hiérarchie) ou horizontale / transversale (entre des salariés du même niveau hiérarchique).

Toutes ces formes sont des outils qui visent à améliorer l'efficience de l'organisation, à développer un sentiment d'appartenance, à stimuler la motivation, l'enthousiasme, l'efficacité et la capacité d'innovation des salariés.

La communication interne fait partie intégrante de la culture d'entreprise puisque c'est par son biais que seront véhiculées les valeurs que l'entreprise souhaite faire partager à tous ses salariés.

La communication interne permet également à l'organisation de travailler sur la notion de « marque employeur », qui vise à recruter les profils de salariés les plus pertinents, mais également à les fidéliser et à les pousser à devenir eux-mêmes des ambassadeurs de l'entreprise.

L'affirmation d'une identité ou la cohésion de des membres de l'organisation sont autant de raisons qui donnent une dimension stratégique à la communication interne.

B La communication externe :

La communication externe regroupe l'ensemble des formes et processus de communication d'une organisation vers ses parties prenantes externes.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication externe joue un rôle fondamental pour sa notoriété et son image. Il faut une réelle stratégie de communication afin de garder la maîtrise de celle-ci, notamment avec le développement des technologies numériques.

On distingue deux grands types de communication externe : la communication institutionnelle, qui vise à promouvoir l'organisation dans son ensemble, et la communication commerciale, qui vise à promouvoir un produit ou un service en particulier.

②Comment la communication influence-t-elle l'image de l'organisation ?

La communication d'une organisation vise avant tout à maîtriser l'image que celle-ci renvoie à ses parties prenantes. Il est primordial qu'elle soit positive, dynamique, innovante, quelle que soit la cible.

On parle bien de maîtrise car le défi des organisations aujourd'hui consiste à garder le contrôle de leur image et d'utiliser tous les outils à disposition pour mener à bien leurs stratégies de communication.

Le concept d'e-réputation joue aujourd'hui un rôle majeur puisqu'il définit à la fois l'image voulue l'image subie par les organisations sur Internet. La rapidité et la multiplication des canaux de diffusion sur le web sont autant d'opportunités que de risques pour l'image de l'entreprise.

3 Quels sont les enjeux de la communication financière ?

La **communication financière** correspond à l'ensemble des actions mises en œuvre par une entreprise afin de présenter ses perspectives de développement, sa trésorerie, ses capacités de financement auprès d'un public spécialisé tel que les actionnaires, les investisseurs, les analystes ou les régulateurs.

Il est important d'informer en toute **transparence** et de rassurer toutes ces cibles.

Les **entreprises cotées en bourse** ont l'obligation de communiquer sur ces éléments. Elles doivent diffuser, en respectant un calendrier précis, des informations occasionnelles (opération particulière, changement de gouvernance, nouveau plan stratégique), périodiques (résultats semestriels et annuels) et permanentes (cours de la bourse, toute opération financière notable).

Les **entreprises non cotées en bourse** n'ont pas l'obligation de mettre en œuvre une communication financière, mais cette pratique est fortement recommandée. En effet, les enjeux de transparence et de confiance sont les mêmes et leurs parties prenantes sont en attente de ce type de communication.

Chapitre 11 – Les organisations peuvent-elles s'affranchir des questions de société ?

Les mouvements de fond issus de la société civile (gilets jaunes, animalisme, défenseurs de l'environnement, féminismes…) font désormais partie intégrante de l'environnement des organisations et celles-ci ne peuvent plus les ignorer. En effet, les frontières entre l'entreprise et la société sont poreuses : d'un côté, de nombreuses organisations sont à la pointe des raisonnements éthiques et de la transparence et peuvent apparaître presque comme en avance sur l'évolution de la société. D'un autre côté, les organisations qui ne se préoccupent que trop peu de l'éthique ou qui ne respectent pas leurs engagements s'exposent à un désintérêt des consommateurs, voire à une mise en accusation publique, comme nous l'avons vu dans le cadre de « l'affaire Lactalis » ou le *Dieselgate*. Il s'agit donc ici de se demander pourquoi et comment les entreprises s'approprient cette notion d'éthique et s'inscrivent de plus en plus dans des démarches citoyennes.

① Pourquoi l'éthique est-elle devenue une question centrale dans les organisations ?

A L'éthique et la déontologie en entreprise

1 La notion d'éthique

L'éthique est l'ensemble des règles morales observées par un individu ou une organisation. Si la morale répond à la question « que dois-je faire ? » et énonce souvent des interdictions, l'éthique répond à la question « comment dois-je faire ? ».

La **déontologie** est l'ensemble de règles dont se dote une profession, ou une partie de la profession, au travers d'une organisation professionnelle, qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles.

Ainsi si l'éthique repose plutôt sur des **valeurs** observées au niveau de la société, la déontologie correspond à un ensemble de règles qui s'appliquent à une profession. Autrement dit la déontologie a une dimension contraignante que n'a pas l'éthique, qui repose sur la bonne volonté des acteurs et leur **morale**.

2 Éthique et RSE

Transposé à l'entreprise, le concept d'éthique est lié à **la responsabilité des entreprises**, qui induit que celle-ci doit **répondre de ses actions** et les justifier en fonction des valeurs et des normes morales en vigueur, voire d'en supporter les conséquences. Cette responsabilité est désormais parfaitement intégrée dans les logiques stratégiques des entreprises, à travers la **RSE** (Responsabilité Sociale des Entreprises).

Ainsi, la **RSE** regroupe l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les entreprises dans le but de respecter les principes du développement durable, c'est-à-dire d'être économiquement viables, d'avoir un impact positif sur la société mais aussi de mieux respecter l'environnement. Aux dimensions économique, sociale et sociétale, on ajoute deux autres piliers, à savoir la bonne gouvernance et l'éthique des affaires. Ces différents aspects visent à assurer une meilleure transparence pour l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes : clients, fournisseurs, salariés, actionnaires, banques, État, syndicats, grand public. …

La RSE repose sur différents outils ou structures spécifiques :

- Direction RSE dans les entreprises
- Rapports RSE
- Rapports visant à assurer la transparence
- Bilans carbone
- Chartes avec les parties prenantes (chartes fournisseur)
- Chartes éthiques
- Guides de bonne conduite
- Normes ISO (engagements en matière de qualité)…

Depuis quelques années, tous les secteurs s'intéressent à l'éthique et à la RSE, y compris désormais les banques et les assurances (investissements socialement responsables ou investissements verts), le luxe (accusé d'une mauvaise gestion des invendus et des déchets), la grande consommation (par exemple Carrefour a anticipé l'interdiction des pailles et couverts jetables en proposant des alternatives sans plastiques ; Tefal propose à travers sa nouvelle gamme Ressource des poêles 100 % recyclées contribuant ainsi à l'économie dite circulaire).

Finalement, les entreprises qui œuvrent en faveur de l'éthique le font aussi parce qu'elles ont à y gagner, même si cela doit correspondre à une réalité. Celles au contraire qui ne sont pas assez responsables s'exposent à des risques.

Bénéfices pour les entreprises éthiques	**Risques pour les entreprises qui se soucient d'éthique ou celles qui manquent d'éthique**
• Augmentation du chiffre d'affaires • Amélioration de l'image et de la notoriété • Amélioration du bien-être des salariés • Amélioration de la rentabilité Avantage concurrentiel	• Désintérêt des clients voire boycott d'une marque qui commet une erreur stratégique ou de marketing (*exemple de Danone au Maroc qui pratique des prix trop élevés sur le lait*). • Mise en cause médiatique (*Volkswagen et le Dieselgate).* • Difficultés à maintenir la responsabilité en phase de croissance de l'entreprise (*exemple actuel de la marque écolo de baskets Veja*). • ***Greenwashing*** ou écoblanchiment = situation dans laquelle une entreprise entretient un discours écologique qui n'est pas suivi d'effet (*utilisation abusive des labels ou de la couleur verte sur les packagings…*). Le même phénomène s'est développé récemment sur les discours supposés féministes des marques (on parle alors de *women washing / Femwashing/ Pink Washing*).

3 La question de la transparence financière

Enfin, se pose la question de la transparence financière : en effet de nombreux scandales ont éclaboussé certaines entreprises en raison de la dissimulation ou de la falsification des chiffres et des résultats financiers des entreprises, ou d'une utilisation frauduleuse des fonds (affaire Enron, affaire Ghosn). À cela on peut ajouter les entreprises qui ne payent pas un impôt équivalent au volume de leurs activités, comme les GAFA en Europe.

Tous ces scandales à répétition ont poussé les entreprises à rendre leurs activités financières plus transparentes vis-à-vis de leurs investisseurs.

Pour plus de transparence, les normes comptables IFRS sont éditées par le bureau des standards comptables internationaux et permettent de standardiser la présentation des résultats comptables dans les grandes entreprises. L'objectif est de proposer une information comptable qui soit « pertinente, intelligible, fiable et d'une importance relative ». Elle repose sur de grands principes que doivent respecter les entreprises, comme la neutralité ou la prudence.

Toujours dans cette logique de transparence, un rapport annuel destiné aux actionnaires est établi chaque année après la clôture d'un exercice comptable. Il comprend les principaux documents comptables d'une société (bilan ou encore compte de résultat) et des informations variées relatives à l'activité de la société au cours de l'exercice, ses perspectives d'avenir, sa stratégie, les événements marquants de l'exercice. Il est obligatoire dans les SA, les SARL et les SNC.

B L'éthique dans les OBNL et les organisations publiques

De plus en plus, on parle de **RSO (Responsabilité Sociale des Organisations)** plutôt que de RSE, ce qui traduit bien l'idée que la RSE est l'affaire de tous et de tous les types d'organisations, y compris les associations et les organisations publiques.

Les organisations publiques ont bien sûr des comptes à rendre en matière d'éthique, puisqu'elles participent à assurer l'égalité et l'équité sur le territoire par leurs actions, dans une logique de service public. Certaines décisions polémiques de la part de certaines collectivités territoriales ou même de l'État peuvent tout à fait poser des questions morales concernant l'ensemble de la société : questions liées à la Procréation Médicalement Assistée (PMA) ou à la Gestation pour Pour Autrui (GPA), restriction des libertés (liberté de manifester dans le cadre du mouvement des gilets jaunes), protection des données individuelles liées à l'administration, fichier national des personnes recherchées… Ces débats sont inhérents à l'évolution de la société et à ses nouvelles problématiques.

De la même façon, les OBNL doivent rendre des comptes, et les quelques scandales ayant touché des associations (scandale de la fondation ARC dans les années 1990, L'arche de Zoé en 2007…) ont poussé celles-ci à se montrer plus transparentes quant à leurs actions et à l'utilisation des fonds qui leur sont versés. De la même façon que les entreprises, beaucoup d'associations présentent un rapport de gestion destiné à informer leurs membres et leurs donateurs sur leurs actions et leurs résultats.

② Comment les organisations s'inscrivent-elles dans une démarche citoyenne ?

A La lutte contre les discriminations

Les entreprises et les organisations agissent désormais activement dans la lutte contre les discriminations. Une discrimination correspond à un traitement défavorable subi par une personne physique ou une personne morale. À ce jour, la loi reconnait plus de 25 critères de discrimination. Ainsi, défavoriser une personne en raison de ses origines, de son sexe, de son âge, de son handicap, de ses opinions... est interdit par la loi et les conventions internationales auxquelles adhère la France.

Toute personne peut saisir le défenseur des droits si elle s'estime victime d'une discrimination.

Les entreprises sont désormais très vigilantes quant à ce problème et cela fait d'ailleurs partie de leurs politiques de RSE. Elles mettent en place de nombreux dispositifs destinés à sensibiliser leurs collaborateurs à ces sujets et à les informer, comme par exemple en ce qui concerne l'égalité femme-

homme et l'accès des femmes aux postes à responsabilités, ou encore au respect de la différence (liée au handicap, ethnique, sexuelle, religieuse…). Par exemple, de nombreuses professions et entreprises mettent en place des réseaux sociaux de femmes (physiques et/ou virtuels) destinés à promouvoir l'égalité salariale et un accès équitable aux mêmes opportunités. Cela permet aussi un partage d'expérience et une entraide entre les femmes qui en font partie.

Désormais, le défenseur des droits inclut également, au titre des discriminations, les difficultés d'accès aux services publics comme le refus d'accès aux soins ou le refus d'inscription à la cantine. Cela montre une fois de plus que cette question ne touche pas seulement les entreprises.

B L'organisation au cœur de la société

Ainsi, pour répondre à la question posée en titre de chapitre, il apparaît clairement que les organisations peuvent difficilement s'affranchir des questions de société. En effet, n'importe quelle partie prenante (client, fournisseur, salarié…) peut se retourner contre l'entreprise qui ne tient pas compte de toutes ces problématiques. Ainsi les entreprises doivent suivre les évolutions de la société, et d'ailleurs on constate qu'elles sont très souvent en avance sur celle-ci !

Les entreprises ne se contentent plus du tout de leur but lucratif mais poursuivent également des buts sociaux, culturels, environnementaux, humanitaires à travers leurs politiques RSE ou des activités connexes comme le mécénat.

Selon le ministère de la Culture, le **mécénat** se définit comme « le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ».

Les acteurs du mécénat	Objectifs
• TPE et PME (96 % des mécènes selon Admical) • Grandes entreprises	• Générosité • Avantages fiscaux • Effet positif sur l'image de l'entreprise / création de « valeur immatérielle »
Domaines d'action (qui bénéficient du mécénat)	
• Insertion par le sport • Création artistique • Préservation du patrimoine • Lutte contre l'illettrisme • Sauvegarde d'espèces menacées • Recherche médicale…	

Quant au **mécénat de compétences**, il permet à certains salariés de faire bénéficier de leurs compétences ou de leurs savoir-faire d'autres individus qui en auraient besoin, dans une logique d'intérêt général. Ces activités se déroulent sur le temps de travail et sont susceptibles de développer la cohésion et de répondre au besoin de sens au travail de nombreux salariés.

À travers leur politique RSE, les entreprises s'engagent volontiers en faveur de relations durables avec leurs clients et leurs fournisseurs, ce qui est de nature à pérenniser l'emploi et le tissu économique local dans de nombreux secteurs. D'autres entreprises s'engagent en faveur de la relocalisation, dans le jouet ou le textile par exemple, ce qui permet de faire revivre des activités qui étaient menacées. Ainsi ces entreprises s'inscrivent positivement dans leur environnement économique et/ou local.

Enfin, les organisations œuvrent en faveur de la **démocratie participative** en leur sein, en permettant à leurs collaborateurs ou membres d'exprimer la diversité de leurs opinions. Cela peut passer par des

formes de management plus participatives ou collaboratives, par exemple en mobilisant les outils numériques.

Aussi, le projet de loi sur la croissance des entreprises, dit « loi Pacte », prévoit de renforcer la présence des représentants salariés dans les conseils d'administration, ce qui vise à préserver les intérêts des salariés dans les orientations stratégiques définies par les entreprises et validées par leurs actionnaires.

Toutefois, l'expression des salariés est aussi permise par la démocratisation de tout un ensemble d'outils managériaux comme les boîtes à idées qui apparaissent désormais sous forme numérique. L'idée peut en effet émerger n'importe où, indépendemment de la hiérarchie. L'entreprise doit toutefois veiller à ce que ces outils ne soient pas dévoyés au profit de l'entreprise, sans quoi la confiance avec les salariés risquerait d'être rompue.

Chapitre 12 – Les changements de modes de vie s'imposent-ils aux organisations ?

①Quels sont les nouveaux comportements des travailleurs et des consommateurs ?

Les aspirations des travailleurs et des consommateurs ont évolué avec le temps et ces évolutions ont entraîné des changements modes de vie :

- **Les travailleurs** souhaitent désormais bénéficier d'un temps libre accru pour parvenir à l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Ils aspirent aussi à donner plus de sens à leur travail.
- **Les consommateurs** souhaitent consommer mieux, de façon plus responsable et solidaire. Ils attendent des produits de meilleure qualité, personnalisés, mais respectant l'environnement.

Ces nouvelles aspirations se traduisent par de nouveaux comportements :

- **des travailleurs** sur leur lieu de travail, à la recherche d'une plus grande flexibilité ;
- **des consommateurs,** attentifs au développement durable et/ou aux consommations alternatives (glanage, partage, locavorisme, recyclage…) voire anticonsuméristes.

②Quelles sont les incidences des nouveaux comportements et modes de vie sur les organisations ?

Toutes les organisations sont influencées par les nouveaux comportements et aspirations des individus, tant sur leur lieu de travail que dans leurs comportements de consommation. En parallèle, l'utilisation des outils numériques et connectés s'est largement développée, aussi bien dans le cadre du travail que dans la vie privée des individus.

Ces nouvelles tendances ont un impact sur le fonctionnement et le mangement des organisations. On peut le constater par la mise en place :

- **de nouvelles organisations du travail** avec de nouvelles méthodes (télétravail, travailleurs indépendants…), de nouveaux espaces de travail (*coworking*, *open spaces*…), de nouvelles méthodes de management modifiant les rapports à la hiérarchie (entreprise libérée, plus d'autonomie pour les travailleurs sur leurs horaires, leurs congés…) ;
- **des économies alternatives** telles que **l'économie de la fonctionnalité** (un produit + 1 service)**, l'économie collaborative** grâce aux plateformes d'intermédiation, **l'économie du partage**…
- **de nouvelles méthodes de production :** production personnalisée ou à la demande, production responsable (respect de l'environnement, limitation de la pollution, politique antigaspis, recyclage, fournisseurs locaux, glanage…) ;
- **de nouvelles méthodes de distribution** : plateformes et applications permettant la vente en ligne avec livraison à domicile ou dans des points « relais » et luttant contre le gaspillage alimentaire…
- **de nouvelles lois** pour un respect de la santé et de la vie privée des individus avec le **droit à la déconnexion**, la loi contre le gaspillage alimentaire pour renforcer la solidarité et diminuer le gâchis de nourriture…

Chapitre 13 – Les transformations numériques, de nouvelles responsabilités pour les organisations ?

L'environnement numérique des organisations a fondamentalement évolué et cela modifie non seulement le rapport au travail, mais aussi plus généralement la relation de l'entreprise à son environnement. En collectant des **données**, en utilisant des **algorithmes**, en stockant ces données souvent retraitées sur des serveurs sécurisés, les organisations font face à de nouvelles responsabilités vis-à-vis de leurs parties prenantes, et même à de nouveaux risques. En effet, depuis trois ans, la réglementation relative aux données et à leur traitement a encore profondément évolué de sorte à mieux tenir compte des relations entre les organisations et les citoyens. Ce mouvement de fond touche à la fois les entreprises, mais aussi les organisations publiques et les OBNL.

Que l'on soit usager, client, salarié ou simple citoyen, la collecte et le traitement de données s'accompagnent d'**obligations légales** et les organisations sont poussées à remettre en question leurs pratiques. De plus, de nouvelles technologies viennent accompagner ce besoin accru de sécurité et de **transparence** relative aux données, comme la ***blockchain***.

① Pourquoi et comment les données sensibles doivent-elles être protégées ?

La protection des données s'envisage à deux niveaux : la protection des données personnelles d'une part, et la protection des données des organisations d'autre part.

A La protection des données personnelles et le RGPD

1 Cadre général

Le développement du commerce en ligne, l'usage de plus en plus fréquent des smartphones, le recours démocratisé aux réseaux sociaux sont autant d'évolutions sociétales qui nécessitaient une réflexion globale sur l'utilisation qui était faite des données personnelles par les organisations.

Applicable depuis le 25 mai 2018, le **Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)** ou GDPR en anglais est le nouveau texte de référence en matière de protection des données à l'échelle de l'Union européenne : il vise à encadrer la collecte et le traitement des données personnelles sur l'ensemble du territoire de l'Union européenne, et à donner une meilleure visibilité et un contrôle amélioré sur les données personnelles des citoyens.

Il est en cohérence avec la loi « Informatique et Libertés de 1978 » qui est le texte de référence en France. À l'échelle européenne, il vient harmoniser les règles en permettant de développer les activités numériques des organisations dans un cadre unique. L'amélioration de la transparence vise à conforter ou restaurer la confiance avec les tiers.

Le RGPD s'applique à toute organisation, **publique et privée, qui traite des données personnelles pour son compte ou non, dès lors** qu'elle est établie en UE ou qu'elle traite des données de résidents européens depuis l'extérieur. Il concerne également les sous-traitants qui traitent des données personnelles pour le compte d'autres organismes.

2 Principes

Une donnée personnelle désigne « toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable ». Il est en effet souvent possible d'identifier une personne en croisant plusieurs données, qui, prises séparément, n'ont a priori aucune valeur.

Les organisations traitent ces données à chaque fois qu'elles en collectent *via* un questionnaire, qu'elles mettent à jour un fichier client, ou qu'elles créent un fichier fournisseur. Avec le RGPD, elles s'engagent à ne les traiter que dans un cadre prédéfini, avec un objectif précis, comme par exemple celui de gérer au mieux leur relation client.

Ainsi, cela génère de nouvelles responsabilités pour les organisations, car le non-respect du RGPD est en soi un nouveau risque juridique. C'est pourquoi les organisations doivent faire un état des lieux de leur système de traitement des données, et vérifier qu'elles sont véritablement en mesure d'assurer la sécurité des données dont elles disposent.

Pour ce faire, elles peuvent désigner un DPO, délégué à la protection des données, dont le rôle est à la fois de contrôler le respect du RGPD, mais aussi de conseiller l'entreprise pour sa conformité ou encore de répondre aux sollicitations de personnes qui souhaitent exercer leurs droits. Elles doivent en outre mettre en œuvre des procédures internes permettant d'évaluer les risques et de mener si besoin des actions correctives pour améliorer la gestion des données.

3 Sanctions

Les usagers mécontents du traitement de leurs données peuvent faire un signalement sur le site de la **CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés)**. Les médias peuvent également faire remonter des manquements, et la CNIL peut également s'autosaisir pour effectuer des contrôles.
S'ensuit un processus assez complexe qui peut aboutir, entre autres :

- à une mise en demeure de mise en conformité dans un délai de 6 à 12 mois maximum ;
- à une sanction qui peut être publiée ou non, pécuniaire ou non.

Lorsque la sanction est pécuniaire, elle s'élève au maximum à 4 % du CA mondial pour une entreprise ou 20 millions d'euros. À ce jour, la plus grosse amende liée au RGPD a été infligée par la France à Google en 2019 et s'élève à 50 millions d'euros.

B La protection des données stratégiques

Pour les entreprises, les données sensibles ne sont pas liées à leur identification mais peuvent être des données stratégiques ou financières, risquant de compromettre la mise en œuvre d'une stratégie voire de mettre en péril la pérennité de l'entreprise.

C'est pourquoi elles sont amenées à faire preuve de prudence pour protéger les informations hautement stratégiques, et à cultiver le secret, afin de se protéger de la concurrence.

Régulièrement, des affaires d'espionnage industriel émaillent l'actualité, comme par exemple Airbus qui a licencié en décembre 2019 seize employés suspectés d'espionnage sur des projets d'armement allemand.

Cette problématique implique la mise en place de procédures pérennes visant à sécuriser les données sensibles et à gérer les habilitations sur certains projets stratégiques en les réservant à des salariés dignes de confiance. Elles doivent en particulier se doter de systèmes d'informations capables de détecter les tentatives d'intrusion. Le *hacking* est en effet un phénomène de plus en plus répandu et touche des entreprises de toute taille.

La **loi « secret des affaires »**, entrée en vigueur le 30 juillet 2018, vient transposer une directive européenne de 2016 pour renforcer cette protection par un arsenal juridique, en engageant la responsabilité civile de toute personne qui obtient, utilise et/ou divulgue un secret de manière illicite. Ainsi, le vol de documents ou l'intrusion dans un système informatique peuvent par exemple être sanctionnés.

Il existe toutefois des exceptions à ce régime de secret des affaires, notamment lorsque la divulgation a pour but de protéger l'intérêt général en révélant une activité illégale. C'était en effet l'inquiétude des lanceurs d'alerte au moment des débats autour de cette directive et de cette loi particulièrement controversée.

② Quelles sont les autres responsabilités des organisations en matière de numérique ?

Les entreprises font face à une demande croissante de transparence et de sécurisation des données. La transparence des algorithmes et la *blockchain* sont à même de répondre, en partie, à ces défis.

A La transparence des algorithmes

Un algorithme est une suite d'instructions visant à résoudre un problème, le plus souvent informatique. C'est un algorithme qui renvoie à une page de résultats sur Google, qui décide de l'affectation des bourses ou d'une affectation dans Parcoursup.

La généralisation des algorithmes dans l'aide à la décision, dans l'analyse et dans le traitement des données n'est pas sans poser de questions éthiques. C'est un sujet que l'administration a pris à bras le corps avec la **loi pour une république numérique** promulguée le 7 octobre 2016.

Depuis un décret du 14 mars 2017, il doit être fait **mention explicite de l'utilisation d'un traitement algorithmique dans le cadre d'une décision administrative** et l'usager doit pouvoir en demander les principales règles. Ceci a pour but de rendre la vie publique plus transparente, mais aussi de responsabiliser les programmeurs qui mettent en œuvre ces algorithmes en les questionnant sur les limites de leurs outils.

Toutefois, si l'objectif est tout à fait louable, il est probable que les algorithmes les plus complexes seront difficilement intelligibles pour une personne qui ne dispose pas des connaissances techniques nécessaires.

Il convient de rappeler que les algorithmes mobilisés par les entreprises sont quant à eux opaques, elles ne sont pas tenues de les divulguer, puisque cela peut être justement la source de leur avantage concurrentiel. Néanmoins le RGPD, nous l'avons vu, fixe désormais les limites de ce qu'il est possible de faire avec un algorithme. Facebook l'a appris à ses dépens dans le scandale Cambridge Analytica !

B La *blockchain* ou chaîne de blocs et ses enjeux

La *blockchain* est une technologie visant à stocker et transmettre des informations de manière totalement transparente et sécurisée. Les données ne sont pas centralisées ou contrôlées par un quelconque organisme. Avec la *blockchain*, il est possible de retracer tous les échanges qui ont été réalisés entre les utilisateurs. La sécurisation est liée au fait que les données sont partagées entre les différents utilisateurs : chacun est ainsi garant de la validité de la chaîne de blocs.

Au départ, la *blockchain* a été utilisée pour sécuriser les transactions en *bitcoin*, la monnaie virtuelle. Mais désormais, de nombreuses entreprises l'utilisent pour d'autres usages, comme assurer la traçabilité des produits, sécuriser des données sensibles comme les données de santé ou les données d'assurance, ou encore les *smart contracts* ou contrats intelligents qui permettent l'exécution de contrats sans intervention humaine.

Par exemple, dans l'industrie de la musique, la *blockchain* permettrait, à l'aide de techniques cryptographiques sur les supports d'écoute, de savoir à tout moment quel est le détenteur d'un droit d'auteur, de lui demander directement les droits pour utiliser un titre et de le rémunérer instantanément pour cela.

Au final, on arrive avec la chaîne de blocs à une situation dans laquelle les données et transactions numériques reposant sur des contrats sont à la fois facilitées et sécurisées, améliorant là encore la confiance et la transparence entre les citoyens et les entreprises.

Chapitre 14 – Quelles relations entre les organisations et leur écosystème ?

① Quelles sont les stratégies d'implantation des organisations ?

A L'attractivité des territoires

Les organisations choisissent le lieu où elles vont s'implanter en fonction des ressources disponibles et de l'attractivité du territoire. Les territoires quant à eux essayent d'attirer les organisations avec des ressources attractives (moyens de transport, cadre de vie, services publics, infrastructures numériques, etc.) et en favorisant l'implantation, et/ou la création d'entreprises ainsi que l'innovation. Les pouvoirs publics locaux jouent un rôle important dans la recherche de compétitivité de leur territoire (services publics, aides financières, pépinières et incubateurs de *start-ups*, valorisation des ressources locales…).

B Les écosystèmes d'affaires et d'innovation

Les organisations sont implantées sur un territoire et intégrées dans un écosystème territorial. De plus elles ne fonctionnement pas seules et tissent des partenariats entre elles afin d'être plus efficaces. Les organisations sont donc intégrées dans des écosystèmes d'affaires, d'innovation, des pôles de compétitivité….

Un écosystème d'entreprises est une communauté économique dans laquelle s'organisent la coopération et la concurrence entre différentes entreprises avec un objectif commun : créer plus de valeur au total.

Les nouvelles techniques de communication numériques, qui sont devenues une ressource incontournable, permettent aux organisations de faire partie d'écosystèmes qui dépassent maintenant largement les frontières géographiques du territoire local.

② Quels sont les effets des organisations sur leur écosystème territorial ?

Les décisions stratégiques des organisations ont des impacts multiples sur les territoires, tant en ce qui concerne le choix de leur lieu d'implantation, qu'au niveau de leurs activités.

A Au niveau économique et social

L'implantation ou le départ d'une organisation a un impact certain au niveau économique et social, notamment sur l'emploi et l'activité économique du territoire concerné.

B Au niveau culturel, structurel et écologique

L'implantation ou la création d'organisations sur un territoire, en fonction de l'activité de cette organisation peut avoir un impact culturel (formation, accès à de nouvelles offres culturelles …), structurel (favoriser le développement de nouvelles structures telles que des routes pour accéder à une entreprise…) écologique (positif ou négatif)…