

# Culture économique, juridique et managériale

BTS SIO, 1<sup>ère</sup> année



# Thème 3. L'organisation de l'activité de l'entreprise

## Chapitre 7. Comment l'entreprise organise-t-elle ses ressources ?

- ❶ Les différents processus de l'entreprise
- ❷ Les ressources et les compétences de l'entreprise
- ❸ Le type de structure, les mécanismes de coordination et de contrôle au sein de l'entreprise
- ❹ Les styles de management
- ❺ Le rôle des différentes parties prenantes et des contre-pouvoirs



U3. Culture économique, juridique et managériale  
BTS SIO, 1<sup>ère</sup> année

# Performance de l'entreprise et organisation des ressources

1

La performance de l'entreprise dépend en grande partie de **l'organisation des ressources**, elle-même fonction de **nombreux facteurs**.

## Facteurs de contingence

Éléments évolutifs (des variables) internes et externes à l'entreprise qui influencent ses décisions et ses actions :

- **Externes** : conjoncture économique, contexte géopolitique, RSE, concurrence, ...
- **Internes** : ancienneté de l'entreprise, taille, culture, technologie, climat social, ...



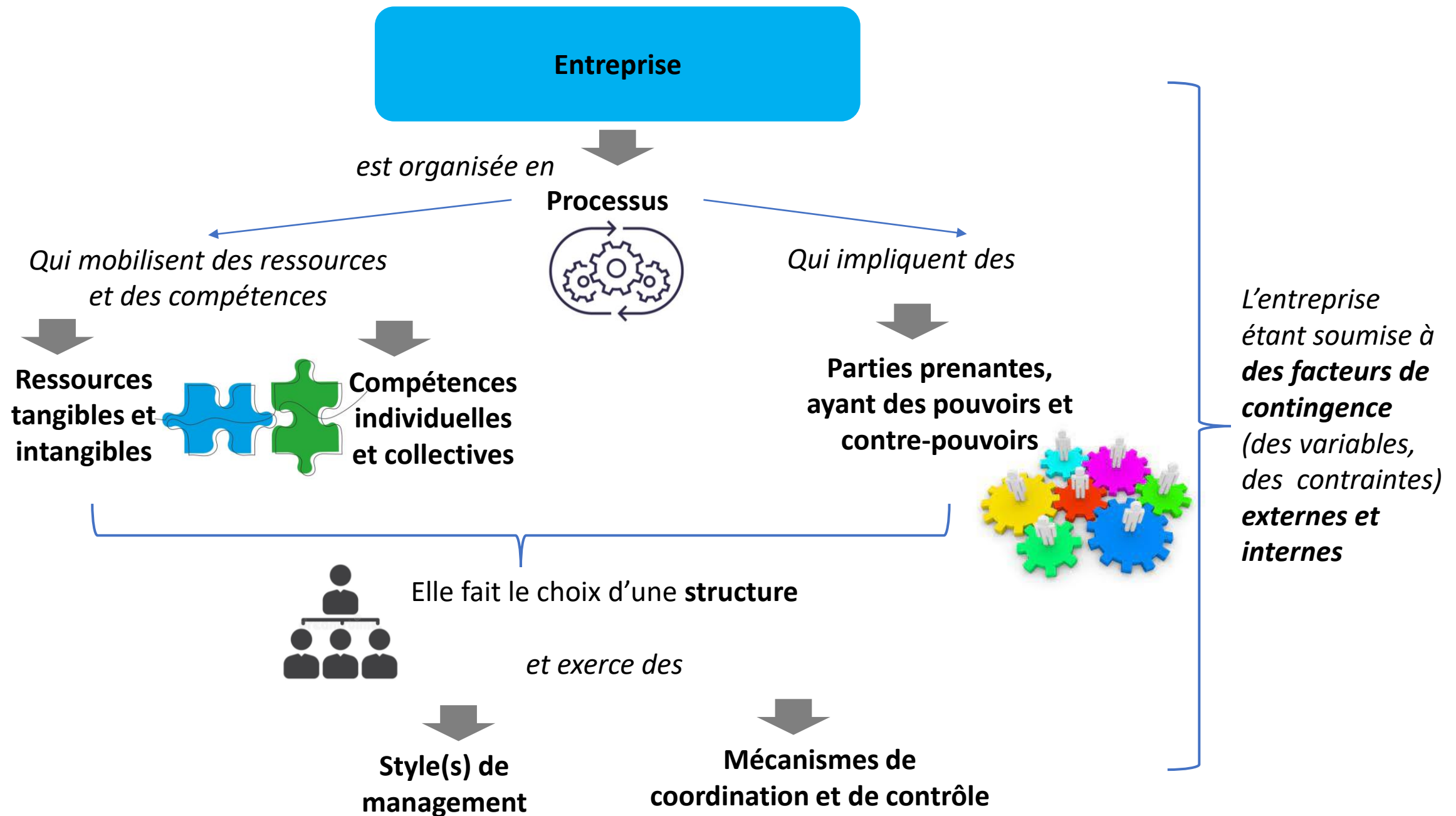
Structure  
organisationnelle

Styles de  
management

Mécanismes de  
coordination du travail

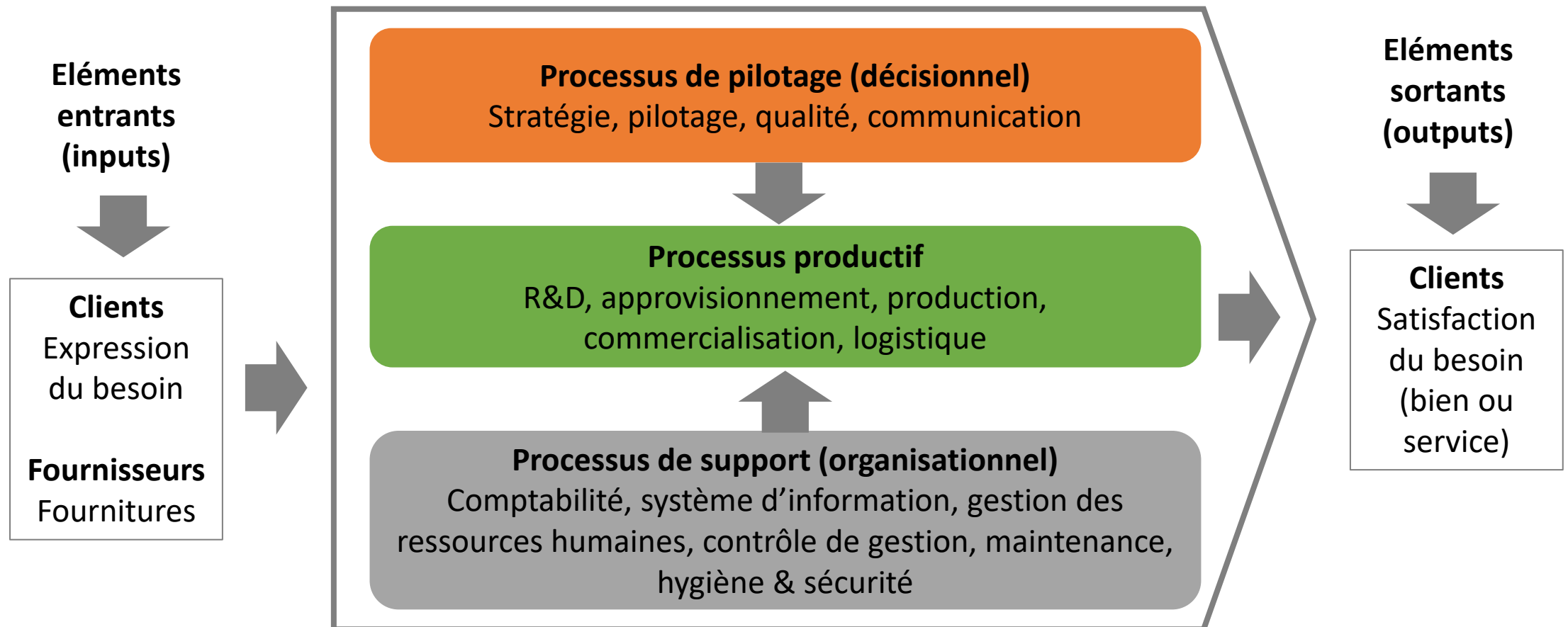
Acteurs en présence  
(pouvoirs et contre-  
pouvoirs)

Processus

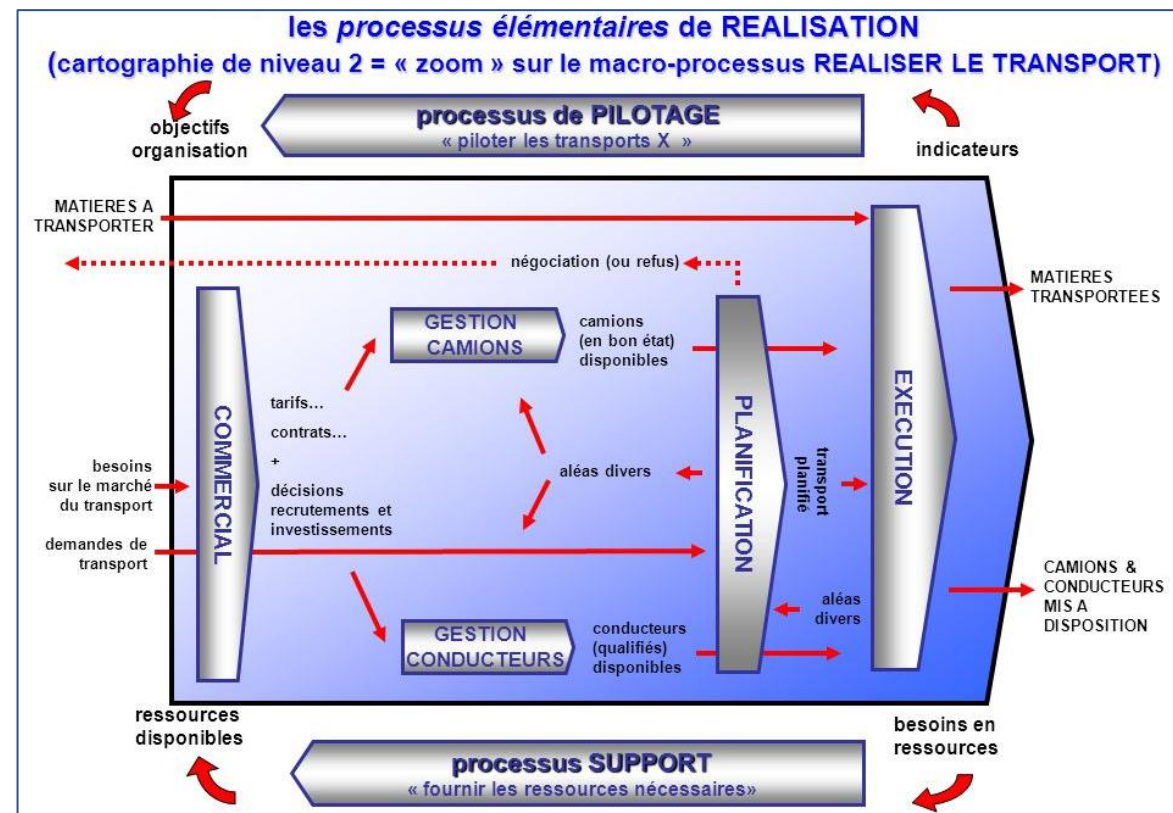
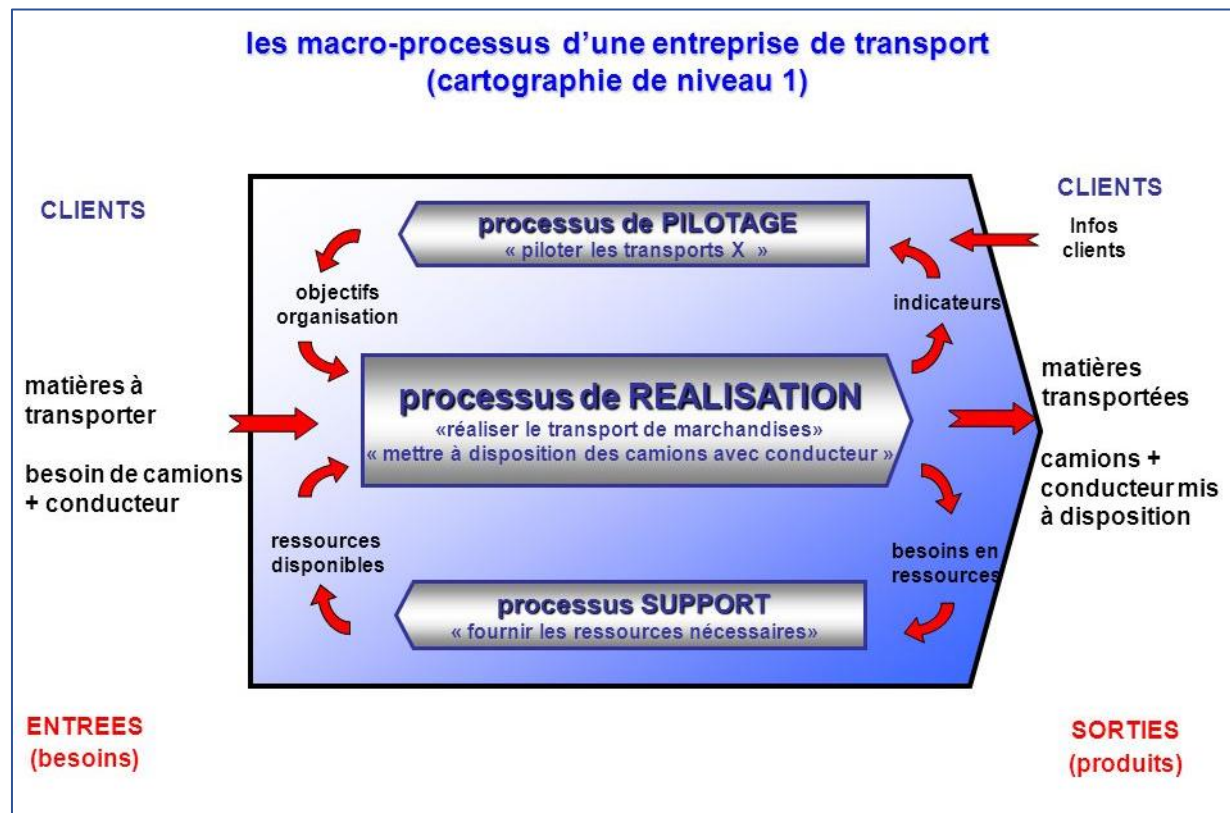


# Les différents processus de l'entreprise, pour une organisation optimale

**Processus : « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie » (AFNOR, Association française de normalisation)**



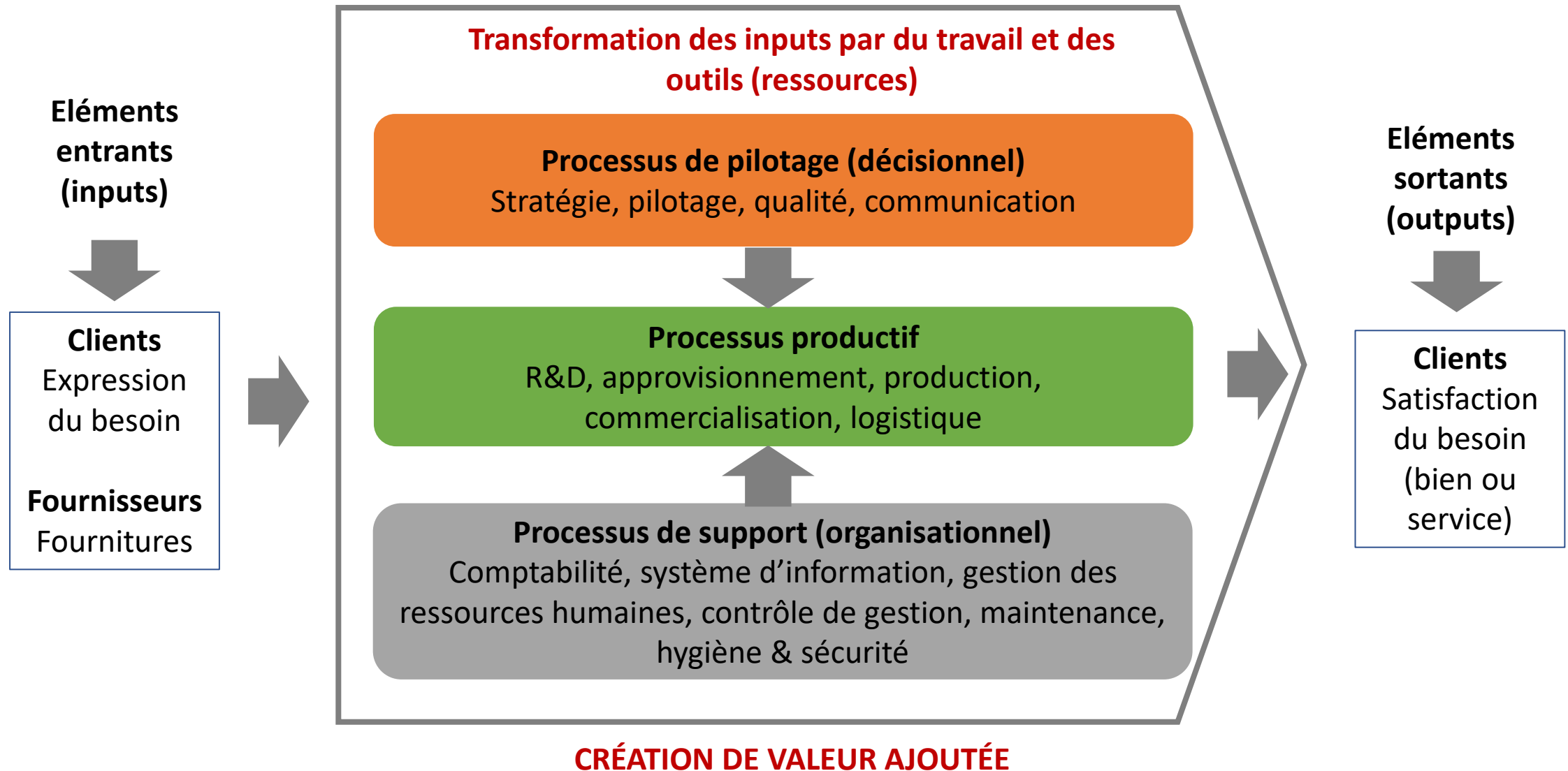
# Exemple pour une entreprise de transport



- Les éléments d'entrée d'un process sont généralement les éléments de sortie d'un autre processus
- Ne pas confondre *processus* et *procédé*
  - *Processus* : quoi faire dans un ordre prédéfini
  - *Procédé* : façon de faire une tâche (exemple : tourner la clé pour démarrer le moteur du camion)



# RESSOURCES





# Cas pratique : quelles sont les activités et processus de l'Annecy Design Center ?

## DOCUMENT 1 Comment Salomon organise une production « sur-mesure »

Au sein de l'Annecy Design Center (ADC), centre de recherche de l'entreprise française Salomon situé en Haute-Savoie, les prototypes sont conçus, fabriqués à la chaîne et testés avant leur industrialisation et commercialisation.

L'Annecy Design Center (ADC) est également doté d'unités de production dédiées à la fabrication de différents équipements sportifs « sur-mesure » : skis, snowboards, chaussures de ski, de trail... Ces productions sont destinées aux athlètes sponsorisés par Salomon ainsi qu'à une clientèle d'amateurs avertis.

L'entreprise Salomon s'inscrit dans une démarche de qualité totale, ce qui la conduit à être particulièrement vigilante quant à la qualité des produits semi-finis de ses fournisseurs asiatiques.

Le design est en relation directe avec la direction générale de Salomon. Cette dernière impulse les projets au travers d'un comité stratégique composé de distributeurs, salariés et managers de différents pays. Ainsi, la direction générale n'hésite pas à consacrer 8 % du chiffre d'affaires à la conception, à la recherche et développement et au marketing.

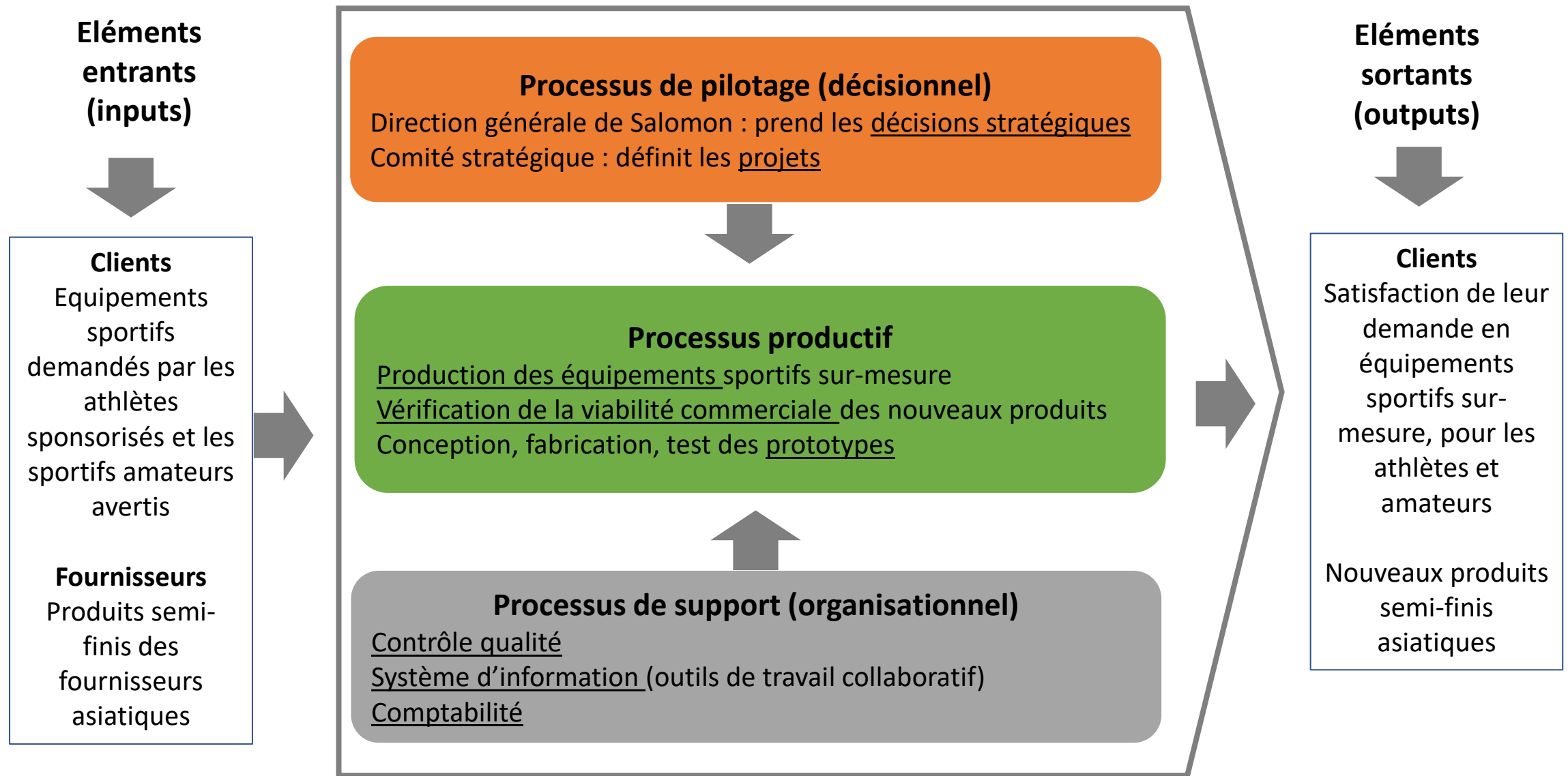
Le centre est organisé par plateformes « produits » qui regroupent plusieurs métiers : designers, ingénieurs et marketeurs. Ces derniers, affectés par la division commerciale aux différentes plateformes, ont pour mission principale de vérifier la viabilité commerciale des produits en fonction de la demande des sportifs et de l'offre concurrente.

Au sein des plateformes « produits », des équipes dédiées à un projet sont constituées, mais tous les espaces de travail sont communs. Cela permet à chacun de bénéficier des avancements et savoir-faire des collaborateurs grâce à un système d'information équipé d'outils facilitant le travail collaboratif.

© Delagrave, 2018.







# Les ressources et les compétences de l'entreprise

**Ressources de l'entreprise : actifs spécifiques à l'entreprise qui ne peuvent pas faire l'objet d'échanges sur les marchés**

**Principales catégories des ressources : financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, réputation**

## **Ressources tangibles**

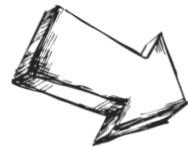
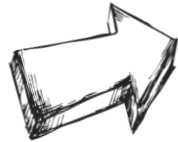
- Ressources humaines : effectifs, métiers, ...
- Ressources physiques et technologiques : équipements, lignes de production, ...
- Ressources financières : capital social, bénéfices, emprunts, ...

## **Ressources intangibles**

- Ressources humaines : compétences individuelles
- Ressources immatérielles
  - Les ressources technologiques : logiciels, brevets, ...
  - La structure organisationnelle, les compétences collectives, ...
  - Les marques, la notoriété, l'image de marques, ...

# Les ressources et les compétences de l'entreprise

**Compétences de l'entreprise :**  
ensemble des savoir-faire collectifs organisés, permettant de réaliser une tâche ou une activité en combinant des ressources



## Compétences individuelles

### Compétences transversales (génériques)

- Savoir, savoir-faire, savoir-être mobilisables dans diverses situations professionnelles
  - Maîtrise d'une langue vivante, d'un outil
  - Capacité à travailler en équipe
  - Capacité d'organisation
  - ...

### Compétences spécifiques (transférables)

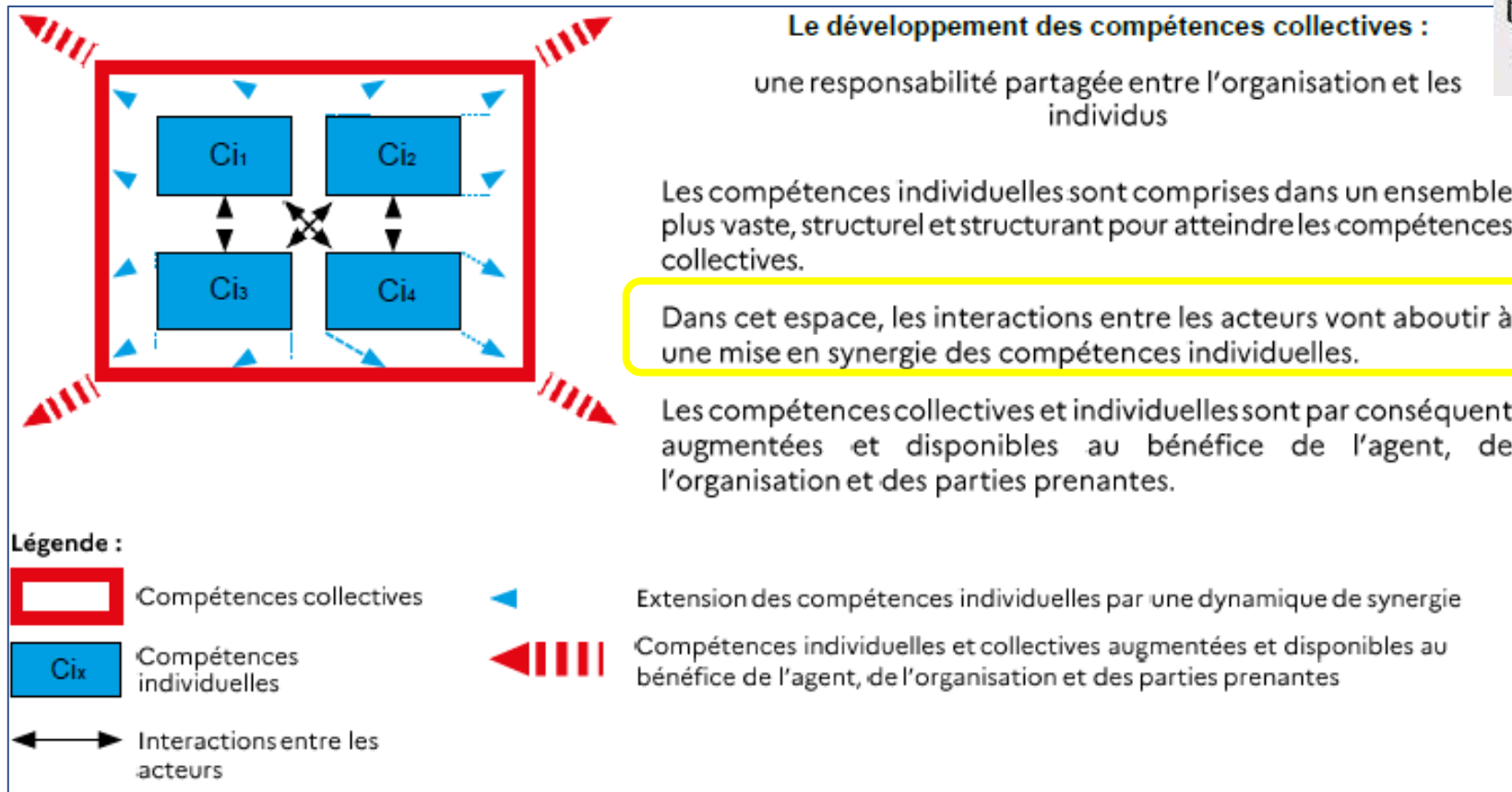
- Savoir, savoir-faire, savoir-être attachées à des situations professionnelles données
- **MAIS pouvant être mises en oeuvre dans d'autres contextes professionnels**
  - Ex : compétences spécifiques d'un ingénieur transférables dans un métier technico-commercial

## Compétences collectives

« Ensemble des savoirs, savoir-faire tacites complémentaires ou partagés dans le cadre d'échanges informels (Michaux, 2003), vecteurs de synergies nées d'interactions permanentes, même conflictuelles, entre les membres d'une équipe de travail »

# Les compétences collectives...

## ... plus que l'addition de compétences individuelles



- Rôle des interactions pour développer les compétences collectives
- Notion de « collectif de travail »
- Mode projet propice aux compétences collectives

<http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/competences-collectives-competences-individuelles-a1863.html>





**Nom :** Annecy Design Center

**Siège social :** Metz-Tessy 74996 Annecy, France

**Activité :**

- Centre de recherche et de design (1<sup>er</sup> au niveau mondial dans les domaines de l'invention et de l'innovation dans le sport) qui a déposé en cinq ans, 148 brevets.
- Centre de production pour des équipements sportifs « sur-mesure » : skis, snowboards, chaussures de ski, de trail, etc.

**Infrastructures :** Bâtiments actuellement de 33 000 m<sup>2</sup> qui vont s'agrandir de 1 760 m<sup>2</sup> en 2018, et dotés d'un équipement productif de pointe.

**Organisation de l'activité :** Chaque catégorie produit possède ses espaces dédiés où travaillent en étroite relation, par projet et par produit, des chefs de produit, des designers, des développeurs, des testeurs (athlètes) et des marketeurs.

**Lien juridique :** Centre de design de la SAS unipersonnelle Salomon, n° 1 mondial du marché des sports d'hiver et de la chaussure de trail running, et filiale du groupe finlandais Amer Sports.

**Emploi :** 1 000 personnes dont 260 dédiées à l'innovation, en particulier pour la marque Salomon. De 2012 à 2017, recrutement de 250 talents internationaux (ingénieurs, professionnels du marketing digital, etc.).

Ce centre rassemble une grande diversité de spécialistes, experts dans leur domaine professionnel, ayant acquis un savoir-faire particulier dans des technologies telles que le composite, l'injection plastique, la mécanique, la thermie, la couture ou encore l'informatique.

Les employés sont aussi de bons pratiquants quotidiens de sport.

**Financement :** 8 % du chiffre d'affaires pour la recherche et le développement (R&D).

**Projet :** Accélérer la mutation de la marque vers le sport de plein air, hors sports d'hiver.

© Delagrave, 2018.

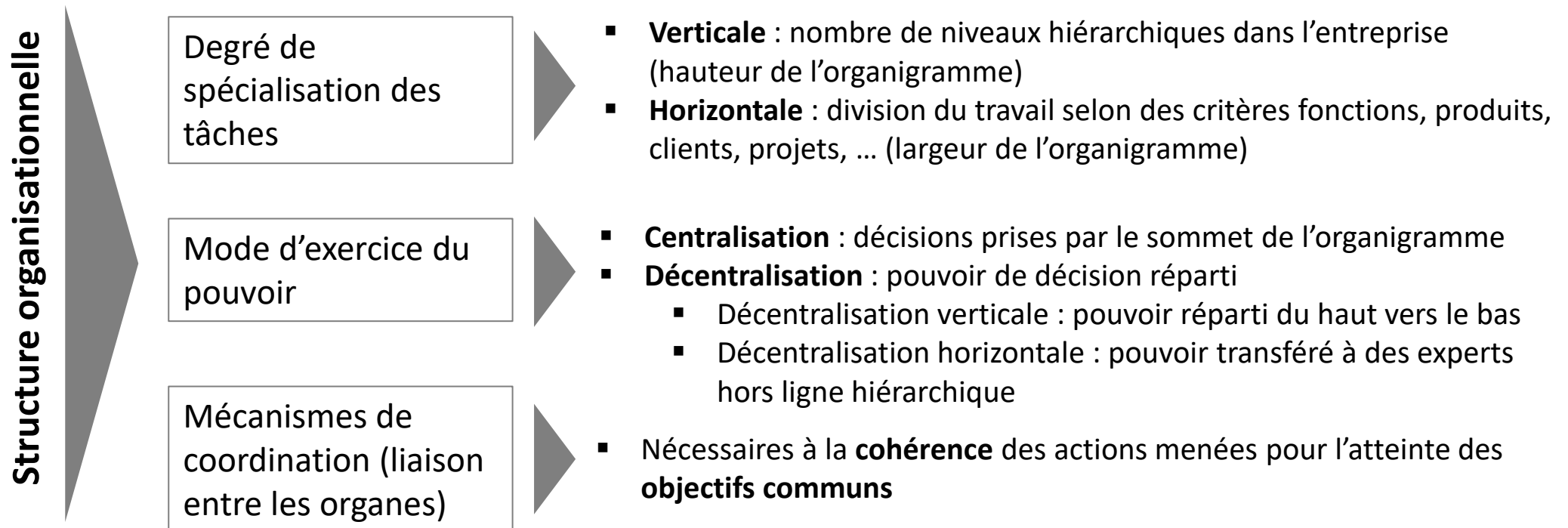
## Cas pratique : quelles sont les ressources de l'Annecy Design Center ?

Ressources tangibles	Ressources intangibles
<b>Ressources humaines :</b> 1000 salariés (différents métiers)	<b>Ressources humaines :</b> compétences des salariés (individuelles ; collectives, issues du travail collaboratif)
<b>Ressources physiques et technologiques :</b> Bâtiment 33000 m <sup>2</sup> + 1760 m <sup>2</sup> Équipement de production	<b>Ressources immatérielles :</b> Brevets déposés Notoriété, image de marque Marque Salomon Organisation en travail collaboratif
<b>Ressources financières :</b> 8% de CA consacré à la R&D	



# Les structures d'entreprise

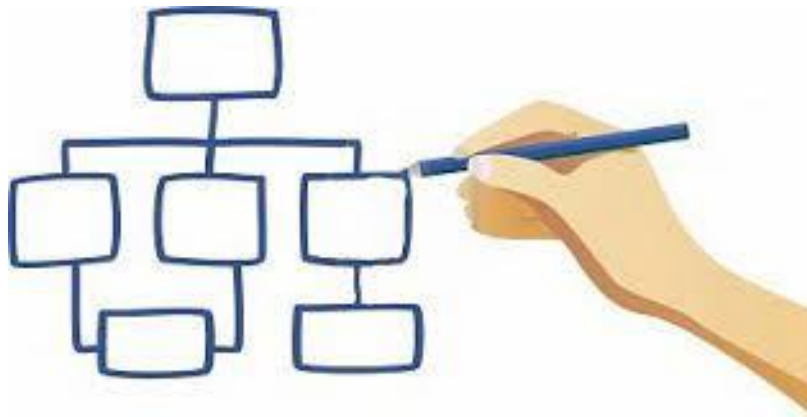
**La structure de l'entreprise peut être définie comme: « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » selon Henry Mintzberg.**



# Les structures types

## Plusieurs configurations existent

- De multiples facteurs sont à prendre en compte pour choisir un type de structure (stratégie, environnement, technologie, taille de l'entreprise, ...)
- Le degré de complexité des différents types est variable (croissant de structure hiérarchique à réticulaire)
- Chaque type présente des avantages et des inconvénients
- La structure peut (doit) évoluer, être adaptée en fonction de l'évolution de l'entreprise
- Schématiquement, la structure est présentée sous forme d'un organigramme



- **Structure hiérarchique**
- **Structure fonctionnelle**
- **Structure *staff and line***
- **Structure divisionnelle**
- **Structure matricielle**

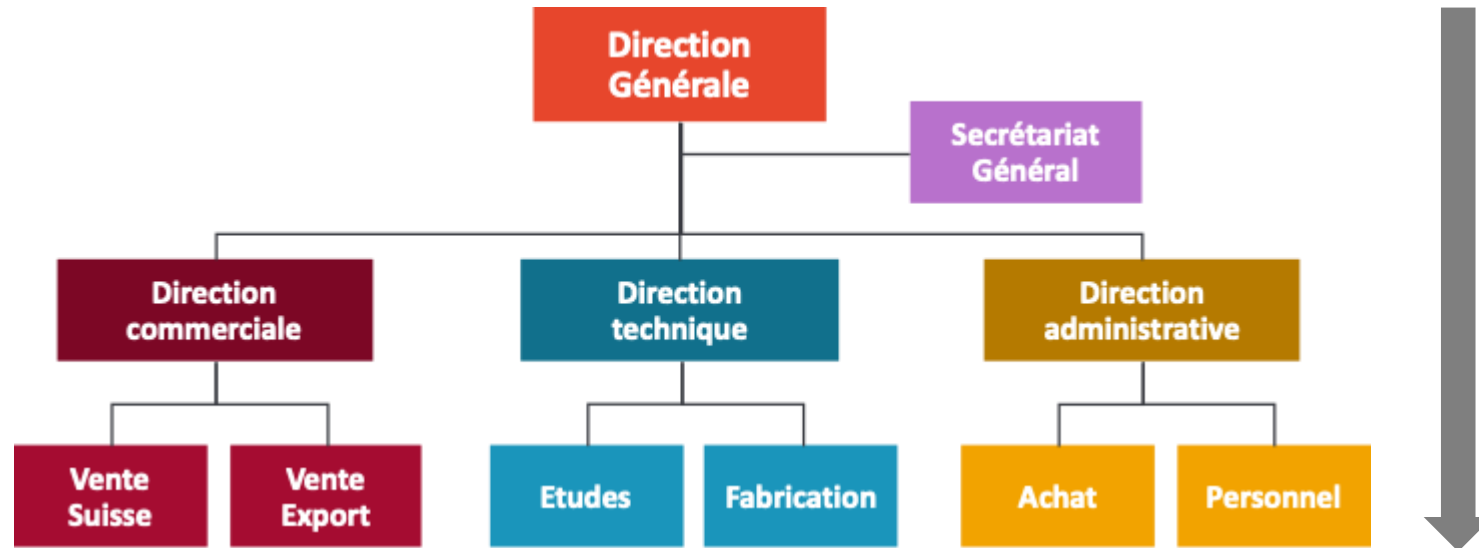
Structures  
types

- **Structure mode projet**
- **Structure réticulaire**

Structures  
flexibles  
(organiques)

# Les structures types : la structure hiérarchique

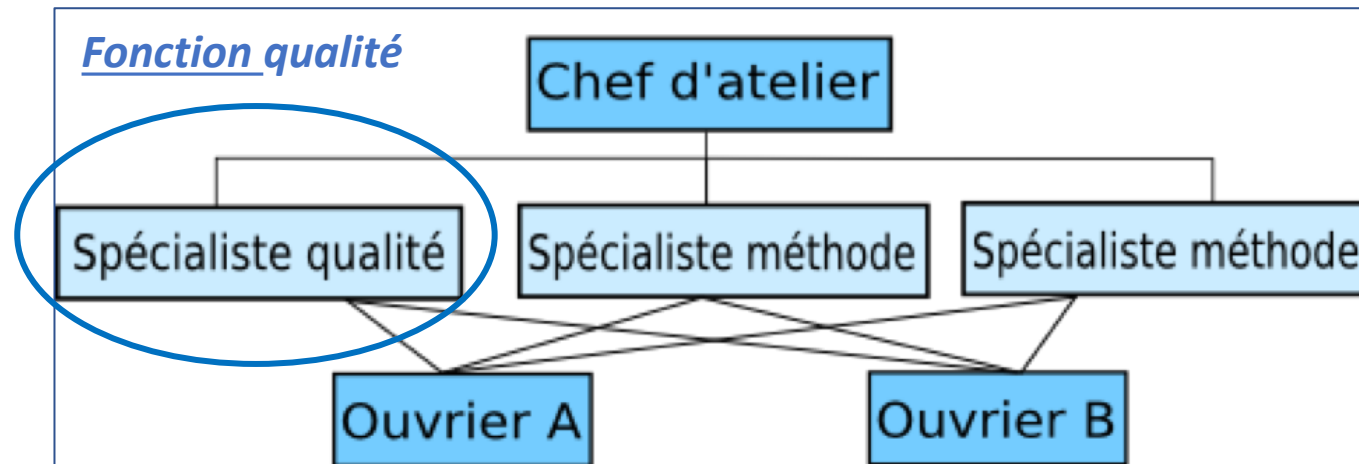
Modèle proposé par Henri Fayol (1841-1925)



## Unicité du commandement

- Chaque supérieur hiérarchique est responsable de ses subordonnés
- Chaque salarié a un seul supérieur hiérarchique
- Chaque responsable de service exerce son autorité uniquement pour son service

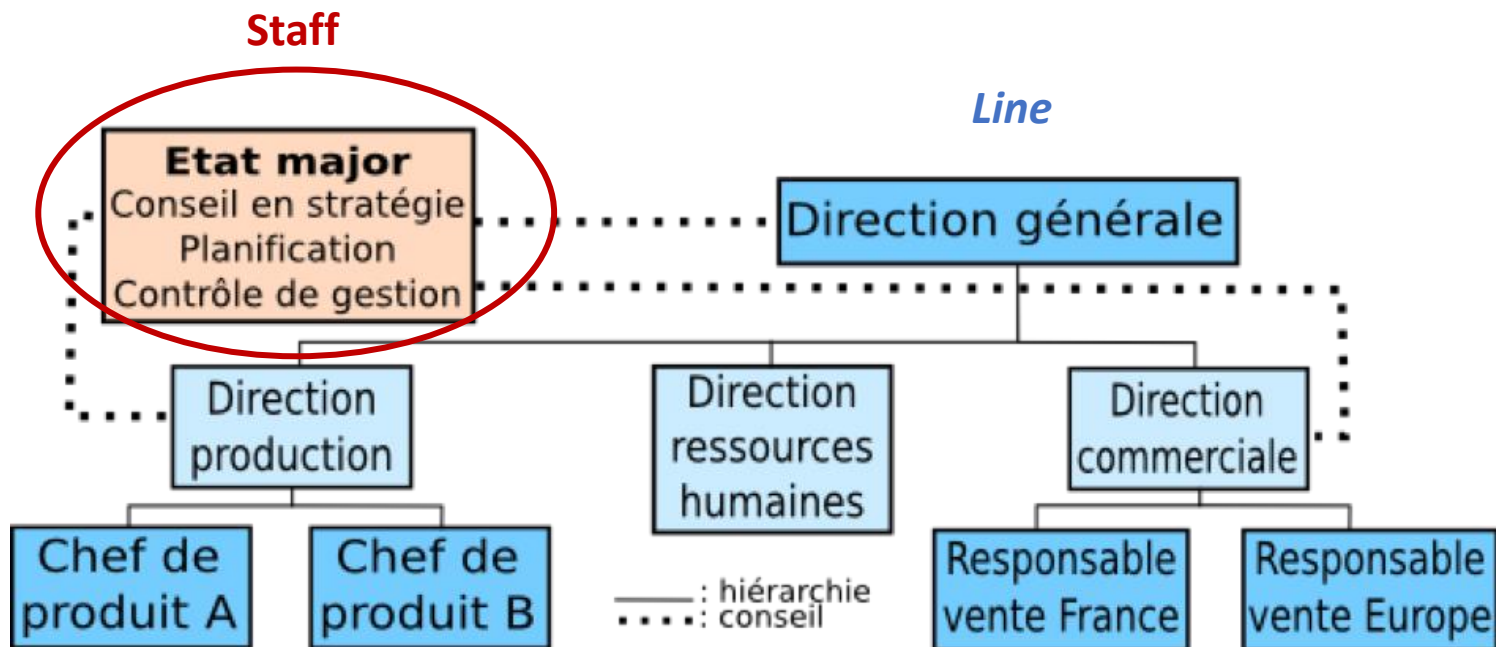
# Les structures types : la structure fonctionnelle



## Division fonctionnelle (par fonction) de l'autorité et pluralité de commandement

- Chaque salarié dépend de plusieurs responsables hiérarchiques
- Chaque responsable hiérarchique a autorité dans son seul domaine de compétences

# Les structures types : la structure *staff and line*



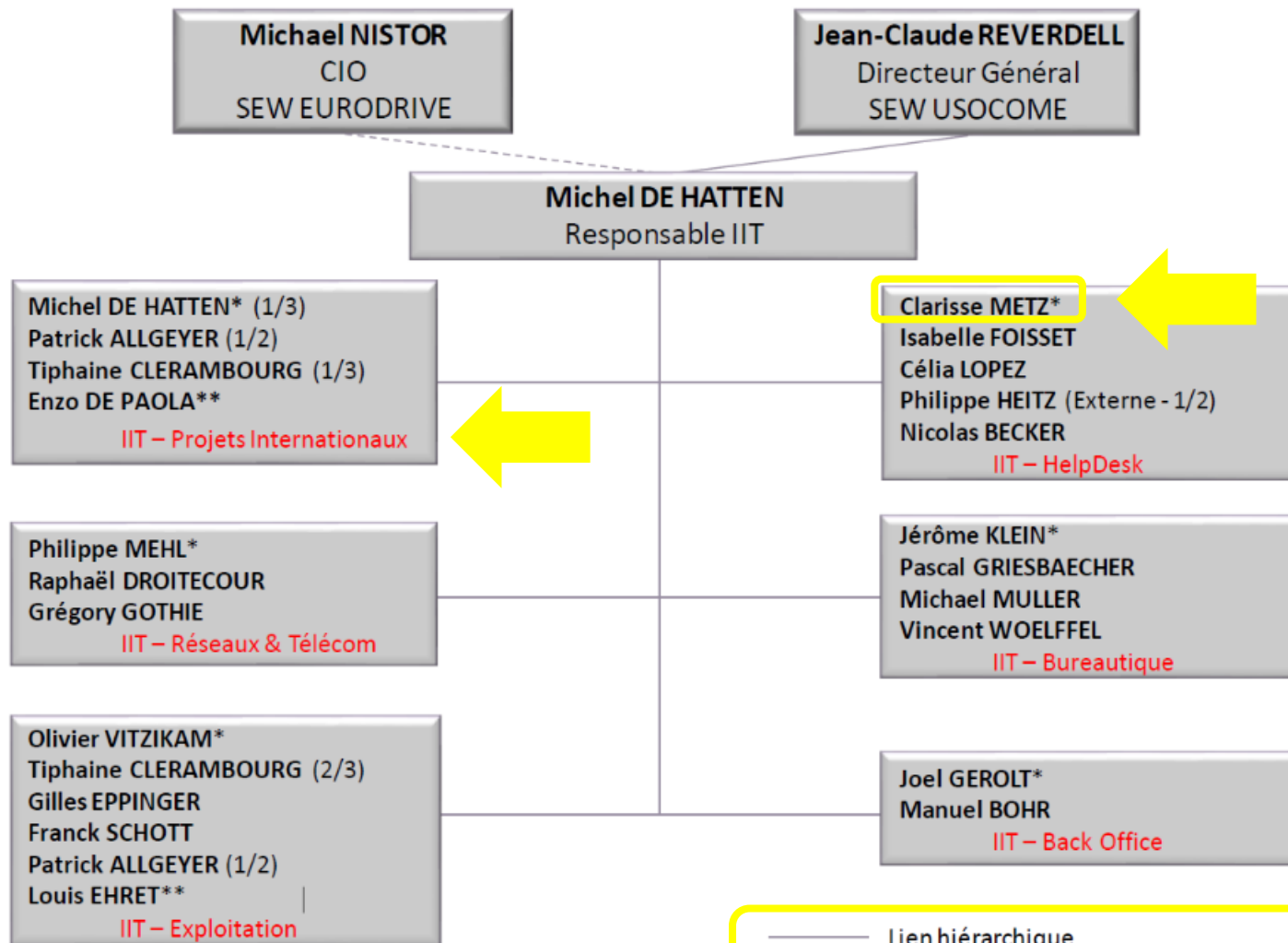
## Fusion de la structure hiérarchique et de la structure fonctionnelle

- Unicité de commandement: ligne hiérarchique → *line*
- Structure d'appui, de conseil, composée de spécialistes → *staff*



# ORGANIGRAMME

## Information Infrastructure Technology (IIT)



\* Coordinateurs

\*\* Apprentis

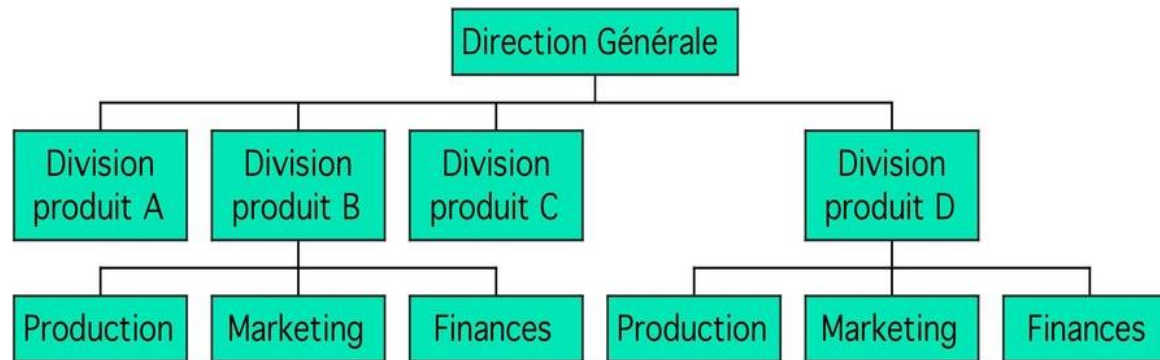
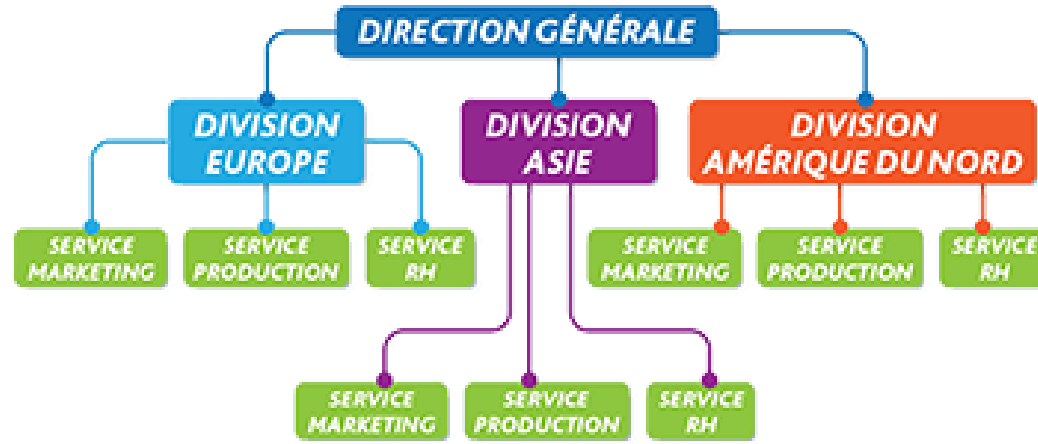
— Lien hiérarchique  
- - - Lien fonctionnel

S.65562186 – 01.2022

Division par domaines d'expertise : réseaux & télécoms, exploitation, help desk...  
+  
Équipe projets à laquelle contribuent à temps partiel certains membres des autres équipes (à 1/3 ou 50% de leur temps)

Notion de « coordinateur » : avec un rôle hiérarchique dans le cas présent

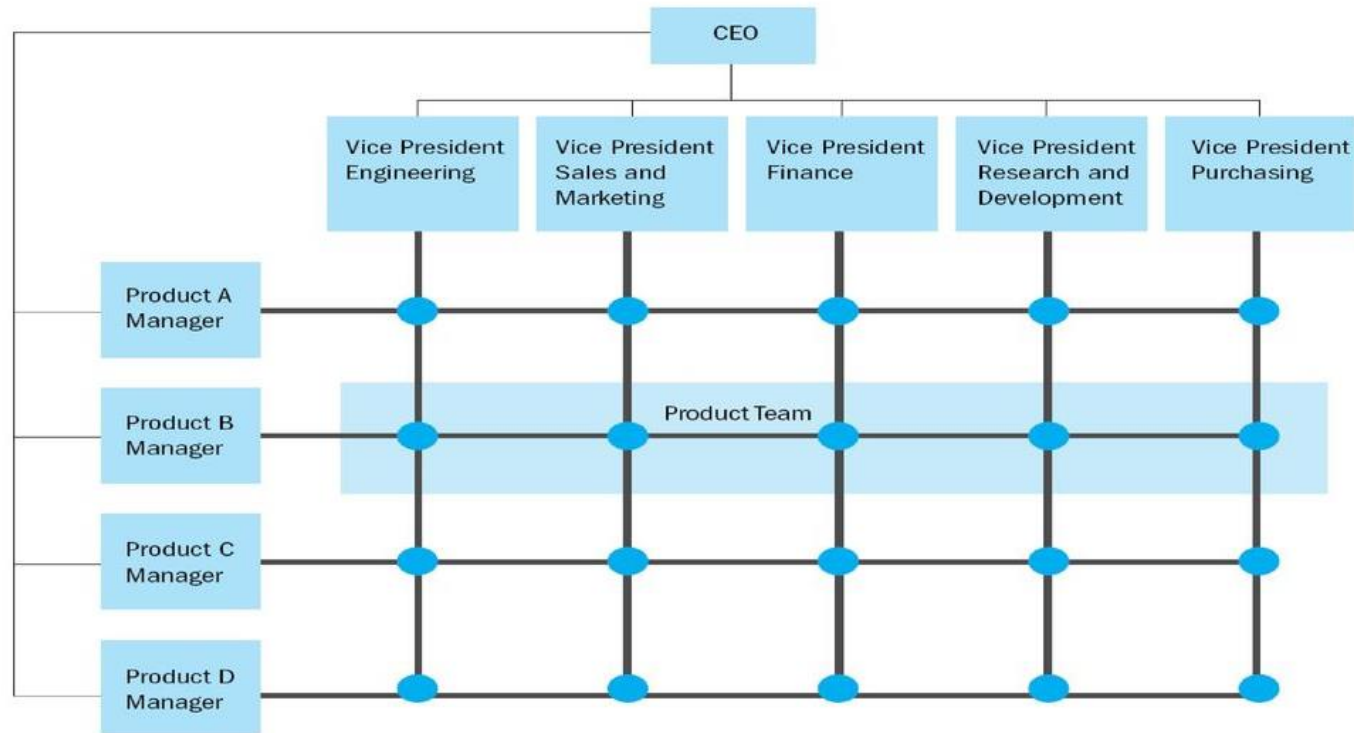
# Les structures types : la structure divisionnelle



## Organisation par division (département)

- La division (ou département) peut être un secteur géographique, un produit (un ensemble de produits), un marché, ...
- Chaque division a ses propres ressources fonctionnelles (marketing, production, RH, ...), ce qui en fait une unité complète, avec un degré d'autonomie plus ou moins élevé

# Les structures types : la structure matricielle

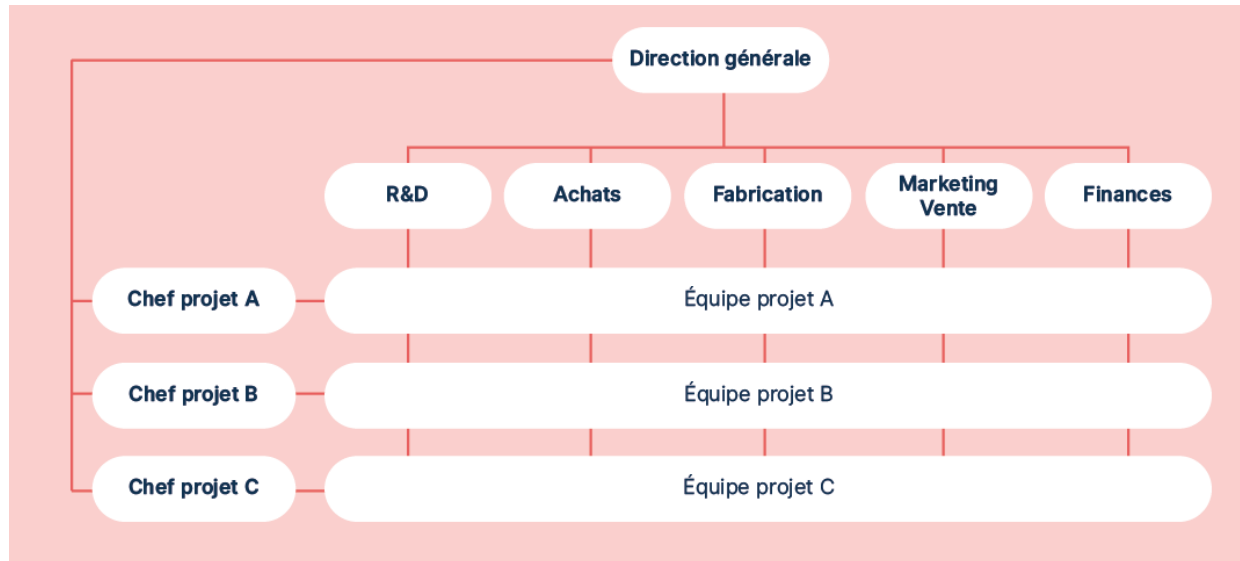


**Structure qui combine un découpage par fonction et par division pour fonctionner en « groupe de projet »**

- Chaque salarié a 2 supérieurs hiérarchiques : un chef de produit (ou de projet) et un supérieur fonctionnel

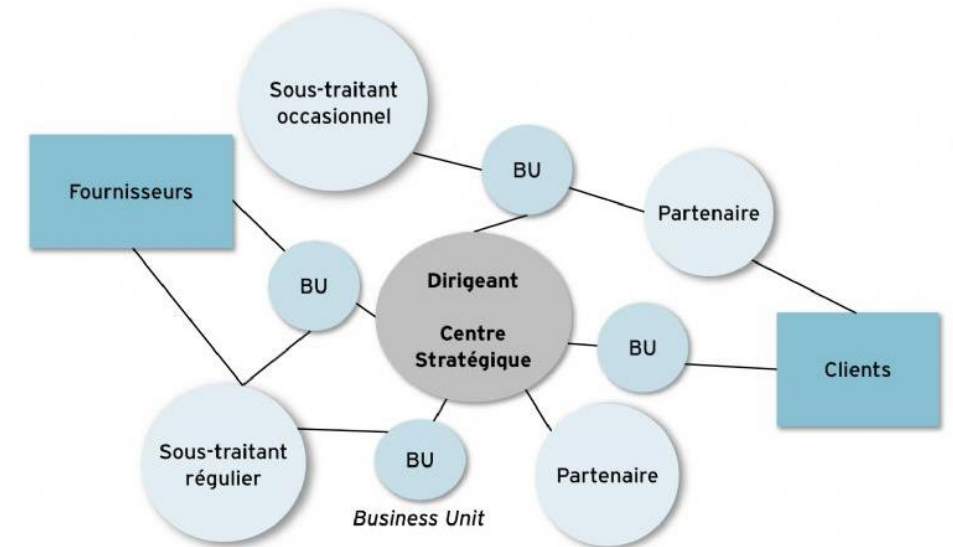
# Les structures flexibles (organiques)

## Structure par projet



- Evolution de la structure matricielle : constitution d'une équipe de spécialistes autour d'un **chef de projet** pour travailler sur un **projet donné**
- Le chef de projet a un rôle de coordinateur
- L'équipe est dissoute lorsque le projet est terminé.

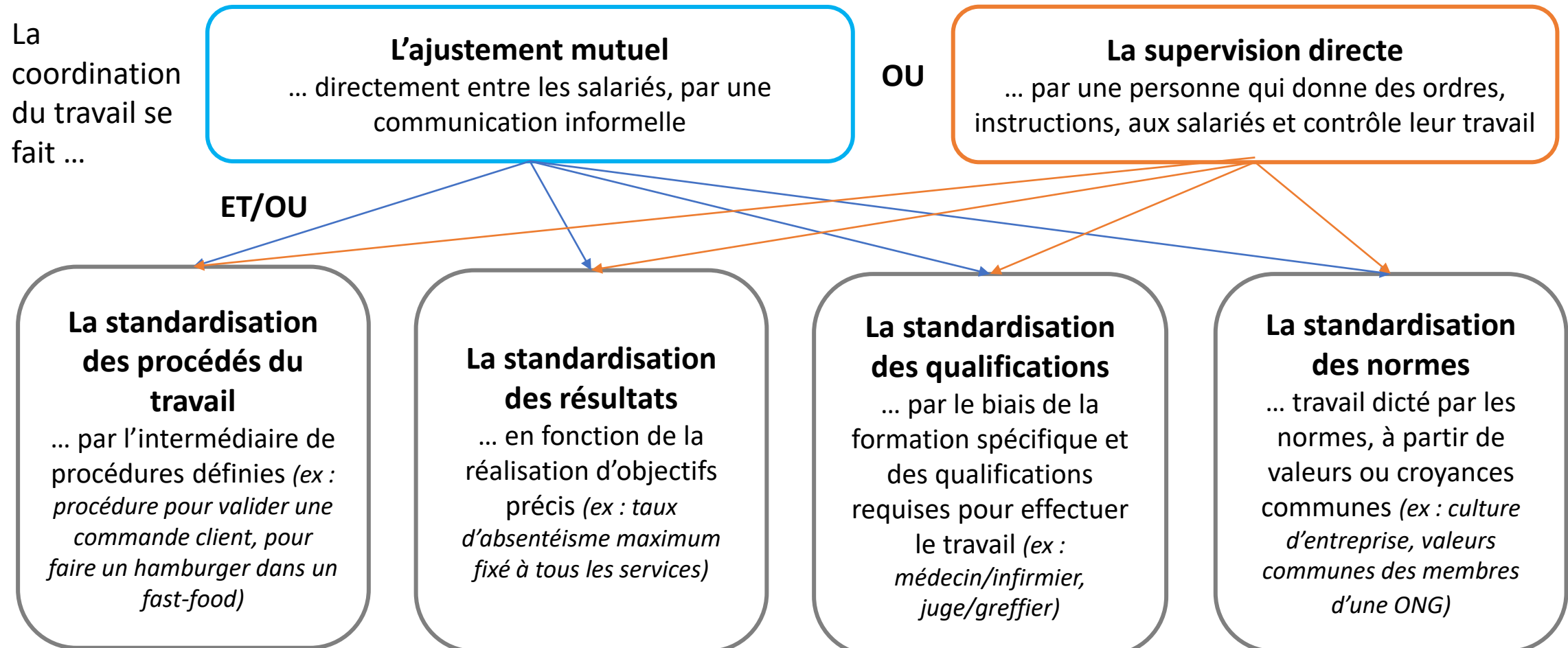
## Structure réseau (ou réticulaire)



- Mise en relation de **plusieurs acteurs de qualification et de statuts différents** (employés, fournisseurs, clients, banques, ...) pour réaliser un ou plusieurs objectifs communs.
- **Relations contractuelles temporaires** entre les acteurs.
- Exemple : partenariats, alliances entre entreprises de taille et d'activité différentes

# Les mécanismes de coordination et de contrôle

Les mécanismes de coordination sont des « *moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail* » selon Henry Mintzberg.





## Cas pratique : l'Annecy Design Center

### DOCUMENT 1 Comment Salomon organise une production « sur-mesure »

Le centre est organisé par plateformes « produits » qui regroupent plusieurs métiers : designers, ingénieurs et marketeurs. Ces derniers, affectés par la division commerciale aux différentes plateformes, ont pour mission principale de vérifier la viabilité commerciale des produits en fonction de la demande des sportifs et de l'offre concurrente.

Au sein des plateformes « produits », des équipes dédiées à un projet sont constituées, mais tous les espaces de travail sont communs. Cela permet à chacun de bénéficier des avancements et savoir-faire des collaborateurs grâce à un système d'information équipé d'outils facilitant le travail collaboratif.

© Delagrave, 2018.



### DOCUMENT 1 L'efficacité de la recherche et développement de l'Annecy Design Center

Le service R&D de l'Annecy Design Center s'appuie sur des équipes « projet » structurées par lignes de produits. Chaque équipe comprend un chef de produit, des designers et des développeurs, principalement des techniciens CAO (conception assistée par ordinateur).

Le chef de produit assure le rôle de coordinateur tout en définissant la stratégie marketing du produit.

*« Je ne suis pas là pour donner des ordres aux membres de mon équipe mais uniquement pour organiser une communication optimale entre nous »* affirme Nassima, actuellement chef de produit.

Durant la phase de recherche, les responsables de bureaux d'études sont régulièrement amenés à travailler avec les équipes « projet », les usineurs et les prototypistes. Il s'agit de concevoir et de fabriquer les

prototypes, ainsi que les outils nécessaires à leur réalisation (ex. : moules en aluminium).

Les innovations développées par les uns peuvent inspirer les autres équipes, dans d'autres domaines (ex. : développement d'un nouveau surf des mers grâce aux technologies du ski, du surf des neiges et du skate). À cet effet, une équipe transversale gère la collecte, l'archivage et la diffusion des connaissances liées aux innovations auprès des équipes « projet » intéressées.

Des séminaires sont également régulièrement organisés afin de recueillir les avis et attentes des distributeurs, ainsi que ceux des salariés de Salomon. Par ailleurs, le recueil d'informations est complété par les travaux du comité stratégique. Ce dernier mène une veille concurrentielle permettant d'évaluer l'avancement des projets de l'entreprise.

© Delagrave, 2018

### Le style de management au sein de l'Annecy Design Center

C'est sa culture d'entreprise, largement fondée sur l'inventivité et les solutions transversales, qui explique la réussite de Salomon.

Jean-Marc Pambet, PDG de Salomon, adopte un management propice à la stimulation de la créativité et reposant sur la valorisation de compétences individuelles et collectives.

Salomon opère une nette séparation entre les choix stratégiques de l'entreprise, définis conjointement par le siège social et l'Annecy Design Center (ex. : diversification de l'activité en s'engageant dans les sports de plein air, hors sports d'hiver), et les décisions opérationnelles (ex. : production en série de chaussures de trail dans des sites de production autour du bassin méditerranéen).

Au sein de l'Annecy Design Center, les 260 salariés affectés à la R&D ne sont pas soumis à la supervision d'un directeur. En effet, la créativité et l'innovation reposent sur une culture de l'échange et de la comparaison. Cette culture, déterminante pour la prise de décision stratégique, s'appuie sur de nombreux outils numériques (intranet, réseau social d'entreprise, ERP...) et résulte de la volonté des dirigeants de créer des effets de synergie.

## Quels mécanismes de coordination et de contrôle à l'Annecy Design Center ?

- **Structure** : organisation en « plateformes produits »
    - ↳ Chaque plateforme : structurée en équipes projets
      - ↳ Chaque équipe projet : divisée en lignes de produits
        - ↳ Chaque équipe projet : composée de plusieurs experts métier (designer, développeur, ...), qui sont coordonnés par un chef de produit
- } Organisation en structure projet : structure **flexible** (organique)
- 
- **Mécanismes de coordination et de contrôle**
  - Cf. Mintzberg. Plusieurs mécanismes sont mis en oeuvre
  - **Pas de supervision directe** : « *les 260 salariés affectés à la R&D ne sont pas soumis à la supervision d'un directeur* », le chef de produit n'est « *pas là pour donner des ordres* »
  - **Ajustement mutuel** : « *une culture de l'échange et de la comparaison* », « *les responsables de bureaux d'études sont régulièrement amenés à travailler avec les équipes projet, les usineurs et les prototypistes* »
  - **Standardisation des qualifications** : des designers, marketeurs, développeurs, ... (→ experts métier) pouvant travailler dans différentes équipes projet, une équipe transversale pour collecter/archiver/diffuser les connaissances liées aux innovations à toutes les équipes
  - **Standardisation des normes** : « *culture d'entreprise largement fondée sur l'inventivité et les solutions transversales* », « *stimulation de la créativité* », « *valorisation des compétences individuelles et collectives* » → ces « valeurs » de l'entreprise Salomon (portées par sa Direction) sont partagées par l'Annecy Design Center.

# Le management de l'entreprise

## Management

***To manage : « action de conduire, diriger, d'entraîner »***

- *Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise*
- *Ensemble des dirigeants d'une entreprise (les managers)*

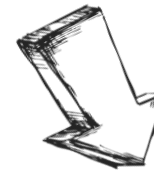
Dictionnaire Larousse

Diriger une organisation et prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs

- Piloter
- Organiser
- Animer
- Diriger



2 niveaux de management



### Management stratégique

- Assuré par la direction générale
- Détermine les orientations/la stratégie
- Moyen et long termes
- Décisions stratégiques difficilement réversibles

### Management opérationnel

- Assuré par les niveaux (managers, responsables) intermédiaires
- Organisation des « opérations » : gestion courante
- Court terme
- Effets rapides des décisions. Décisions réversibles

# Une même situation... différentes façons de la manager ...

Vous occupez un bureau individuel. Lundi matin, à votre arrivée, vous trouvez une note de service affichée sur la porte de votre bureau : « Changement de bureau : à partir de mardi, votre bureau est au 2<sup>ème</sup> étage, porte n° 22, bureau partagé avec Monsieur Paul. Faites vos cartons : ils doivent être prêts à 12 heures aujourd'hui au plus tard. Tout retard sera sanctionné ».

L'équipe dans laquelle vous travaillez a exprimé son mécontentement quant à ses locaux de travail. Votre dirigeant a porté le sujet auprès de la direction d'entreprise, qui lui a donné le feu vert pour un projet de changement, avec un budget correspondant. Votre dirigeant a proposé à votre équipe de s'organiser pour réfléchir aux possibilités et trouver des solutions. C'est une de ces solutions qui a été retenue.

Vous aviez déjà été informé que votre entreprise réfléchit à un projet de déménagement de votre service. Votre dirigeant vous confirme le projet. Il vous présente les plans de 3 aménagements possibles et vous demande votre avis. Avec vos collègues, vous préférez le plan n° 2. Finalement, la direction choisit le plan n°3 et motive sa décision par la différence de coûts entre les plans n° 2 et 3.

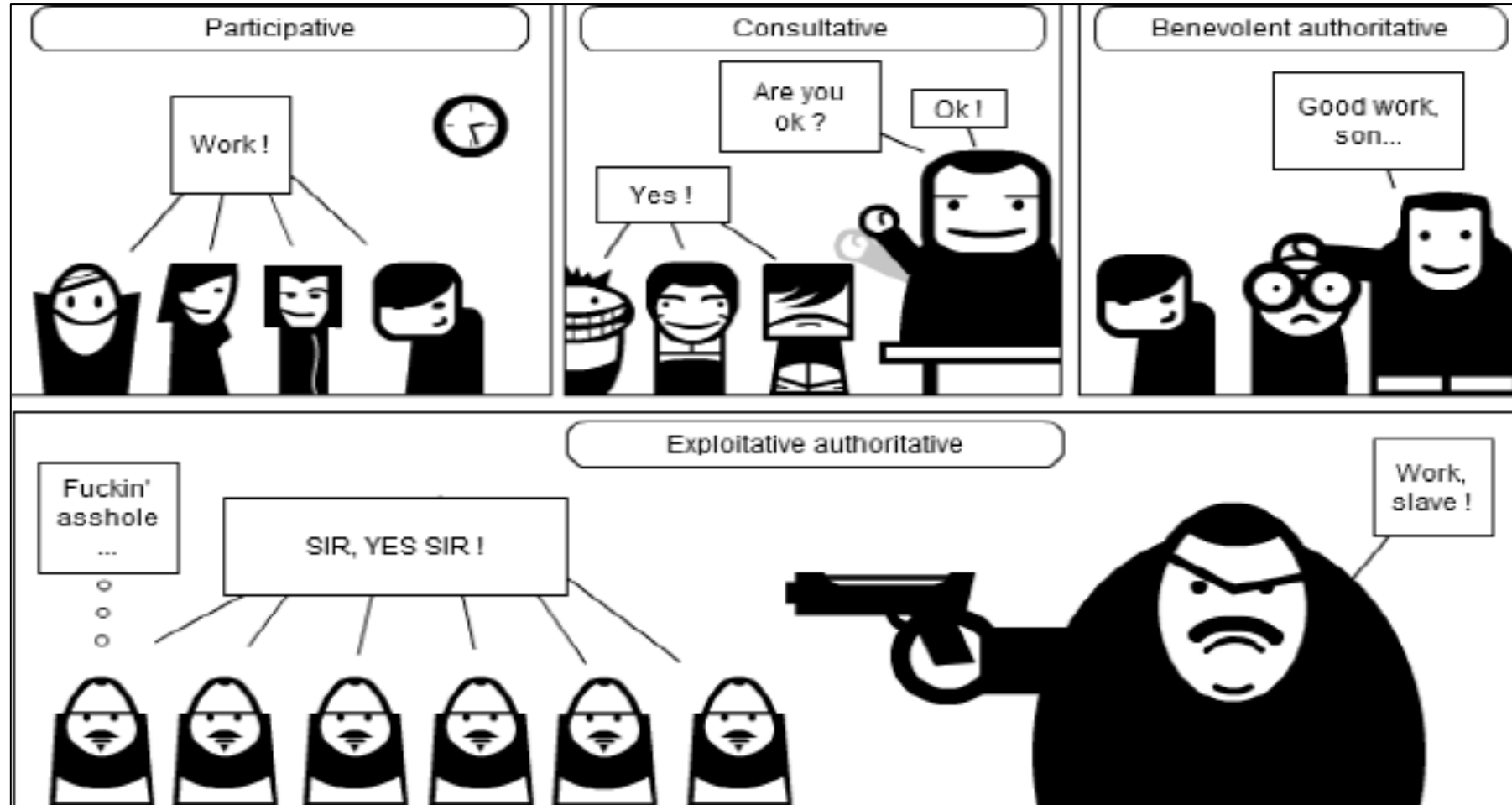
Votre dirigeant vous annonce : « Mes petits, je vous ai trouvé un nouveau nid. Vous serez dorénavant installés au 2<sup>ème</sup> étage. Vous serez ainsi plus proches de mon bureau, ce sera bien mieux pour contrôler votre travail. Je compte sur vous pour que tout se passe bien ».



# Les styles de management

4

**Les 4 styles de management selon une étude menée par Rensis Likert**  
(« *Le gouvernement participatif de l'entreprise* », 1961)





Style de management	Autoritaire exploiteur	Autoritaire paternaliste	Consultatif	Participatif
Caractéristiques				
Confiance et rapports avec les subordonnés	Aucune confiance Rapports distants	Confiance relative	Manifestations de confiance, avec contrôle des décisions	Degré de confiance élevé
Leviers de motivation	Craintes, menaces, sanctions Eventuellement récompenses	Récompenses Sanctions réelles ou potentielles	Récompenses Sanctions éventuelles Valorisation de l'implication	Système de rémunération intégrant de l'implication
Attitude du personnel à l'égard des objectifs de l'entreprise	Généralement hostile	Parfois hostile Parfois favorable	Favorable	Extrêmement favorable
Esprit d'équipe et rôle des groupes	Inexistant	Faible	Assez élevé	Très élevé dans toute l'entreprise
Communication interne : importance, sens	Très faible Descendante	Faible Essentiellement descendante	Relativement faible Ascendante et montante	Elevée Entre individus et groupes Ascendante, descendante, horizontale
Niveau de prise de décisions et participation des salariés	Uniquement par le sommet de l'organisation	Principalement par le sommet de l'organisation	Par le sommet de l'organisation et faible décentralisation Salariés simplement consultés	Participation de l'ensemble des salariés
Impact sur le climat social : absentéisme et rotation du personnel	Elevés	Assez élevés	Moyens	Faibles

# Le rôle des différentes parties prenantes et des contre-pouvoirs



De multiples acteurs, enjeux, relations, influences, priorités, ....  
Pouvoir rime avec contre-pouvoir !



QUI SONT LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE ?

novethic.fr

design : Cedric Audinat

# Le rôle des différentes parties prenantes et des contre-pouvoirs

**Une partie prenante (stakeholder) dans l'organisation est « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation d'objectifs organisationnels ».**

Edward Freeman

## Contre-pouvoir

**« pouvoir s'organisant face à une autorité établie »** Dictionnaire Larousse

**« pouvoir qui s'oppose et qui fait équilibre à une autorité établie »** Galbraith, 1956

- Les parties prenantes peuvent agir en contre-pouvoir
- Selon des stratégies personnelles (intérêt personnel) ou collectives
- En exerçant des formes individuelles ou collectives de contre-pouvoir

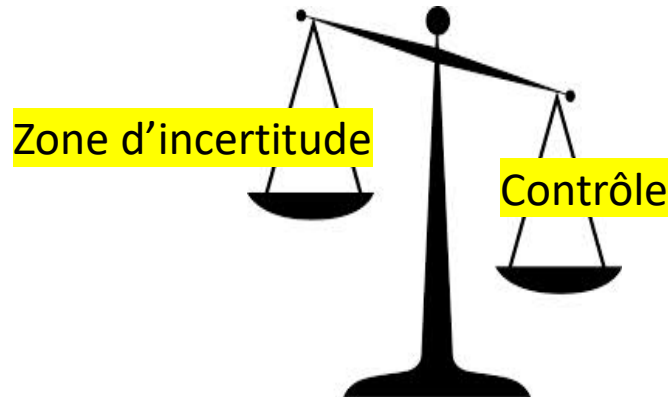


- Existence de jeux de pouvoir entre acteurs
- Des décisions résultant de négociations et compromis entre des coalitions d'intérêts divergents, voire contradictoires

# Comment les parties prenantes peuvent-elles agir en contre-pouvoir ?

- **En augmentant leur « zone d'incertitude »** = qui n'est pas maîtrisable par les autres
  - Existence de relations de pouvoir informelles
  - Compréhension par le seul organigramme partielle
  - Niveau hiérarchique pas forcément synonyme de pouvoir
  - Existence de conflits d'intérêts entre parties prenantes
- **4 sources possibles de pouvoir**
  - **Les compétences particulières** : l'expertise technique (ex : un groupe de techniciens)
  - **Les contacts particuliers avec l'extérieur** (ex : groupe de commerciaux, relations publiques)
  - **Un accès à certaines informations avec une rétention volontaire** (ex : groupe de secrétaires/assistants)
  - **Une maîtrise des règles organisationnelles** (ex : chefs de service)

Michel Crozier (1922 – 2013), sociologue français  
 Erhard Friedberg (1942), sociologue autrichien



**Objectif de l'action en contre-pouvoir : que le pouvoir s'arrête là où commence le contre-pouvoir**

# La notion de gouvernance d'entreprise

- Un ensemble de mécanismes organisationnels pour (dé)limiter les pouvoirs des dirigeants de l'entreprise et influencer leurs décisions dans un sens favorable à toutes les parties prenantes
  - A l'origine « *corporate governance* » : recherche de contrôle, par les actionnaires, de l'action managériale (dirigeants) dans un objectif de maximisation de leur richesse → **modèle de gouvernance actionnariale (modèle shareholders)** : maximisation de la valeur actionnariale. Modèle centré sur la relation actionnaires/dirigeants
  - Evolution vers une gouvernance prenant en compte l'ensemble des contrats et des relations de l'entreprise (les dirigeants) avec ses multiples parties prenantes → **modèle de gouvernance partenariat (modèle stakeholders)** : objectif de défendre l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise

*"Le régime de gouvernement d'entreprise doit intégrer l'idée que reconnaître les intérêts des parties prenantes et leur contribution à la réussite à long terme de l'entreprise est dans l'intérêt même de cette dernière."* Organisation de Coopération et de Développement Economiques 2004

- **Concrètement : un ensemble de textes, de pratiques et d'instances** ayant pour mission d'organiser et d'assurer la consultation et la participation des parties prenantes.
- **Notion en cohérence avec celle de RSE**

Conseil  
d'Administ  
ration

Comité  
Exécutif

Statuts,  
règlement  
s, codes

Rémunéra  
tions des  
mandatair  
es

# La RSE, source d'avantage concurrentiel

Corporate Social Responsibility (CSR)

**L'avantage concurrentiel (ou compétitif) est**

- **Ce qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise (par rapport à ses concurrents)**
- **Ce qui lui procure un avantage dans la compétition (par rapport aux concurrents)**
- **Ce qui assure la rentabilité durable de l'entreprise**

*« Compétence décisive et durable qui, par son adaptation au marché, améliore la position concurrentielle de l'entreprise et conduit à une rentabilité supérieure à celle de ses concurrents »*

Mercator

Concept théorisé par Michaël PORTER (1985)

La responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE) est  
« l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » → **la RSE, c'est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.**

<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse#>



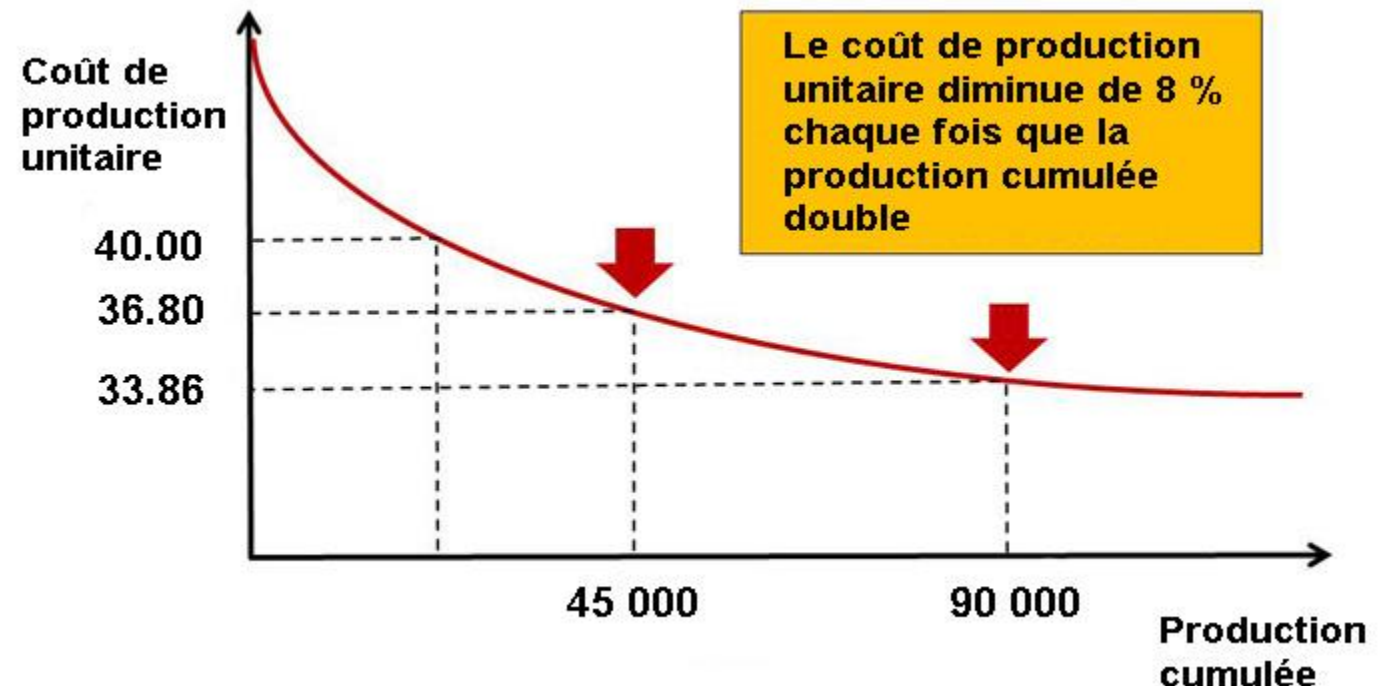


# L'effet d'expérience (économie)



L'effet par lequel le coût unitaire total d'un produit (hors inflation) décroît d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée de ce produit par l'entreprise est multipliée par 2

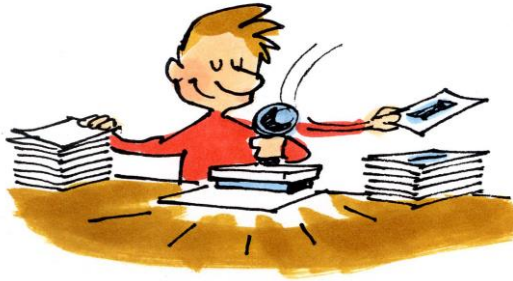
- Effet d'expérience valable pour les activités industrielles et de services
- Représenté graphiquement par une **courbe d'expérience**
- Exemples de % de diminution du coût unitaire de production : env 5 % dans l'agroalimentaire, 8 % pour le textile, 10 % dans l'automobile, 40 % pour les microprocesseurs



# D'où vient l'effet d'expérience ?

Vidéo

[https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Philippe-Gattet-Comprendre-la-courbe-d-experience\\_3746883.html](https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Philippe-Gattet-Comprendre-la-courbe-d-experience_3746883.html)



**Apprentissage** : répétition → maîtrise → diminution du temps nécessaire

**Spécialisation / standardisation** :



diminution du temps nécessaire pour produire

**Effet de taille** : plus grand = plus de pouvoir de négociation auprès des fournisseurs → meilleures conditions d'achat



**Substitution du capital au travail (investissement)**

**Economies d'échelle** : augmentation du volume de production = charges fixes réparties sur un plus grand nombre d'unités produites → baisse coût unitaire



**Maîtrise du temps** : temps d'anticipation, de production, de livraison, ...

# La composante sociale

## Exemples d'orientations stratégiques



### Politique ressources humaines

- Promotion de l'égalité hommes – femmes
  - Transparence sur les rémunérations
  - Rallongement du congé paternité
  - Sensibilisation au sexisme en entreprise
  - Parité dans les instances de direction
- Qualité de vie au travail : soutien aux projets de salariés



Cellule d'essaimage (cf. chapitre 8)

### Politique achats

- Achats auprès du secteur de l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap (SAT – Centre d'Aide par le Travail par exemple)

### Financement, voire création, d'une fondation

- Soutien à des projets d'éducation
- Mécénat de compétences



#### **Safran, un employeur responsable**

LES FEMMES REPRÉSENTENT PRÈS DE 28% DES EFFECTIFS DE SAFRAN, 31,3% DES RECRUTEMENTS EN 2021 ET 15,1 % DES CADRES DIRIGEANTS DU GROUPE

#### **La Fondation d'entreprise Safran pour l'insertion**

agit en faveur des jeunes porteurs d'un handicap et des jeunes défavorisés. Au cœur de son action s'inscrivent les projets d'insertion professionnelle portés par des associations sensibles aux difficultés des jeunes très défavorisés ou exclus, ou aux spécificités des jeunes porteurs de handicap afin de les accompagner vers des emplois en milieu ordinaire.

<https://www.safran-group.com/fr/groupe/engagements>

Fidéliser les salariés  
Attirer des talents  
Développer des compétences  
Valoriser l'image de l'entreprise



# La dimension environnementale

## Exemples d'orientations stratégiques



### Politiques de

- Mobilité
- Réduction des déchets
- Achats
- Eco-conception

**TIMKEN**  **WORLD**

<https://www.timken.com/fr/timken-world/>

« un exemple, les employés du site de fabrication de roulements Timken de Chennai (Inde), a réduit l'empreinte carbone de l'usine de 1,5 millions de kg par an en installant sur son toit des panneaux photovoltaïques d'une puissance totale de 1,23 MW. Des solutions comme celle-ci permettent des économies d'énergie et de limiter l'impact environnemental de la production sur les communautés locales »

**hager**

### Eco-conception des produits

Hager affirme son engagement en appliquant son savoir-faire à la conception de produits qui préservent l'environnement et la santé de l'homme. De l'extraction des matières premières jusqu'au recyclage, l'éco-conception prend en compte l'impact écologique sur tout le cycle de vie du produit.

Basés sur l'Analyse du Cycle de Vie (norme ISO 14040), les Profils Environnementaux Produit (PEP) rassemblent toutes les informations sur les performances environnementales de nos produits.

<https://hager.com/fr/entreprise-responsable>

**WOLF Lingerie**

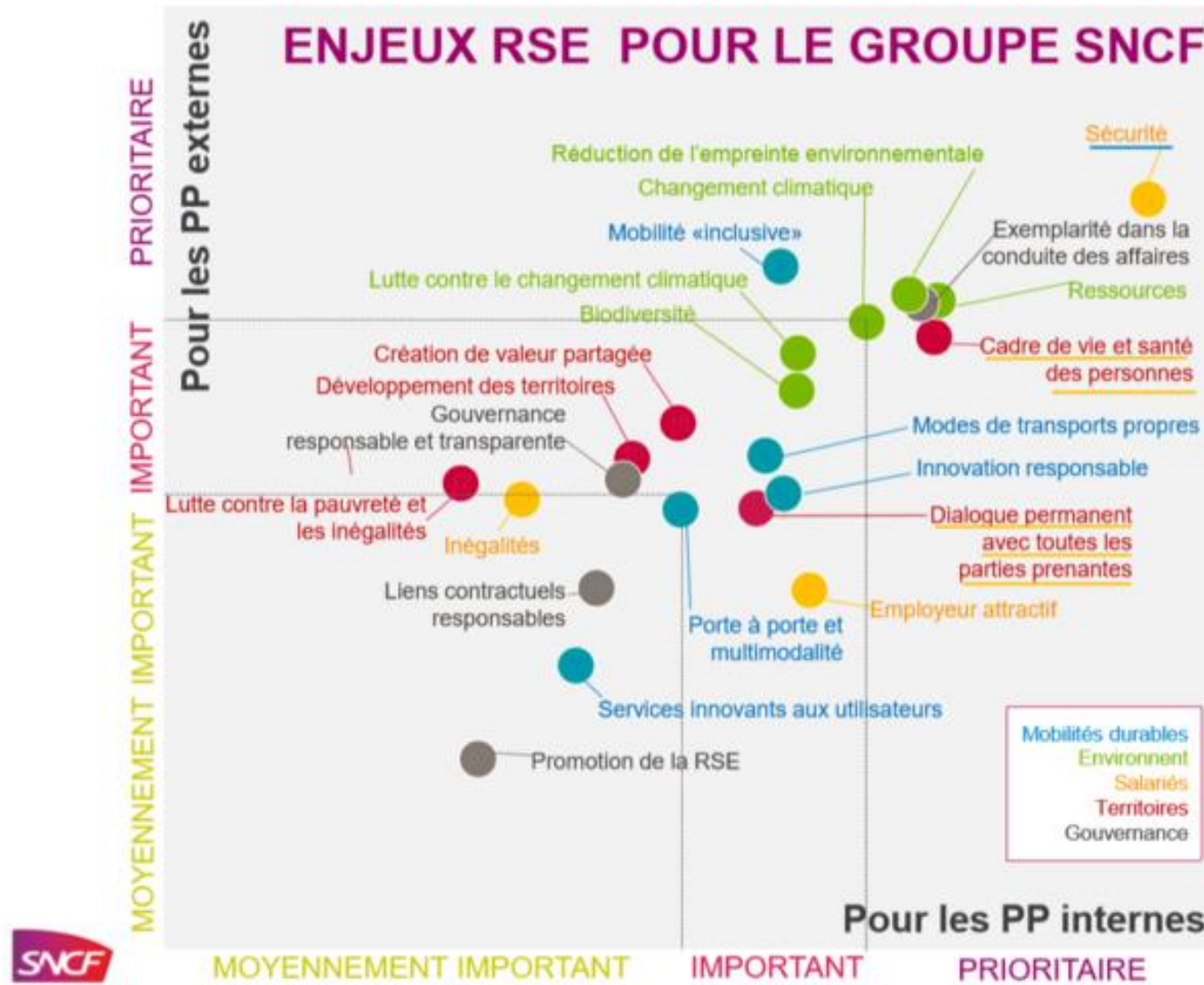
<https://www.wolfingerie.com/fr/we-act/>

WE ACT est le programme de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) pour la lingerie plus **Responsable, Respectueuse et Inclusive !**

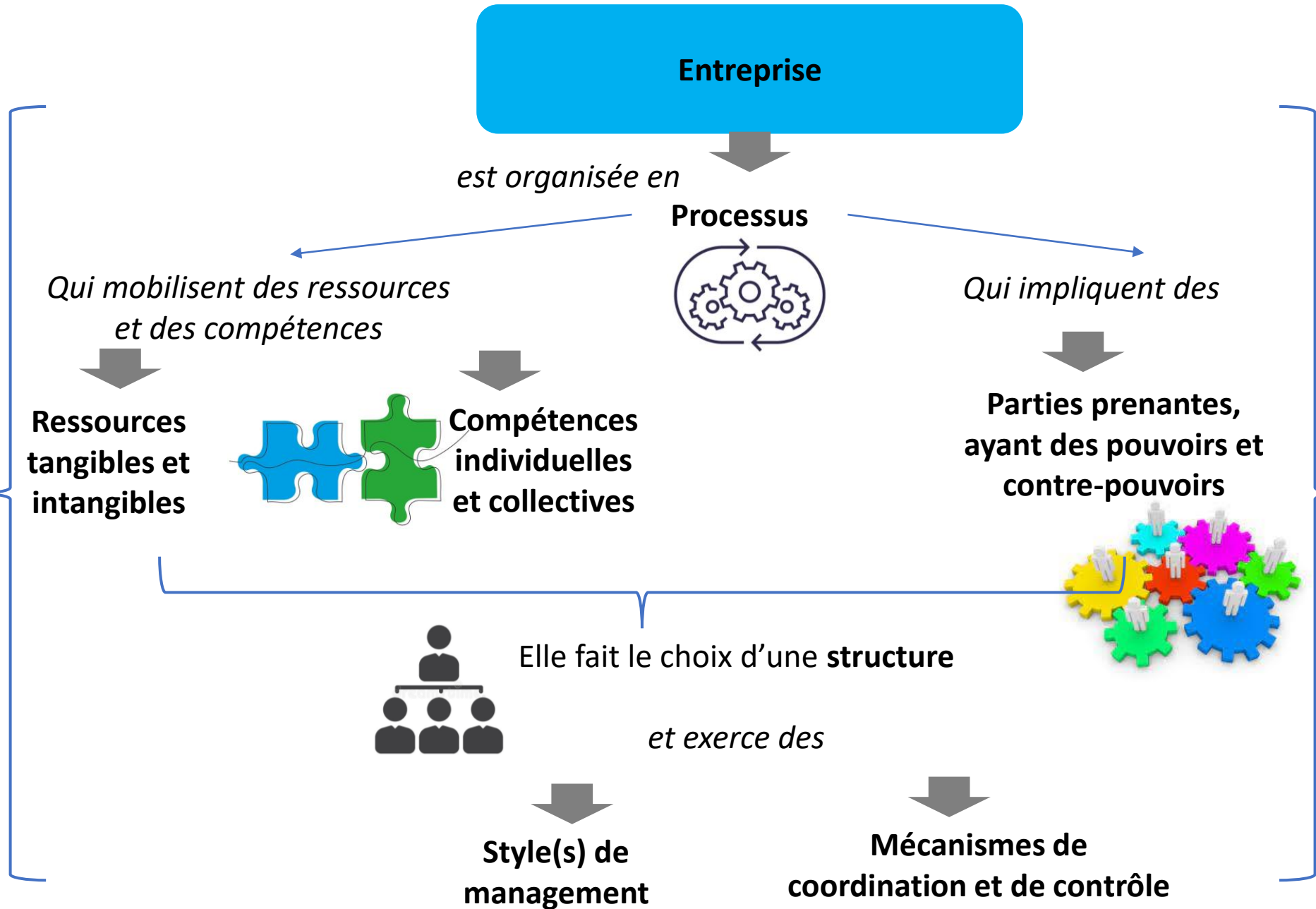
Nos fabricants sont recrutés selon des critères ultra-sélectifs et sur la base de référentiels parmi les plus exigeants.

Nous privilégions des relations de proximité, directes et durables pour une traçabilité optimale de nos produits avec des partenaires certifiés en matière de responsabilité sociale garantissant la décence des conditions de travail.

# La RSE, des enjeux pour un positionnement stratégique face à la concurrence



*En  
considérant  
les enjeux  
de la RSE,  
source  
potentielle  
d'avantage  
concurrentiel*



*L'entreprise  
étant  
soumise à  
des facteurs  
de  
contingence  
(des  
variables, des  
contraintes)  
externes et  
internes*



# Pour aller plus loin ...

- **Gouvernance**

<https://lessentiel.novethic.fr/blog/business-case-3/post/2021-lannee-ou-danone-aura-revu-sa-gouvernance-de-fond-en-comble-764>

<https://www.lsa-conso.fr/danone-france-revoit-sa-gouvernance,400646>

<https://www.afje.org/actualite/developper-le-dialogue-avec-ses-parties-prenantes--251>

- **Document Michelin, lignes guides groupe** (pdf à télécharger) : **Relations avec les parties prenantes**

- **RSE**

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-mettre-la-concurrence-au-service-de-la-transition-ecologique-1317418>

<https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/egalite-femmes-hommes-au-travail-pourquoi-ca-coinces-encore-1292261#:~:text=La%20crise%20semble%20avoir%20accentu%C3%A9,contre%20seulement%2044%20%25%20de%20femmes.>

## Mettre la concurrence au service de la transition écologique

- **Lu sur** ECHOS
- **Par** Emmanuel Combe
- **Date** : 24 mai 2021

A l'heure où la neutralité carbone s'est imposée comme une priorité en Europe, on pourrait spontanément penser que la concurrence vient contrarier la poursuite d'un tel objectif. En effet, la concurrence, en favorisant les baisses de prix, conduit à stimuler la consommation. Songeons au cas du transport aérien, qui, grâce aux gains de productivité et baisses de prix, a considérablement augmenté le nombre de passagers et de vols en Europe.

Si l'on en reste à cette première intuition, on serait tenté de louer les vertus malthusiennes du monopole : en vendant cher, il limite la consommation. Mais en réalité, cette vision qui oppose concurrence et préoccupations environnementales s'avère trop simpliste.

En premier lieu, si l'objectif est de restreindre la consommation au motif de la pollution, le bon outil n'est pas de limiter la concurrence mais de taxer ceux qui polluent. La vertu d'une taxe carbone est d'affecter les opérateurs les plus polluants, sans bloquer ceux qui produisent « propre ». De plus, si la taxe est suffisamment incitative, elle va obliger les entreprises les plus polluantes, dont les coûts et les prix vont augmenter, à verdir leur production, au risque sinon de n'être plus compétitives.

En second lieu, à l'heure où les consommateurs manifestent une appétence croissante pour les produits « verts », la concurrence peut constituer un précieux levier. En effet, en l'absence de concurrence, il n'est pas certain qu'un monopole ait une incitation forte à lancer des produits verts, puisque les clients n'ont d'autre choix que d'acheter ses produits « polluants » ou de ne pas consommer. A l'inverse, lorsque la concurrence est vive sur le marché, chaque entreprise va tenter de se différencier de ses concurrents en lançant des produits... verts. Ainsi, dans le cas de l'automobile, une étude empirique conduite par Philippe Aghion a montré que les constructeurs étaient d'autant plus enclins à déposer des brevets sur le moteur propre que l'intensité de la concurrence sur le marché était intense.

Plus fondamentalement, on voit qu'un nouveau paramètre de concurrence est en train d'apparaître, au-delà du seul prix : la contribution verte des produits. Le risque est alors que les entreprises ne bloquent ou n'instrumentalisent ce nouveau paramètre.

Tout d'abord, elles peuvent mettre en oeuvre des pratiques anticoncurrentielles : on peut par exemple penser à une entente, dont l'objet même serait d'éviter de se faire concurrence sur la qualité environnementale. Cette situation n'a rien de théorique : dès 2011, la Commission Européenne a sanctionné une entente dans le secteur de la lessive, qui à ce qu'aucun producteur n'utilise l'initiative environnementale pour gagner des parts de marché. De même, en 2016, la Commission a sanctionné des constructeurs de camions pour avoir fixé en commun le calendrier relatif à l'introduction des nouvelles normes d'émission Euro VI, alors qu'ils auraient pu se concurrencer sur la date d'entrée en vigueur de cette norme, une date précoce pouvant constituer aux yeux des clients un facteur de différenciation.

Ensuite, une entreprise peut être tentée d'utiliser l'argument environnemental pour acquérir un avantage concurrentiel déloyal sur ses concurrents. On peut par exemple penser à une communication qui vanterait à tort les qualités vertes d'un produit, sans que les critères ne soient vraiment explicités ou justifiés. L'autorité hollandaise de concurrence vient à cet égard de lancer des investigations dans plusieurs secteurs comme celui du lait ; elle s'est étonnée qu'une entreprise clame haut et fort que son lait « réduisait les émissions de CO2 de 30% », alors qu'il s'agissait en réalité du processus de production ... de l'emballage du lait. Nous voyons ici que les pouvoirs publics, au travers notamment de la politique de concurrence, ont un rôle essentiel à jouer : s'assurer que la concurrence sur le paramètre environnemental ne soit pas artificiellement bridé ou instrumentalisé.

Emmanuel Combe est professeur à Skema Business School, et vice-président de l'Autorité de la concurrence.