THEME 3 – L’ORGANISATION DE L’ACTIVITE DE L’ENTREPRISE

**Le réseau Citiz**

**Une solution de mobilite économique, ecologique et citoyenne**

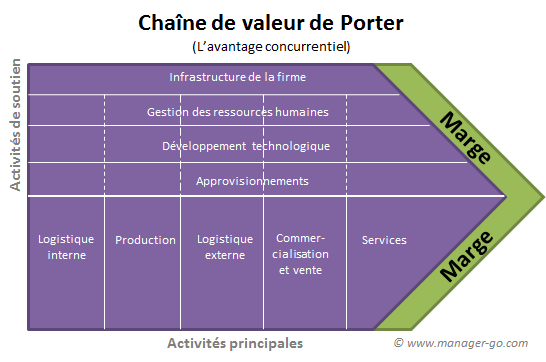
**LES RESSOURCES NOTIONNELLES**

**1ère PARTIE**

**Ressource 1 : La chaine de valeur**

Michael Porter distingue dans les activités des entreprises :

* Les activités principales
* La logistique interne : activités logistiques de réception des matières premières ou des marchandises, de stockage
* La production : transformation des matières en produits finis
* La logistique externe : activités de livraison des produits aux clients
* Le marketing : activités permettant à l’entreprise de se faire connaître, de déclencher l’achat
* Les services : associés à l’offre principale (maintenance, SAV …)
* Les activités de soutien
* Les approvisionnements : activités liées aux achats de marchandises, de matières premières, de fournitures, de moyens de production
* Le développement technologique : à travers les systèmes d’information, la R&D, la gestion des connaissances
* La gestion des ressources humaines : ensemble des activités et politiques de recrutement, de formation, de motivation, de rémunération , de gestion des carrières
* L’infrastructure de la firme : organisation de l’entreprise entre la direction et les autres fonctions de support de l’entreprise (comptabilité, service juridique …)



Chacune de ces activités s’articule les unes avec les autres, génère des coûts et contribue ainsi à créer de la valeur pour les clients. La valeur finale créée est mesurée par le prix que les clients acceptent de payer pour obtenir le produit ou le service.

L’optimisation sa chaine de valeur par l’entreprise la conduit à identifier les activités qui sont sources d’avantages concurrentiels et celles qu’il est possible de sous-traiter.

Source : auteure

**Ressource 2 : Les facteurs de production**

Les facteurs de production représentent l’ensemble des moyens utilisés par l’entreprise pour offrir des biens et/ou services à ses clients. On distingue traditionnellement le facteur travail et le facteur capital.

Le facteur travail correspond à l’ensemble des activités manuelles et intellectuelles réalisées par les hommes pour produire des biens et services et qui font l’objet d’une rémunération par l’entreprise. Le facteur travail correspond donc non seulement à l’effectif de l’entreprise et à la durée du travail effectuée par les salariés mais également à l’ensemble des connaissances détenus par les individus et qu’ils mettent à la disposition de l’entreprise.

Le facteur capital représente l’ensemble des biens acquis par l’entreprise pour la réalisation de sa production. Certains vont disparaître dans le processus de production, tels que les matières premières, l’énergie. D’autres vont pouvoir être utilisés pour plusieurs activités de production successives avant d’être obsolètes et font l’objet d’investissements ; c’est le cas des machines, équipements …

L’efficacité de l’entreprise tient alors dans la recherche des gains de productivité permis par ces facteurs de production : amélioration de l’organisation du travail, de la qualification des personnels, innovation technologique incluse dans le facteur capital, effet d’expérience des salariés, etc.

Source : auteure

**Ressource 3 : Faire ou faire faire**

Dans sa volonté de préserver son avantage concurrentiel, la question du choix de l’impartition se pose alors à l’entreprise. ***Le principe de l’impartition*** réside dans le choix pour l’entreprise de faire réaliser, produire, par des entités externes des biens et services au lieu de les produire, de les développer, en interne. Traditionnellement, il s’agit des activités de sous-traitance, de concession ou de franchise créant des relations de coopération étroites entre les différents partenaires. Dans une logique de création de valeur, bénéficier d’un savoir-faire spécifique de ses partenaires, se recentrer sur ses activités créatrices de valeur, réduire des coûts sont autant de ***finalités de l’impartition***recherchées par les entreprises.

D’après les « indications complémentaires du programme de CEJM »

**2ème PARTIE**

**Ressource 4 : Les Sociétés Coopératives et Participatives**

<http://www.les-scop.coop/sites/fr/vous-etes/Enseignant>

**Ressource 5 : Les Sociétés Coopératives d’Intérêt Collectif**

La SCIC est une forme juridique créée par la ***loi du 17 juillet 2001***. Elle a un statut de société commerciale et est soumise aux impératifs de performance et de bonne gestion.  
La dimension d'intérêt collectif et d'utilité sociale est marquée par un agrément préfectoral, ainsi que par l'obligation d'affecter une part significative du résultat à des réserves impartageables.  
La SCIC est une coopérative en multi sociétariat, qui peut associer toute personne physique ou morale qui a un rapport avec l'activité : salariés, usagers, collectivités, bénévoles, financeurs…

**Ressource 6 : Articles 1 et 2 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l’économie sociale et solidaire**

**Article 1**

I. - L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

1° Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;

2° Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;

3° Une gestion conforme aux principes suivants :

1. Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;
2. Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées. (…)

**Article 2**

Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes :  
1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

2° Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

3° Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale,

<https://www.legifrance.gouv.fr/>

**3ème PARTIE**

**Ressource 7 : Les processus**

Un processus est un ensemble d’activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d’entrée en éléments de sortie.

Selon la norme AFNOR FD X 50-176 d’août 2017, trois types de processus existent dans l’entreprise :

\*les processus productifs : qui assurent la réalisation du bien ou du service correspondant au besoin du client. Ils correspondent au cœur de métier de l’entreprise.

Exemples : processus liés à la relation client (processus de vente), à la relation fournisseur (processus d’achat),

\*les processus organisationnels :

- de support permettant la gestion des ressources : qui concernent la gestion des ressources nécessaires au bon fonctionnement des processus productifs. Ils concernent des activités internes à l’entreprise dont la valeur n’est pas direction perceptible par le client.

Exemples : processus de recrutement, processus de financement

- de pilotage ou de management : qui concernent la détermination de la politique de l’entreprise et les modalités de la prise de décision par les managers.

Exemples : politique qualité, processus de veille, surveillance de la satisfaction client.

Auteur d’après AFNOR

**Ressource 8 : Les ressources tangibles et intangibles**

Les ressources peuvent être définies comme étant l’ensemble des moyens dont l’entreprise dispose, qu’elle contrôle et qu’elle peut engager, par le biais de processus productifs ou organisationnels, pour créer de la valeur au sein de son activité. (…)

Les ressources sont déclinables en plusieurs catégories (…). Les ressources tangibles, celles qui apparaissent clairement dans le bilan de l’entreprise, sont les plus aisées à identifier et à évaluer.

Elles regroupent l’ensemble des moyens qui peuvent être physiquement observables (bâtiments, usines, terrains, machines …) et bien entendu les ressources financières. Les ressources intangibles, dont il est rarement fait mention dans le bilan, constituent pourtant, dans un grand nombre de cas, la majeure partie de la richesse « potentielle » de l’entreprise. Elles sont à priori plus difficiles à identifier et l’on a souvent l’habitude d’y distinguer les ressources technologiques, la réputation c’est-à-dire le nom ou la marque, et les ressources humaines telles que l’expérience, les qualifications, les formations, la flexibilité, la culture d’entreprise, la loyauté du personnel, etc. (…)

Stratégor – Editions Dunod – 7ème édition, 2016

**Ressource 9 : Les compétences**

Les compétences désignent les capacités à déployer des ressources pour désigner un objectif. Elles s’acquièrent par un apprentissage collectif (…). Nous pouvons en distinguer plusieurs catégories :

* Certaines compétences sont d’ordre général : elles portent sur la capacité à gérer correctement les processus d’organisation, d’animation des hommes, de contrôle et d’information
* D’autres sont spécifiques aux fonctions et métiers de l’entreprise
* Les troisièmes concernent la gestion de la transversalité tant interne qu’externe (…). Les compétences intra-entreprises sont déterminantes dans l’élaboration de nouveaux produits qui requiert une coordination recherche et développement / marketing, par exemple. Au plan inter-entreprises, ces compétences relationnelles de coopération sont essentielles dans une perspective de firme étendue (intégrant fournisseurs et distributeurs dans le système d’information) et dans la gestion des alliances (…)
* Les compétences ci-dessus sont collectives et se distinguent des compétences individuelles des personnels que l’on qualifie de professionnelles.

J.P Helfer, M. Kalika, J. Orsini, Management stratégique, Vuibert 2016

**Ressource 10 : Norme ISO 26000, la Responsabilité Sociale des Entreprises**

L’ISO donne de la RSE la définition suivante : la responsabilité d’une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l’environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

– contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;

- prend en compte les attentes des parties prenantes ;

- respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ;

- et qui est intégré dans l’ensemble de l’organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

<https://e-rse.net>

**Ressource 11 : Management, structure et mécanismes de coordination**

Pour mener à bien une action commune, il est nécessaire de rassembler des hommes et de coordonner leurs actions à l’aide des moyens de l’organisation. Le manager est chargé de coordonner et de diviser le travail. Son action s’inscrit dans le cadre d’une structure organisationnelle. Cette action suit un but qui se traduit par une stratégie.

**Définition de l’organisation :**

« Action collective à la poursuite de la réalisation d’une mission commune. »

**Définition de la structure**

« C’est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »

Le manager est la personne qui est investie de l’autorité formelle dans l’organisation. Il s’inscrit dans une hiérarchie, détient des responsabilités et doit unir les efforts pour atteindre les objectifs fixés. (…)

Le manager divise les tâches et les coordonne entre les membres de l’organisation. Il est le centre nerveux de la structure de l’organisation.

**Les mécanismes de coordination**

1. **L’ajustement mutuel**

Il réalise la coordination du travail par le simple processus de la communication informelle.

Exemple : contacts de gré à gré entre quelques employés du même niveau. La coordination se fait par échange, négociation et compromis.

1. **La supervision directe**

Elle réalise la coordination du travail par le biais d’une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations.

Exemple : un patron explique à ses employés ce qu’ils doivent faire.

1. **La standardisation des procédés de travail**

Processus d’homogénéisation, d’uniformisation des règles de fonctionnement et de méthodes de travail. Formalisation dans des manuels de procédure. Généralement ce sont les ingénieurs de la technostructure qui élaborent les standards (en recourant à l’OST) pour la base opérationnelle.

Exemple : la « bible » chez Mc Do dans laquelle se trouvent toutes les manières de faire de l’entreprise.

1. **La standardisation des résultats**

Uniformisation des résultats à obtenir, des objectifs à atteindre pour chaque département de l’organisation.

Exemple : chaque département doit dégager une rentabilité nette des capitaux investis d’au moins 15%.

1. **La standardisation des qualifications et des savoirs**

L’uniformisation se fait sur le savoir et les compétences des employés. Si chacun apprend en utilisant les mêmes méthodes, les mêmes raisonnements, les mêmes façons de travailler alors les membres de l’organisation peuvent utiliser des références communes (langage, méthode de raisonnements, procédures de base) pour coordonner leur travail.

1. **La standardisation des normes**

Culture commune à l’entreprise, croyance des membres de l’organisation.

Ces normes constituent selon Mintzberg « le ciment qui tient toutes les pierres de la bâtisse de l’organisation ».

Extraits de la fiche de lecture de B. Bonnefous :

« Le Management, voyage au centre des organisations », Henri Mintzberg :

<https://crcom.ac-versailles.fr>

**Ressource 12 : Les styles de management, selon Rensis Likert**

Dans son ouvrage consacré au gouvernement participatif des entreprises, R.Likert formalise à partir d’enquêtes sur le terrain quatre styles de direction :

**Le manager autoritaire exploiteur :** il entretient des rapports distants et ne fait pas confiance à ses collaborateurs. Le système de motivation et d’implication des personnes est fondé sur la crainte, la menace de sanctions et la distribution de récompenses. Il s’agit ici d’un véritable mode de management par la peur.

**Le manager autoritaire paternaliste** : ce style de gestion est assez proche du précédent, même si l’on peut considérer qu’il existe des formes de confiance de type condescendante. Le commandement paternaliste se distingue néanmoins du précédent par les relations de proximité entre le dirigeant et ses subordonnés. Le contact et les relations hiérarchiques sont directs, souvent francs, et le système de motivation et de récompense particulièrement arbitraire.

**Le manager consultatif** : ce type de manager entretient des relations étroites avec ses collaborateurs. Il cherche à créer un climat fondé sur la confiance et l’échange, même si la délégation de pouvoir a certaines limites. Ce style de commandement se singularise par la recherche d’une large consultation auprès des collaborateurs et vise à susciter l’adhésion autour des principaux objectifs de l’entreprise.

**Le manager participatif** : il introduit un mode de management non directif. Il cherche à développer des relations de confiance fortes avec ses collaborateurs. Le système de motivation et l’implication est particulièrement sophistiqué et vise à introduire de la participation aux résultats de l’organisation.

Pour Likert, les entreprises qui adoptent un mode de leadership orienté sur les hommes et la compréhension des relations semblent plus performantes.

J.M Plane, Management des organisations, Dunod, 4ème édition 2016

**4ème partie**

**Ressource 13 : Les cycles de l’activité de l’entreprise**

L’activité de l’entreprise repose sur deux cycles au cours desquels les mêmes opérations se répètent, le cycle d’exploitation et le cycle d’investissement.

Le cycle d’exploitation est l’ensemble des opérations courantes de l’entreprise, la succession des étapes allant de l’achat des matières premières (pour une entreprise industrielle) ou les marchandises (pour une entreprise commerciale) à l’encaissement des créances clients.

Le cycle d’investissement concerne l’acquisition et l’utilisation des immobilisations nécessaires à l’entreprise pour développer son activité.

A chacun de ces cycles, correspond un besoin de financement né du décalage temporel entre les dépenses qu’il engage et les encaissements qu’il génère.

Pour le cycle d’exploitation, ce besoin est un besoin de court terme induit par la durée du processus de production (ou de vente), les délais de stockage et la durée du crédit consenti aux clients, pendant lesquels l’entreprise doit faire face à ses charges (paiement des salaires, des fournisseurs …) sans avoir encore reçu les paiements des clients.

Le cycle d’investissement présente un besoin de financement de long terme né de ressources financières à engager pour se procurer l’immobilisation et les recettes engrangées par celui-ci lors des différents cycles d’exploitation qu’il permet d’assurer.

[Ces cycles nécessaires à l’activité] indui[sen]t des besoins permanents de financement qui conduit l’entreprise à immobiliser des fonds (…).

D’après les « indications complémentaires du programme de CEJM »

**Ressource 14 : Le financement participatif**

Le crowdfunding ou financement participatif est un nouveau mode de financement de projets par le public. Il permet de récolter des fonds - généralement de faibles montants - auprès d'un large public en vue de financer un projet artistique (musique, édition, film, etc.) ou entrepreneurial. Les opérations de crowdfunding peuvent être des soutiens d'initiative de proximité ou des projets défendant certaines valeurs.

Le *crowdfunding* fonctionne le plus souvent via Internet et se présente sous différentes formes :

* Des dons avec ou sans contrepartie ;
* Des prêts avec ou sans intérêt ;
* Ou des souscriptions de titres.

En France, afin de favoriser le développement du financement participatif dans un environnement sécurisant pour les contributeurs (donateurs, prêteurs ou investisseurs), les pouvoirs publics ont adapté la réglementation, par [l'ordonnance n°2014-559 du 30 mai 2014](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029008408&categorieLien=id).

<https://acpr.banque-france.fr/autoriser/financement-participatif>

(Autorité de contrôle prudentiel et de résolution de la Banque de France)

Les fonds reçus via le processus de financement participatif pour des opérations ponctuelles sont considérés comme des recettes exceptionnelles (produits exceptionnels de gestion – compte 771 du compte de résultat).

Auteure, d’après :

http://www.figur-in.com/actualites-expert-comptable/le-financement-participatif-ou-crowdfunding.html

**Ressource 15 : L’équilibre financier**

L’équilibre financier est une situation financière dans laquelle se trouve une personne physique ou une personne morale dont les caractéristiques sont les suivantes :

* Des ressources financières stables
* Un fonds de roulement suffisant.

Le fonds de roulement est défini comme l’excédent des capitaux stables par rapport aux emplois durables. Il se calcule, notamment, par le haut du bilan :

Capitaux permanents – Actifs immobilisés

Si le fonds de roulement est positif, alors la société apparaît comme prudente : les capitaux permanents financent les actifs immobilisés et l’excédent des capitaux permanents sur les immobilisations contribue à financer les actifs circulants de court terme.

Auteure