



GESTION DES ENTREPRISES

Tronc commun 3

Support de cours et travaux dirigés

Stéphanie Diligent
stephanie.diligent@univ-grenoble-alpes.fr

Présentation générale

Objectifs

L'objectif du cours est d'acquérir ou consolider des connaissances sur l'entreprise. L'apprentissage conduira vers une compréhension du fonctionnement général des organisations, une connaissance du langage des managers et des gestionnaires, et une préparation au travail en équipe et à l'encadrement à travers une réflexion sur les pratiques de management.

Le cours s'organise sous forme de classe inversée, autour de 7 séances de travaux dirigés.

La première séance est consacrée à l'interrogation autour de la question : qu'est-ce que l'entreprise ? Puis l'entreprise sera abordée pas à pas, à travers les problématiques managériales et stratégiques, en s'appuyant sur des ressources théoriques et des exemples pratiques : partant de l'analyse de son environnement (séance 2), nous nous intéresserons ensuite à son fonctionnement interne (séance 3), aux types de ressources à sa disposition (séance 4), et aux moyens déployés pour son activité (séance 5). Enfin les deux dernières séances seront consacrées aux principaux outils de comptabilité (séances 6 et 7).

Organisation

L'apprentissage s'organise en deux temps :

- 7 séances de travaux dirigés
- Une simulation de gestion de 2 jours

Le présent livret comprend le contenu de cours à travailler de **manière approfondie en autonomie avant les séances**, ainsi que les consignes pour chaque séance de TD.

Vous trouverez sur la plateforme Chamilo des documents complémentaires, exercices corrigés, et quizz pour vous faciliter le travail en autonomie, ainsi que le calendrier.

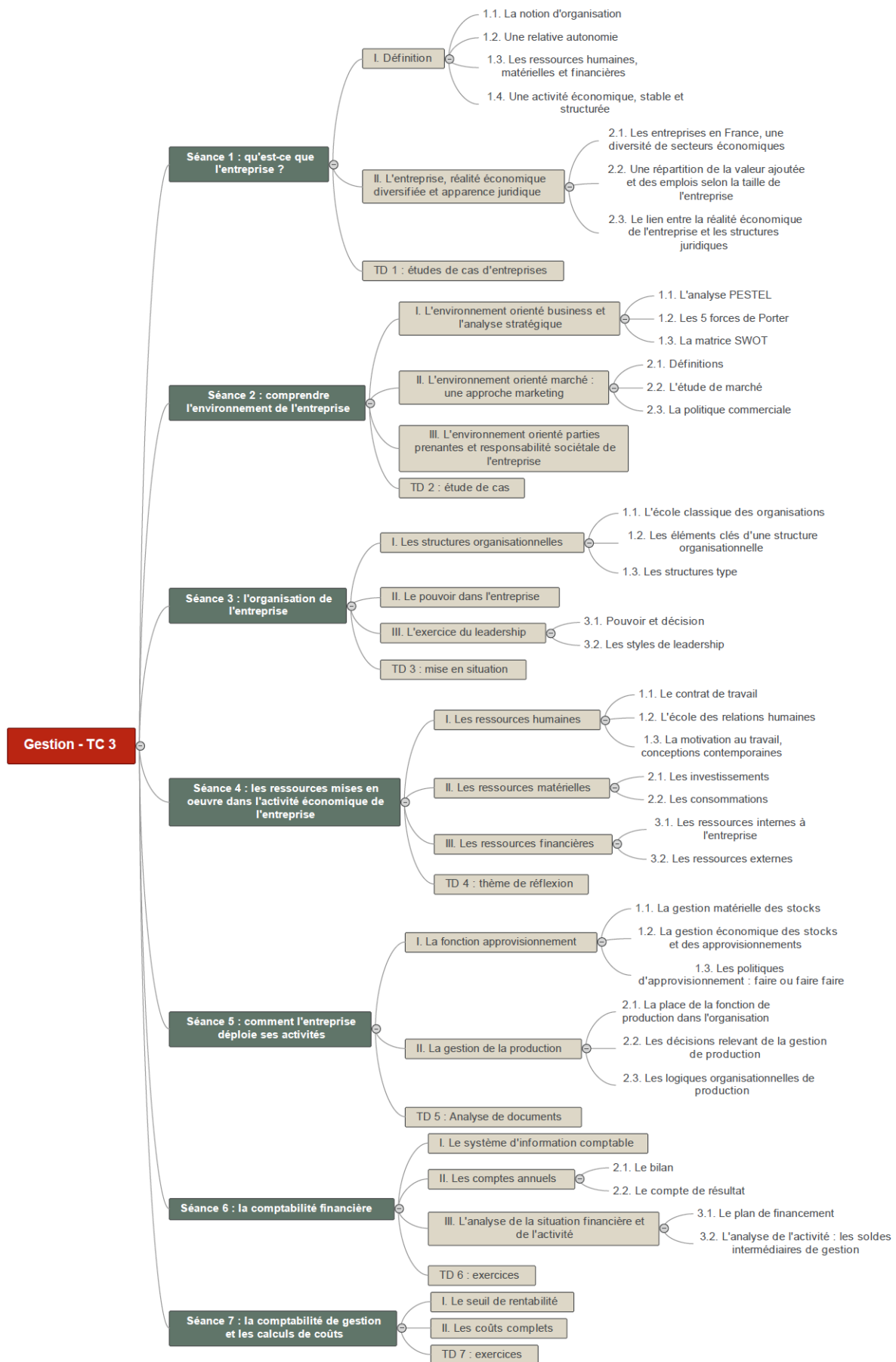
La partie de cours correspondante devra être travaillée avant chaque séance de travaux dirigés.

Evaluation :

- Quizz sur Chamilo
- Examen final
- Simulation de gestion : rapport de gestion de votre entreprise à l'issue des 5 années de votre mandat de dirigeants.

Bibliographie indicative :

- « Management d'entreprise 360° - Principes et outils de la gestion d'entreprise », de Thomas Durand, éditions Dunod
- « Comprendre l'entreprise : théorie, gestion, relations sociales » de Tony Alberto et Pascal Combemale, aux éditions Nathan, collection Circa



Séance 1 : qu'est-ce que l'entreprise ?

I. Définition

Plusieurs champs disciplinaires (sciences de gestion, sociologie, sciences de l'ingénieur, science économique...) se sont intéressés à cette question et apportent des réponses variées et complémentaires.

La réalité recouvre une diversité que l'on peut appréhender selon différents critères.

Nous nous intéresserons d'abord à une définition générale, pour décrire ensuite les points communs et différences observées.

L'entreprise peut être définie comme une organisation relativement autonome, dotée de ressources humaines, matérielles et financières, en vue d'exercer une activité économique, de façon stable et structurée.

Reprendre les principaux termes de cette définition va nous permettre d'approfondir sa signification.

1.1. La notion d'organisation

L'**organisation** en sciences humaines est un **groupe humain** présentant les caractères suivants :

- L'existence d'une mission explicite à accomplir : soigner (hôpital), instruire (école), produire (entreprise), défendre une cause (association), etc.
- La division des tâches, afin de remplir cette mission, en fonctions spécialisées.
- La présence d'une hiérarchie et de règles formelles de fonctionnement.

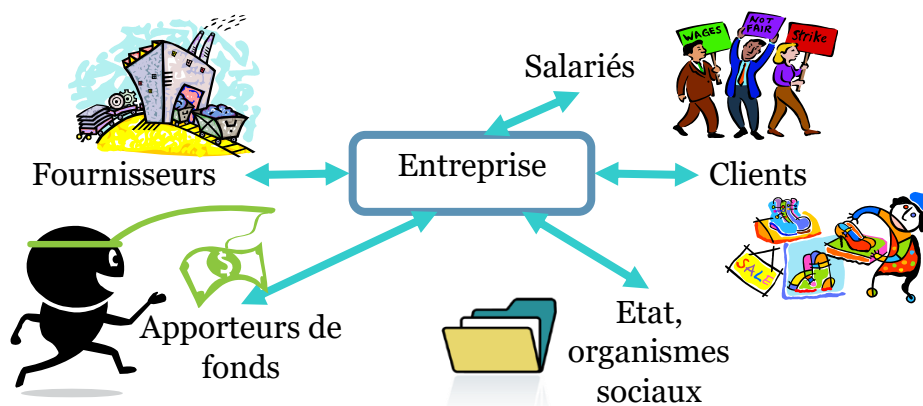
1.2. Une relative autonomie

L'entreprise, en tant qu'organisation, peut être comparée à un système complexe relié à son environnement. En effet, pour mener sa mission, l'entreprise s'insère dans un réseau de relations socio-économiques.

Tout d'abord, si la mission de l'entreprise est de produire des biens et des services, ceux-ci doivent trouver un débouché : l'entreprise ne produit pas pour elle-même mais pour des clients. Et elle ne peut assurer sa pérennité qu'en livrant sa production à des clients dans le cadre d'un contrat commercial (donc en échange d'un « prix ») permettant la réalisation d'une « création de valeur » : *pas de client, pas d'entreprise*.

Pour fonctionner, donc pour réaliser cette production, l'entreprise doit notamment :

- Acheter des matières premières, des fournitures, des services, à d'autres entreprises : ses fournisseurs.
- Embaucher, faire travailler des employés : ses salariés.
- Trouver des fonds lui permettant de réaliser des investissements, de lancer des productions, auprès des banques, des marchés financiers, d'actionnaires.
- Utiliser des infrastructures publiques ou communes : routes et autres voies de transport pour livrer sa production, organismes de formation et de santé participant au développement de compétences nécessaires aux salariés, etc.



Ces acteurs socio-économiques sont appelés parties prenantes primaires, car reliés à l'entreprise par un contrat juridique formel (contrat commercial, de travail, etc.)

La théorie des parties prenantes définit aussi un ensemble de parties prenantes secondaires, c'est-à-dire reliées à l'entreprise par un contrat implicite ou moral : par exemple les riverains d'une usine, une association de consommateurs, une ONG militant pour une cause environnementale, peuvent avoir des attentes liées aux conséquences de l'activité de l'entreprise.

De manière générale, une partie prenante à l'entreprise est définie comme « tout individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1994)

1.3. Les ressources humaines, matérielles et financières

Elles constituent le contenu de la gestion d'entreprise, dont les principales problématiques portent sur la combinaison de ces ressources en vue de réaliser une production de manière efficiente (qui mesure le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées).

Les ressources humaines proviennent des compétences mises en œuvre par les personnes travaillant à la réalisation de la mission de l'entreprise.

Les ressources matérielles sont constituées par les biens physiques nécessaires à la réalisation de la production (machines, ordinateurs, stocks de matières et fournitures, etc.)

Les ressources financières sont constituées par les fonds, internes ou externes, à la disposition de l'entreprise pour réaliser les échanges contractuels avec ses parties prenantes primaires (payer les fournisseurs, salariés, impôts, etc.)

Les outils à la disposition du gestionnaire pour combiner ces ressources seront approfondis lors de la séance 4.

1.4. Une activité économique, stable et structurée

L'entreprise a souvent été distinguée des autres organisations sur ce dernier critère, partant du principe que l'objectif spécifique de l'entreprise est de réaliser un profit. Restreindre « l'organisation entreprise » à l'objectif de réalisation d'un profit amène à exclure de la définition tout un pan de la réalité économique, appartenant notamment au domaine de l'économie sociale et solidaire (Entreprises dont les « activités ne visent pas l'enrichissement personnel mais le partage et la solidarité pour une économie respectueuse de l'homme et de son environnement » Le Labo de l'ESS).

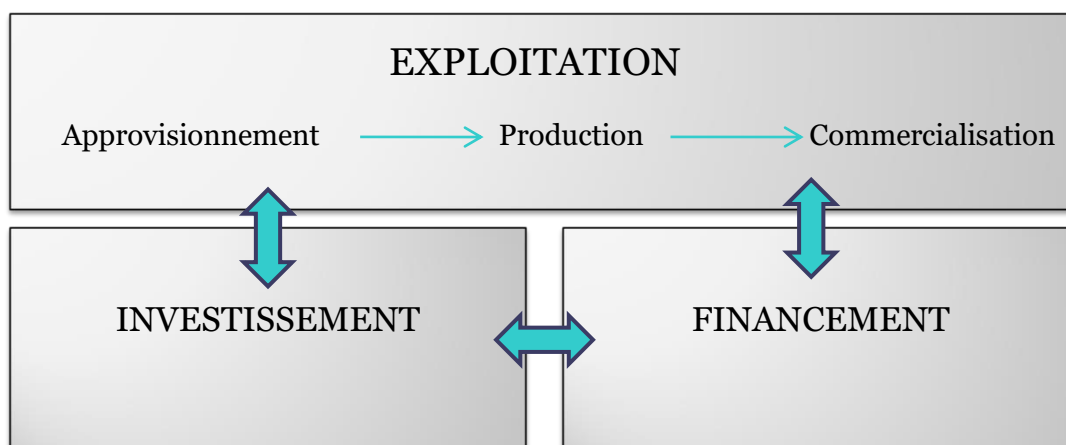
Cela ne signifie pas pour autant qu'une entreprise n'ait pas besoin de réaliser un profit, mais seulement que ce n'est pas toujours son but premier.

La mission de l'entreprise étant de produire des biens et des services pour des clients ou des usagers, cette production se réalise par le développement d'une activité économique pérenne.

Cette activité économique se déploie dans le cadre de ce qu'on appelle un cycle d'exploitation, un enchaînement répété d'opérations d'approvisionnement (en matières, fournitures, services), de production (de produits finis, de services) et de commercialisation (auprès des clients/usagers). Cet aspect sera approfondi en séance 5.

Cet enchaînement répété se maintient et se développe moyennant des opérations plus ponctuelles d'investissements (par exemple des machines industrielles) qui soulèvent des questions liées à leur financement. Cependant les questions de financement ne concernent pas uniquement la réalisation des investissements, mais aussi l'enchaînement et le développement des opérations du cycle d'exploitation.

De ce fait, toute entreprise est donc soumise à trois principaux types de décisions interdépendantes :



Remarque : la nature de cette activité

- Une entreprise peut avoir plusieurs activités (par exemple une prestation de service avec accessoirement livraison de marchandises associées). L'activité principale est déterminée par rapport à la ventilation relative des différentes activités.
- Le secteur d'activité regroupe des entreprises qui ont la même activité principale.
 - o En économie, on distingue trois secteurs principaux :
 - Primaire : collecte et exploitation de ressources naturelles
 - Secondaire : industries de transformation de matières premières en produits
 - Tertiaire : toutes les activités économiques ne faisant pas partie des deux autres, essentiellement des activités de services (commerce, conseil, services à la personne, etc.)
- Le métier de l'entreprise : s'apprécie davantage par rapport aux compétences principales mises en œuvre pour réaliser la production. Par exemple, Airbnb n'est pas une entreprise d'hôtellerie mais une plateforme de mise en relation (des propriétaires de logement et des voyageurs).

La proposition de valeur économique de la part de l'entreprise se transforme en réalité financière lorsque les clients payent le prix du produit ou service livré. Les modèles économiques classiques consistent en effet à livrer un produit ou un service à un client qui en paye le prix.

Notamment avec l'essor des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), les modèles économiques se complexifient. Par exemple, nous utilisons tous, ou presque, les services de Google tous les jours (moteur de recherche, messagerie, stockage cloud, etc.) sans jamais verser un centime à cette entreprise. Ici, l'utilisateur du produit / service se différencie du client qui génère une valeur financière.

II. L'entreprise, réalité économique diversifiée et apparence juridique

2.1. Les entreprises en France, une diversité de secteurs économiques

L'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) utilise une nomenclature détaillant les secteurs marchands non agricoles. A titre d'exemple, voici les principaux chiffres tirés des données de 2017 :

1. Chiffres clés des entreprises des secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers en 2017

	Nombre d'entreprises	Salariés (en ETP)	Chiffre d'affaires hors taxes	Chiffre d'affaires à l'export	Valeur ajoutée hors taxes	Investissements corporels bruts hors apports
	(en milliers)				(en milliards d'euros)	
Microentreprises (MIC)	2 994,3	2 273,7	497,0	19,2	180,1	34,1
PME (hors MIC)	138,8	3 608,8	844,9	88,3	252,5	35,4
Entreprises de taille intermédiaire (ETI)	5,4	3 036,7	1 141,2	241,5	286,0	60,2
Grandes entreprises (GE)	0,2	3 266,2	1 291,0	369,6	349,2	76,1
Ensemble	3 138,7	12 185,3	3 774,0	718,5	1 067,8	205,7
Industrie	239,7	3 107,3	1 189,1	464,0	302,0	60,7
Construction	471,3	1 310,9	294,2	11,6	95,3	10,2
Commerce	685,9	2 668,8	1 318,8	125,9	208,5	24,0
Transports et entreposage	113,4	1 210,5	213,4	44,4	90,0	24,6
Services marchands	1 628,4	3 887,8	758,5	72,5	372,0	86,2
Hébergement et restauration	256,5	855,4	98,1	2,2	42,7	8,5
Information et communication	126,8	740,1	193,1	25,6	93,5	14,3
Activités immobilières	235,2	197,1	76,1	0,7	40,4	34,2
Services aux entreprises	653,7	1 770,7	328,9	42,0	172,9	25,3
Services aux particuliers	356,0	324,5	62,4	2,0	22,5	3,9
Ensemble	3 138,7	12 185,3	3 774,0	718,5	1 067,8	205,7
<i>dont régime fiscal de la micro-entreprise et micro-entrepreneurs</i>	<i>847,7</i>	<i>6,5</i>	<i>8,6</i>	<i>0,0</i>	<i>4,1</i>	<i>3,8</i>

Champ : France, entreprises des secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers.

Source : Insee, É sane (données individuelles).

Source : Les entreprises en France, Edition 2019 – Insee Références

2.2. Une répartition de la valeur ajoutée et des emplois selon la taille de l'entreprise

Un décret du 18 décembre 2008 définit l'entreprise comme la plus petite combinaison d'unités légales constituant une unité organisationnelle de production de biens et de services et jouissant d'une certaine autonomie de décision. Quatre catégories d'entreprises y sont définies en fonction de leur taille :

	PME : Petites et Moyennes Entreprises	ETI : Entreprises de Taille Intermédiaire	GE : Grandes Entreprises
Effectifs en ETP (équivalent temps plein)	< 250	< 5 000	Qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes
Et Chiffre d'affaires annuel	≤ 50 millions d'euros	≤ 1 500 millions d'euros	
Ou Total du bilan	≤ 43 millions d'euros	≤ 2 000 millions	

Dont les **microentreprises** qui occupent moins de 10 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros

L'étude de la répartition des entreprises en France selon le critère de taille révèle une forte concentration du tissu productif en France. En effet, sur 3,855 millions d'entreprises, on compte 257 GE (grandes entreprises) qui emploient 3,27 millions de salariés en équivalent temps plein, soit près de 27 % du total, et dégagent près d'un tiers de la valeur ajoutée. A l'opposé, 3,7 millions d'entreprises sont des microentreprises, soit 96 %.

1. Principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2017

	GE	ETI	PME hors MIC	MIC	Ensemble
Secteurs marchands non agricoles et non financiers					
Nombre d'entreprises	257	5 722	147 767	3 701 363	3 855 109
Nombre d'unités légales en France	22 745	53 263	265 060	3 748 122	4 089 190
Effectif salarié en ETP (en milliers)	3 399	3 258	3 883	2 445	12 985
Valeur ajoutée hors taxes (VAHT) (en milliards d'euros)	358	302	271	231	1 162
Secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers					
Nombre d'entreprises	246	5 396	138 739	2 146 609	2 290 990
Nombre d'unités légales en France	20 552	49 972	251 114	2 189 635	2 511 273
Effectif salarié en ETP (en milliers)	3 270	3 037	3 609	2 267	12 183
Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)	1 291	1 141	845	488	3 765
Chiffre d'affaires à l'export (en milliards d'euros)	373	246	89	19	727
Valeur ajoutée hors taxes (en milliards d'euros)	350	286	252	176	1 064
Nombre moyen d'unités légales par entreprise	84	9	2	1	1
Effectif salarié moyen en ETP par entreprise	13294	563	26	1	5
VAHT par salarié en ETP (en milliers d'euros)	107	94	70	78	87
Immobilisations corporelles par salarié en ETP (en milliers d'euros)	358	237	106	101	205
Salaire moyen brut par salarié en ETP (en milliers d'euros)	47	45	39	40	43
Taux d'exportation (en %)	28,9	21,6	10,5	3,9	19,3
Taux d'investissement (investissement corporel/VA) (en %)	21,6	21,2	14,0	17,2	18,9

Champ : France, entreprises des secteurs marchands non agricoles et non financiers et entreprises des secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers hors régime fiscal de la micro-entreprise et micro-entrepreneurs. Source : Insee, É sane (données individuelles).

Source : Les entreprises en France, Edition 2017 – Insee Références

Remarque : on peut noter à l'étude du tableau ci-dessus que l'Insee distingue entreprises et unités légales. En effet, la définition de l'entreprise recouvre une notion économique, et non juridique.

D'un point de vue juridique, un groupe est un ensemble de sociétés (notion juridique) liées entre elles par des participations au capital et parmi lesquelles l'une exerce sur les autres un pouvoir de décision.

D'un point de vue économique, un groupe peut être considéré comme une seule entreprise.

2.3. Le lien entre la réalité économique de l'entreprise et les structures juridiques

Le droit ne connaît pas l'entreprise en tant que telle. Il permet de reconnaître une existence juridique à des organisations sous la forme de sociétés, qui ne recouvrent pas la réalité économique.

L'activité économique peut s'organiser sous la forme :

- **D'entreprises individuelles**, qui n'ont pas d'existence juridique propre. L'entreprise individuelle n'a pas la personnalité morale (voir cours de droit du tronc commun 3). Le patrimoine de l'entreprise est alors confondu avec celui de l'entrepreneur, la responsabilité de celui-ci est dite illimitée. Des dispositions particulières sont possibles pour protéger une partie du patrimoine de l'entrepreneur des risques de son entreprise.
- **De sociétés commerciales**, dotées de la personnalité morale (SARL, SAS, SA pour les plus courantes). Les associés ou actionnaires qui ont fondé le contrat de société ont alors une personnalité juridique propre et leur responsabilité est limitée aux parts sociales ou actions qu'ils détiennent. Il est important de noter que ces associés ou actionnaires ne sont donc pas propriétaires de la société commerciale (et encore moins de l'entreprise, notion économique qui peut ne pas recouvrir la notion juridique, par exemple dans le cas d'un groupe), mais ils sont propriétaires de leurs parts sociales ou actions. **La société commerciale ayant la personnalité juridique, elle possède un patrimoine propre et engage sa propre responsabilité.**

Les entreprises françaises se répartissent à peu près uniformément entre entreprises individuelles et sociétés commerciales. Parmi les sociétés commerciales, les SARL (sociétés à responsabilité limitée) et les SAS (Sociétés par actions simplifiées) sont les plus fréquentes.

Pour plus de détails sur les différentes formes juridiques, vous pouvez vous reporter au site de l'Agence France Entrepreneur :

<https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/structures-juridiques>

TD 1 : études de cas d'entreprises

Vous traiterez l'une des deux études de cas ci-dessous, afin de présenter, sous la forme d'une fiche de synthèse, l'une de ces deux entreprises, en vous basant sur la lecture des articles fournis mais aussi vos propres recherches.

Utilisez les critères vus en cours pour présenter l'entreprise sous différents aspects : taille, forme juridique, secteur, activité, parties prenantes, etc.

Annexes – Articles de presse

Remarque : les articles ci-dessous sont en libre accès sur les sites internet des éditeurs à la date de réalisation de ce document. Les propos tenus n'engagent que les auteurs et les éditeurs.

Etude de cas n°1 : Archos

Archos : le grand retour du pionnier du high-tech français

Entreprendre.fr

Article publié le 26 mai 2016

Après avoir frôlé la disparition, la marque renoue avec la prospérité et ne craint plus de s'attaquer aux géants mondiaux avec de solides arguments.

Cette PME française, créée en 1988 par un ingénieur, Henri Crohas, a lancé le premier baladeur MP3 avec disque dur, la première tablette sous Android et la première tablette avec un clavier connecté ! Mais être un précurseur dans un environnement mondialisé ne garantit pas le succès.

En 2012, le CA (154 M€) recule de 9,6 % par rapport à l'année précédente et l'entreprise enregistre une perte nette de 38,7 M€. Le cours en Bourse s'effondre, contraignant son fondateur à abandonner la direction exécutive au profit d'un nouveau directeur général, Loïc Poirier, passé par le constructeur de PC Packard Bell mais aussi par l'équipementier automobile Faurecia.

Une expérience qui lui donne une vision stratégique en termes de diversification mais aussi de sourcing. Sa première décision stratégique ? S'attaquer au marché, pourtant très concurrentiel, des smartphones.

Des produits remarquables

En février dernier, lors du Mobile World Congress (MWC) de Barcelone, le rendez-vous annuel de la profession, Archos a créé la sensation en présentant ses nouveaux smartphones, les Diamond 2 et Diamond 2 Plus, aux caractéristiques haut de gamme pour un prix inférieur à 250 €.

« Nous sommes devenus le 7^{ème} acteur en Europe en 2 ans et demi seulement, et nous pouvons gagner encore des parts de marché. Une étude récente révèle que 86 % des français ne veulent pas dépenser plus de 250 € pour leur portable mais souhaitent le renouveler tous les ans. Nous sommes positionnés sur ce cœur de marché », explique Loïc Poirier, pour qui Archos a un fort potentiel de développement. Pas question cependant de négliger les tablettes, un marché où la marque française pointe actuellement à la 5^{ème} place.

« Même si le marché est en légère décroissance, il représente 300 millions de pièces par an, plus que les PC. Beaucoup de nos concurrents abandonnent ce secteur, d'autres se montrent moins agressifs. Résultat ? Nous regagnons donc des parts de marché. Il y a un énorme potentiel pour nous, notamment dans l'éducation, où on attend prochainement de très importants volumes ».

Archos ciblant principalement le créneau des tablettes connectées (80 % de ses ventes), la conception et la production des produits sont très proches de celles des smartphones.

Excellence technique

Archos dispose également d'un autre levier de croissance : en rachetant en 2014 Logic Instruments, qui propose des produits durcis et un service complet de personnalisation de produits mobiles pour les grands comptes, la PME a attaqué le marché des entreprises.

Et la signature d'un partenariat avec l'américaine Sikur pour le développement d'un smartphone sécurisé, le Granitephone, ouvre de très intéressantes perspectives, sur des marchés à haute valeur ajoutée et donc à fortes marges.

Si, dans les années 2000, l'image de l'entreprise a été ternie par des produits, notamment des tablettes mal conçues et mal produites, cette page est définitivement tournée. Archos investit dans la recherche et développement, à l'image du réseau PicoWAN pour les objets connectés.

Ce savoir-faire est désormais reconnu par les institutions, l'entreprise ayant ainsi été retenue, aux côtés de Thales, SFR, Eolane et l'université Pierre et Marie Curie (Paris VI), dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir pour le développement de terminaux sécurisés. Une distinction dont se félicite Loïc Poirier : « Le choix de l'Etat, qui a sélectionné Archos comme partenaire technologique dans la fourniture de terminaux pour les réseaux de radiocommunications sécurisés du futur, confirme notre position de leader français en matière d'innovation ».

Cet ambitieux projet représente un investissement de 55 M€, dont 23 M€ apportés par l'Etat, pour des premiers résultats à l'horizon 2018.

Croissance et rentabilité

Aujourd'hui, Archos affiche des résultats plus que satisfaisants, avec 160 M€ de CA en progression constante, des résultats positifs (26,1 M€ de marge brute en 2015) et une situation saine.

Ce qui permet à Loïc Poirier d'affirmer fièrement : « Archos a traversé des tempêtes mais va très bien aujourd'hui ! Nous n'avons pas de dettes mais de l'argent en banque et 35 M€ de capitaux propres. Nous sommes très satisfaits car nous réalisons 20 % de croissance dans une industrie qui progresse peu. Nous devrions poursuivre sur cette tendance en 2016 et atteindre les 200 M€ de CA, ce qui nous positionnerait en tant que 2^{ème} entreprise de taille intermédiaire du secteur en France, derrière Parrot ».

Pour obtenir ce résultat, le directeur général a un credo : optimiser la chaîne de valeur.

« Pour nous distinguer, nous devons être capables de lancer de nouvelles collections tous les 4 ou 5 mois, avec les derniers composants ». Il mise également sur la réduction des charges d'exploitation. Par rapport aux géants comme Apple ou Samsung, Archos fait peu de publicité mais table beaucoup sur le marketing viral.

La PME souhaite désormais s'imposer comme un acteur incontournable de la mobilité sur le marché des smartphones, tablettes, ordinateurs et objets connectés, mais aussi améliorer sa marge brute grâce à une montée en gamme et une offre professionnelle enrichie, sans oublier l'international, après avoir attaqué les marchés égyptien, vietnamien et nigérian en 2015.

« Nous avons déjà des contrats signés en Pologne, où nous allons ouvrir un bureau dans les tout prochains jours. Nous comptons ensuite nous étendre sur l'ensemble de l'Europe de l'Est ». Et les choses se présentent plutôt bien : l'entreprise, qui a déjà enregistré 15 % de croissance au 1^{er} trimestre 2016, vient de conclure un accord de financement sous la forme d'un prêt de 12 M€ avec la Banque européenne d'investissement (BEI). De quoi envisager l'avenir avec sérénité.

Archos : les yeux dans les Bleus et la tête à l'IoT

ITespresso

Clément Bohic, 31 mars 2016

C'est toujours bon à prendre pour Archos : la marque a encore largement été mise en avant lors de la dernière rencontre des Bleus, mardi soir au Stade de France contre la Russie.

Et les actionnaires du fabricant français de terminaux numériques s'en réjouissent sur le forum du portail Boursorama.

C'est l'une des conséquences du partenariat que le groupe a signé pour quatre ans avec la Fédération française de football (FFF).

Valant aussi bien pour l'équipe première masculine que pour les féminines et les Espoirs, ce contrat court jusqu'en 2018. Il inclut plusieurs volets technologiques, dont la dématérialisation des feuilles de matchs.

La FFF a sa propre application, dont elle a sous-traité le développement. Archos intervient sur la partie hardware en fournissant 30 000 tablettes (modèle 101 Oxygen sous Android) pour équiper les 18 000 clubs de l'hexagone.

Le déploiement se fait en deux temps. La première vague a concerné 7 300 clubs qui ont pu, grâce à 12 000 ardoises, remonter 40 000 feuilles de match traitées et transmises automatiquement à la Fédération (95 % d'entre eux utilisent régulièrement le service, nous confie-t-on).

Les 18 000 tablettes restantes sont distribuées depuis début février. Une remise officielle a été effectuée dans le Centre – Val de Loire, une ligue pilote où l'ensemble des clubs sont équipés.

A l'approche de l'Euro 2016, le timing est idéal pour une opération séduction auprès du grand public, avec des éditions limitées du smartphone Archos 50 Cobalt et de la tablette Archos 101d Platinum. Quelques bonus sont préchargés, dont des photos dédicacées des joueurs et l'application FFF.

Les Bleus et Cie

Les yeux dans les bleus ? Certes, mais Archos voit bien au-delà, à l'heure où la part du marché de l'activité France dans son chiffre d'affaires global continue de baisser (moins de 30 % en 2015).

Sur la feuille de route 2016, la Pologne et la Turquie sont en bonne position. La Roumanie l'est aussi, mais pour une autre raison : le groupe y a relocalisé ses activités de réparation, auparavant sous-traitées en Chine.

Archos a une analyse particulière de la concurrence, ne se comparant ni aux leaders du marché (« Apple et Samsung font du premium ; pas nous »), ni aux acteurs établis de type Sony, LG, HTC ou Asus (« Ils n'innovent plus et sont en perte de vitesse »), ni même aux acteurs chinois qui montent en puissance (« Ils veulent se mesurer à Apple et Samsung »)...

Alors comment définir le positionnement du groupe fondé il y a près de trente ans par Henri Crohas et dont Loïc Poirier assure la direction depuis 2013 ? Sur la mobilité, qui représente l'essentiel du CA, on est globalement sur des produits à « moins de 250 euros ».

Illustration avec les modèles 40 Power (49,99 euros TTC), 50 Cobalt (99 euros), 50 Power (129,99 euros) et 55 Cobalt Plus (149 euros), récemment ajoutés au catalogue et dont les livraisons démarreront ces prochaines semaines.

Il y a bien ce GranitePhone vendu près de 1 000 euros TTC, mais il s'agit d'un appareil à part. Pas au niveau hardware (C'est la configuration d'un Archos 50 Diamond, avec notamment un écran 5 pouces Full HD, une puce 64 bits Snapdragon 615 octocoeur, 2Go de RAM et 16 Go pour le stockage).

Mais l'OS embarqué est un dérivé d'Android basé sur la plateforme de communication sécurisée développée par Sikur, entreprise dont le siège social est basé au Brésil, Porto Alegre.

Uberiser l'IoT

« Notre clientèle est située essentiellement aux Etats-Unis », reconnaît Bénédicte Ernoul, directrice marketing d'Archos.

On n'en saura pas plus sur le produit, placé sous la responsabilité de Logic Instrument. Archos considère comme sa branche BtoB ce spécialiste français de l'informatique mobile durcie dont il est le principal actionnaire avec, au dernier pointage officiel, près de 49 % du capital.

Sur l'exercice 2015, Logic Instrument représente moins de 5 % du chiffre d'affaires mondial d'Archos : 6,8 millions d'euros sur un total de 158,7 millions. C'est dans le même ordre d'idée en France, nous assure-t-on.

L'autre entité à suivre s'appelle PicoWAN. Filiale à 100 % d'Archos, elle développe une technologie du même nom, fondée sur un réseau longue portée et basse consommation (LPWAN) pour l'Internet des objets.

Archos s'appuie sur le protocole LoRa, mais ne fonctionne pas sur le même modèle qu'un Sigfox, un Qowiso ou un M2occity : l'infrastructure n'est pas constituée d'antennes, mais de pico-passerelles qui viennent se greffer au réseau Internet en environnement résidentiel.

Ce sont ces passerelles qui créent le réseau sans fil basse fréquence (868 MHz) en direction des objets connectés. Elles se présentent sous la forme de prises télécommandées et sont compatibles avec tous les périphériques LoraWAN pourvus de puces Semtech ou d'autres composants adoptant la technologie de l'alliance éponyme.

Rentrée des classes

En minimisant les coûts d'infrastructure, PicoWAN compte proposer des tarifs plus avantageux aux utilisateurs. Henri Crohas nous évoquait dernièrement une offre à 50 centimes d'euros par an et par objet pour trois connexions par jour ; soit moitié moins que Sigfox.

La filiale d'Archos entend aussi faire de ses futurs clients de potentiels partenaires pour exploiter le réseau, en leur reversant jusqu'à 50 % des revenus. En tête de liste, les bailleurs de fonds.

Pour lancer la dynamique, 200 000 passerelles pourraient être distribuées gratuitement en Europe d'ici à fin 2016. Pour le grand public, on sera sur un modèle de licences associées à des objets connectés. Des packs à 50 euros devraient arriver sur le marché au cours de l'automne. Concernant les entreprises, Archos réfléchit à un écosystème de partenaires pour le traitement de données et à des options premium comme la création de réseaux privés.

En la matière, on notera aussi cette ambition de « mieux monétiser la base installée » de smartphones et de tablettes. Archos avance à tâtons sur ce sujet qui pourrait impliquer la diffusion de publicité ciblée, la mise en place de programmes de fidélité ou encore la possibilité, pour des partenaires, de pousser des notifications.

En l'état actuel, l'attention se focalise surtout sur le Plan numérique pour l'éducation, qui doit toucher 3 millions d'élèves du secondaire d'ici à 2018.

La gestion du dossier est d'autant plus complexe pour Archos que les collèges, principaux concernés, sont placés sous la responsabilité des départements. Quelques contrats ont toutefois été signés, par exemple dans l'Aube et dans l'Aude.

« Les établissements sont particulièrement réceptifs, car en achetant des terminaux à moins de 250 euros, ils bénéficient d'une subvention », explique Bénédicte Ernout.

Grâce notamment au secteur de l'éducation, Archos entend atteindre les 200 millions d'euros de chiffre d'affaires dans le monde en 2016.

Premier motif de satisfaction : l'Ebitda consolidé est positif sur l'année 2015, à 800 000 euros, tandis que les pertes se réduisent à 2 millions d'euros, contre 13 millions en 2014.

Archos surprend avec son premier ... scooter électrique

L'Usine Digitale

Sylvain Arnulf, 1^{er} février 2017

Des smartphones, des tablettes, des objets connectés et maintenant... des objets pour la mobilité urbaine. Le français Archos poursuit sa diversification et présente au MWC 2017, qui se tient à Barcelone jusqu'au 2 mars, une trottinette électrique, une « draisienne » et un scooter issus de sa division « Connected Avenue ».

Après avoir misé sur les objets connectés ces dernières années, le concepteur de smartphones et tablettes français Archos s'éloigne encore de son cœur de métier. Il s'attaque au marché des « rideables », les petits objets pour effectuer le dernier kilomètre qui sépare un utilisateur de sa maison, de son travail... Une division baptisée « Connected Avenue » a été créée courant 2016.

Archos avait présenté une draisienne électrique au salon Autonomy Paris, en octobre 2016. Commercialisé depuis fin 2016, cet objet, baptisé e-Scooter, n'a pas pour fonction d'apprendre aux enfants à faire du vélo (l'usage habituel de ce type d'objet) mais d'aider les adultes à se mouvoir en ville. Pliable, l'objet (qui pèse environ 15 kilos) peut se glisser facilement dans les transports en commun ou à l'arrière d'une voiture. Il dispose d'une batterie lui permettant de rouler 25 km, jusqu'à 20 km/h.

Une trottinette, un scooter... et une appli mobile

Au MWC 2017, Archos présente deux nouveaux véhicules. Une trottinette électrique nommée « Bolt », et un véritable scooter électrique, le X3. Le premier est en pré-vente dès ce 1^{er} mars sur le premier pop-up store de la marque à Vélizy (78), tandis que le second doit être lancé d'ici fin mars. Le prix de vente n'est pas encore connu.

Pour fabriquer cette nouvelle gamme de produits, Archos a comme d'habitude fait appel à des sous-traitants en Chine. La marque travaille avec les sociétés Sunra et Xinri qui produisent déjà des millions d'objets du même type. Mais alors quelle est la plus-value d'Archos ? « Nous avons créé une application mobile pour smartphone, à clipser sur les objets de mobilité, pour accompagner leur utilisation », indique une porte-parole de la marque. Cette interface numérique permet d'être guidé, de visualiser la vitesse, le niveau de la batterie...

Avec cette initiative, Archos veut accompagner la digitalisation des transports et capitaliser sur son expérience en matière d'interfaces. Il ne s'interdit pas, à l'avenir, de développer des business orientés vers les professionnels (flottes pour pros, pour desservir certains territoires et entreprises par exemple). Mais cette étape viendra plus tard, une fois les modèles lancés et (bien) vendus.

Babolat, Tête de série de l'innovation

L'Usine Nouvelle

23/05/2013

Babolat, la 16^{ème} ETI de notre série, a imposé ses produits sur tous les courts de tennis, dont Roland-Garros. Son secret : une expertise technique cultivée dans ses labos lyonnais, fabriquée en Asie et médiatisée par des champions.

Dans un étroit caisson vitré, le canon à balle claque d'un coup sec et régulier sur le cordage. Au 5^{ème} coup, dégainé à 100 km/h, les cordes explosent... Bienvenue dans la salle de torture de Babolat, le leader français et mondial du tennis. Son laboratoire de test, situé au troisième étage d'un petit immeuble industriel du 7^e arrondissement de Lyon, mène la vie dure à tous les prototypes de cordes, raquettes, chaussures et balles conçues par la maison. Deux étages plus bas, une équipe de développement travaille sur l'interface numérique d'une raquette révolutionnaire. Les multiples capteurs de la « Play » dévoileront aux joueurs la vérité nue de cette fraction de seconde où la balle entre en contact avec le tamis... ou le cadre pour les plus maladroits. Angle de frappe, vitesse, effet de lift : tout sera mesuré et restitué au joueur via une app pour tablettes ou smartphones. « Avec la Play, nous allons ouvrir une nouvelle page du grand livre du tennis », s'enthousiasme Eric Babolat, le quadragénaire qui préside l'ETI créée en 1875 et à l'actionnariat 100 % familial. Nul ne peut dire si la raquette connectée rencontrera son public, mais c'est une étape supplémentaire pour l'entreprise, dans le droit fil de ce qui lui a permis de s'internationaliser depuis les années 1950 : l'innovation.

Avec succès. Cette année encore la croissance de Babolat sera à deux chiffres. L'an passé, l'entreprise est devenue numéro un en valeur sur le marché des raquettes au Japon, le deuxième pays du tennis après les Etats-Unis où elle était déjà leader en volume. Une approche qui doit beaucoup à l'expertise d'une marque qui se concentre depuis toujours sur le tennis, rien que le tennis, coupant l'herbe sous le pied des grands généralistes multisports comme Nike, Wilson ou Adidas. Yves Marin, expert de ce marché au cabinet Kurt Salmon, confirme que « cette politique d'extension produits, raisonnable et toujours fondée sur l'approche technologique, permet à Babolat de n'être jamais en frontal avec des multispécialistes ou des géants comme Nike.

Dimension technologique

Cordes, raquettes (depuis 1994), chaussures (depuis 2003), textile, Babolat trace son sillon. « Nous avons une culture de fabricant, explique le patron. C'est pourquoi nous sommes allés chercher Michelin pour les chaussures, car c'est le spécialiste du contact avec le sol. Il pouvait répondre à notre sujet spécifique de déplacements latéraux et d'adhérence ». L'entreprise, qui tient secrets ses comptes, protège la conception et le développement de ses produits, mais n'hésite pas à sous-traiter leur fabrication. Ses 1,7 million de raquettes vendues en 2012 ont toutes été produites par des partenaires taiwanais avec lesquels Babolat entretient des relations de longue date et dont elle contrôle la production. Les chaussures, le textile et les balles sont sous-traitées plus largement en Asie.

En France, Babolat a maintenu trois sites industriels. Celui de Ploërmel est dédié aux cordes en boyau (les abattoirs bretons fournissant la matière première), celui de Besançon aux machines à corder et celui de Gerland, à Lyon aux cordes synthétiques. A Lyon, Babolat a

investi l'an dernier dans un autre petit bijou technologique : un centre logistique de 8 000 m² qui dispatche quotidiennement le contenu de 3 à 4 conteneurs venus d'Asie. Ce centre livre le monde entier, sauf les gros importateurs asiatiques et les Etats-Unis. Sa zone de préparation automatisée pour le petit réassort a multiplié par trois la productivité des opérateurs et assure un délai de livraison de h+48 heures. De la logistique au produit, cette dimension technologique a permis à la marque de truster les courts de tennis du monde entier : Babolat réalise 80 % de son chiffre d'affaires à l'export. Rien de nouveau sous le soleil. « Depuis que je suis tout petit, j'ai toujours entendu ce chiffre », s'amuse Eric Babolat.

Comme ses prédécesseurs, Eric cultive la deuxième arme du groupe : le faire-savoir. Babolat entretient des liens de proximité avec 20 000 clubs de tennis et 15 000 points de vente dans le monde. Les moniteurs sont la cible de toutes les attentions de ses commerciaux. Avec les points de vente, les liens sont renforcés grâce aux machines à corder. Régulièrement, la marque, qui a inscrit dans ses conditions de vente l'obligation d'être équipé, organise des journées de formation. Autant d'occasions de prêcher la bonne parole. « Les cordes, c'est le moteur de la raquette. Il ne viendrait à personne l'idée de mettre un moteur de deux chevaux sur une Ferrari », répète avec ferveur Franck Fernier, le chef de produit cordes. Quant à la promotion des « Ferrari », comme la raquette AeroPro Drive, il y a les champions. La marque a eu la main heureuse en découvrant Rafael Nadal à 13 ans. Pour le lancement de sa première paire de chaussures, elle a séduit le champion Andy Roddick, l'un des premiers américains à choisir un équipementier français. Un joli coup pour renforcer sa crédibilité outre-Atlantique. Une dizaine de personnes sont chargées de repérer les jeunes talents. « Nous avons découvert la plus grande joueuse de l'histoire de la Chine Li Na, qui a remporté Roland-Garros en 2011 », explique Giovanni Pietra, le directeur international.

Présent depuis plus de dix ans en Chine, Babolat a installé chez son importateur deux salariés maison qui développent le trade marketing. Mais sur l'Asie, l'ETI s'est fixé un autre défi : le badminton, beaucoup plus populaire que le tennis. Pour décoller sur ce sport, le siège lyonnais vient d'ailleurs d'embaucher un jeune malaisien. Un nouveau match commence.

Eric Babolat : « Le tennis sera entièrement connecté d'ici 2020 »

La Tribune

Propos recueillis par Jean-François Pibre et Jean-Baptiste Labeur, 21/05/2015

De l'invention du premier cordage de raquette de tennis en 1875 jusqu'au lancement en 2013 de la première raquette connectée, Babolat a construit son succès dans le tennis grâce à l'innovation. La marque lyonnaise, leader mondial des ventes de raquettes et de cordages, entend poursuivre sa croissance grâce au numérique. Elle mise également sur les marchés émergents. A quelques jours de Roland-Garros, Eric Babolat, PDG du groupe, explique sa stratégie pour Acteurs de l'économie/La Tribune.

Acteurs de l'économie/La Tribune : Il y a deux ans, vous avez lancé la première raquette connectée au monde. Est-ce que vous avez aujourd'hui une idée du volume des ventes de celle-ci par rapport à celui des raquettes classiques ?

Eric Babolat : Pour l'instant, pas vraiment. Mais presque deux ans après son lancement, la communauté Babolat connectée compte déjà 20 000 personnes. Sur notre application, on comptabilise plus de 50 millions de coups de tennis enregistrés. Pour la première fois, la raquette parle. Jusqu'ici, les seules informations qu'avait un joueur c'est son score, son classement et puis les sensations qui restent subjectives.

La raquette connectée est objective dans le sens où elle donne de vraies statistiques sur les frappes, la vitesse de balle, les effets, etc. Le joueur peut désormais se jauger, mais peut aussi se comparer aux autres via l'application dédiée. Le tennis est un jeu et doit rester ludique. On doit pouvoir se donner des challenges. Le connecté enrichit l'expérience du joueur et le sort également de l'isolement. Je crois que c'est l'avenir et les premières données semblent me donner raison. Je reste persuadé qu'il n'y aura plus que du tennis connecté d'ici à 2020.

Comment convaincre le joueur de tennis lambda du bienfait de cette raquette connectée ?

Quand nous avons développé ce produit, nous avons deux objectifs. Primo, il ne fallait pas que cela change l'approche physique du joueur avec l'objet. La raquette doit être juste connectée. Il faut seulement l'allumer, mais après c'est une raquette normale. Secundo, nous voulions un instrument qui soit utile pour un champion comme Nadal comme pour le joueur de club. Rafael Nadal n'a pas plus d'informations que le joueur du dimanche ou presque. Du coup, le succès passera par l'usage. Il faut y goûter pour adhérer, car on ne change pas de raquette tous les jours.

Toujours dans le registre des objets connectés, peut-on imaginer d'autres objets intelligents comme les balles ou le textile ?

Oui, nous réfléchissons à ce que les joueurs puissent connecter leur tennis totalement. Est-ce que cela va passer par les chaussures, par le textile ? Une chose est certaine, quand on a commencé à goûter à ce type d'informations, on a envie d'aller plus loin. Par exemple, la raquette n'est pas un GPS. Le joueur ne peut pas analyser son placement sur le terrain ni son jeu de jambes. C'est un domaine sur lequel on planche. Les joueurs sont d'ailleurs demandeurs et c'est pour ça que je suis intimement persuadé qu'à l'avenir le jeu sera connecté.

Le tennis connecté peut-il vraiment être un levier de croissance ?

Globalement, depuis des années, le marché du tennis est stagnant alors que Babolat est en croissance depuis 15 ans. Nous sommes leader mondial sur les raquettes et les cordages. Il est donc difficile de progresser sur un marché qui ne grandit pas. Cela étant, on n'a jamais progressé grâce au marché, mais grâce à nos innovations. En ce sens, le connecté est un levier. Il n'y aura pas forcément plus de raquettes vendues, mais elles seront intelligentes. Ça peut donner envie aux joueurs de changer de matériel.

Quels sont aujourd'hui les marchés porteurs pour l'entreprise ?

Nous scindons le monde en deux. Il y a les gros marchés historiques : USA, Japon et Europe. Ces trois zones oscillent selon les années entre moins 3 et plus 3 %. A côté, il y a

des marchés en croissance forte, plus dynamiques qui sont l'Europe de l'Est, l'Amérique du Sud et l'Asie, hors Japon qui est déjà fort. Ils affichent du plus 10 ou 20 % par an.

Parmi ces trois zones, je crois beaucoup en la Chine. Les chinois ne connaissaient pas le tennis, ou peu. C'est le début de l'histoire. Ce pays se découvre une véritable passion pour ce sport et nous tâchons d'accompagner ce développement. Nous sommes, entre autres, sous contrat avec Li Na qui est la première championne de tennis chinoise à avoir gagné Roland-Garros et l'Open d'Australie. Elle est plus qu'une joueuse de tennis, c'est une icône là-bas. Pour nous, elle est aussi une porte d'entrée pour nos produits badminton. Ce sport est en effet plus pratiqué là-bas que le football en Europe.

Babolat fête ses 140 ans cette année. L'entreprise est pratiquement aussi ancienne que le tennis. Vous avez évolué ensemble ?

Notre engagement dans ce sport remonte à 1875 au moment où les règles du jeu tel que nous le connaissons ont été inventées. A l'origine, la société travaillait sur les boyaux d'animaux qui étaient utilisés pour la fabrication de saucissons, de fils chirurgicaux ou encore de cordes de musique. C'est grâce à cette dernière compétence que Babolat s'est lancé dans le tennis.

A cette époque-là, mon arrière-arrière-grand-père, Pierre Babolat, invente alors le VS, le premier cordage pour raquette de tennis en boyaux naturels. Et ça se passe ici à Lyon dans ces locaux. Rapidement, notre engagement dans le tennis a été porté par les premiers tennismen français et les fameux mousquetaires comme René Lacoste, Henri Cochet, par exemple, mais aussi par Suzanne Lenglen. A l'époque, le VS a été développé en collaboration avec ces champions entre les années 20 et 30. Déjà à cette époque, nous avons assimilé, ce qui fait toujours la force de notre entreprise, les deux piliers du succès : l'innovation et la compétition.

Dès l'origine, Babolat a donc innové conjointement avec les joueurs pour faire évoluer et progresser ses produits ...

Oui, absolument. Dans ces années-là, les rapports étaient moins formels, mais Babolat a toujours su écouter les joueurs dans le but de produire et d'innover. En 1975, pour les 100 ans de la marque, mon grand-père a inauguré une sorte de livre d'or. Et la première personne qui a signé ce livre d'or est Henri Cochet qui rappelle en quelques mots que c'est aussi grâce au cordage VS que la France doit ses fameuses victoires en Coupe Davis.

Nous avons développé après la Seconde Guerre Mondiale les cordages en nylon. Puis, tout s'est accéléré dans les années 80/90 avec le lancement des grips, des accessoires ou encore des machines à corder pour les magasins et les préparateurs en tournoi. Ensuite, l'idée de lancer nos propres raquettes, au milieu des années 90, a été un vrai virage stratégique. Cette décision qui a été prise par mon père s'est avérée déterminante dans le développement de la société.

Depuis 1998, nos raquettes ont remporté une vingtaine de tournois du Grand Chelem. Quant à notre cordage, il compte plus d'une centaine de succès sur les quatre tournois majeurs. Ces résultats nous donnent une crédibilité incontestable.

A partir des années 2000, on a complété notre offre en créant nos balles de tennis qui sont à présent les balles officielles de Roland-Garros. En 2003, nous nous sommes lancés dans le textile et les chaussures.

Si dans l'innovation vous vous appuyez beaucoup sur les joueurs, vous avez opté également pour la carte du collaboratif avec de nombreux partenaires. Pourquoi ?

Avec le temps, nous n'avons pas changé de métier. Nous additionnons nos métiers. Nous sommes dans le composite avec les raquettes, dans la microélectronique avec nos machines à corder, etc. On acquiert donc ces métiers et leurs compétences, mais on s'appuie en effet beaucoup sur des partenaires. Nous, ce que l'on connaît, c'est le joueur et le jeu. Si nous ne savons pas faire, nous faisons appel aux meilleurs au monde dans leur domaine.

Pour la raquette connectée, nous avons collaboré avec la société Movea, leader mondial de la capture de mouvement, qui était française, basée à Grenoble, et qui vient d'être rachetée par des américains. Après, l'usage, c'est nous qui le maîtrisons. Cette raquette est donc le fruit d'un travail collaboratif.

Autre exemple, quand nous avons lancé en 2003, nos premières chaussures de tennis, nous nous sommes rapprochés de Michelin pour les semelles. Dans notre sport, l'usure de la chaussure est plus forte en raison des nombreux déplacements. Il était logique de nous associer avec le spécialiste de l'usure de la gomme et de la tenue de route. Cette histoire avec Michelin dure depuis plus de dix ans. Pour réussir, il faut se donner et s'inscrire dans le temps.

Vous êtes une entreprise familiale depuis l'origine. Une ouverture du capital est-elle possible ou complètement exclue ?

Aujourd'hui, cela n'est absolument pas souhaité. Babolat est une entreprise patrimoniale détenue par ma famille à hauteur de 55 %, par un groupe familial allemand et un actionnaire italien. Les deux sont dans le capital depuis respectivement les années 70 et 80. Nous aimons travailler dans la durée avec une notion d'indépendance qui nous est chère, et qui est également l'une de nos forces.

Aujourd'hui, nous avons une entreprise dynamique, rentable et qui finance quasiment seule ses projets. Mais si nous devons nous adosser à d'autres partenaires pour développer un projet, pourquoi pas. Mais notre méthode nous permet d'y aller « step by step » et cela nous convient bien. Il ne faut pas non plus oublier que si nous sommes un leader mondial, nous restons une entreprise à taille humaine, avec plus de 300 collaborateurs, et implantée dans 160 pays. Nous pourrions aller plus vite avec de l'aide mais nous n'aimons pas faire des coups.

Le développement de l'entreprise passe-t-il aussi aujourd'hui par la détection des futurs champions qui là encore semble une tradition chez vous ?

On a découvert ou travaillé avec des champions comme Moya, Li Na et Tsonga... C'est important. C'est la vitrine. Mais le tennis que vous jouez est le même que celui de Nadal. Ces joueurs professionnels viennent du terrain et des clubs. Nadal joue avec Babolat depuis qu'il a 9 ans. Et c'est lui qui est venu à nous. Quand il a demandé ce qu'il lui fallait comme raquette, on lui a répondu : une Babolat. Ce qui prouve que l'on est présent dans la proximité avec les distributeurs et dans les clubs. Actuellement, nous avons environ un millier de personnes qui font ce travail de détection dans le monde. Actuellement, nous comptons 300 joueurs sous contrat. Le plus jeune a douze ans. Le plus célèbre est Nadal. Cette année, nous serons également aux côtés de Jo-Wilfried lors du premier « Tsonga Camp » ouvert aux jeunes joueurs de 8 à 17 ans.

Vous voyez le tennis connecté en 2020. Et votre entreprise, comme la voyez-vous à cet horizon ?

Je la vois actrice de ce monde connecté. J'espère que nous aurons su poursuivre notre route sur le chemin de l'innovation. D'autres métiers viendront compléter notre palette avec toujours cette idée fixe d'être au service du jeu et du joueur. Nous sommes restés un équipementier sportif et contrairement à certains de nos concurrents, nous ne travaillons que dans le sport de raquette. Nous n'avons pas choisi de nous disperser, c'est l'une de nos forces.

Comment Babolat est devenu incontournable sur les terrains de tennis

Challenges.fr

Adrien Schwyter, 24/05/2016

L'entreprise familiale lyonnaise fondée en 1875 s'est diversifiée dans la balle, les chaussures et raquettes après être partie des cordages en boyau.

C'est un numéro 1 mondial moins connu que Djokovic, Nadal ou encore Federer. Pourtant sa suprématie ne connaît pas de répit depuis 2012. « Nous sommes la plus vieille entreprise dans le monde du tennis, observe Eric Babolat, PDG de l'entreprise éponyme de la cinquième génération. C'est mon arrière-grand-père qui a inventé les cordages en boyau naturel en 1875. Pour situer, c'était 2 ans avant le premier Wimbledon ». Un cordage utilisé par les fameux mousquetaires français, Borg, Sampras, ou encore Carlos Moya et Andy Roddick. Une origine loin d'être aussi glamour que son partenariat réussi avec Tsonga ou Nadal : Babolat a eu l'idée d'utiliser des boyaux naturels pour corder des raquettes car ils récupéraient ceux-ci auprès de moutons puis de vaches en étant descendants de bouchers.

L'histoire centenaire de l'entreprise est un modèle de diversification réussie. Elle s'est développée dans les années 1950 dans les machines à corder avant de fabriquer des raquettes dans les années 1990, sans oublier dans les années 2000 les balles de tennis et les chaussures des joueurs en partenariat avec Michelin. A la clé une croissance à deux chiffres dans les années 2000 pour faire passer le chiffre d'affaires de 90 millions d'euros à 144 millions pour son dernier exercice. 50 % provient des raquettes, 17 % des chaussures et textiles, 12 % des cordages, 7 % des balles et le reste d'autres sports comme le badminton ou le paddle tennis.

France, Thaïlande et Chine

Le groupe s'est tourné depuis le début vers l'international, ne réalisant jamais plus de 20 % de son chiffre d'affaires en France. Il est présent aujourd'hui dans 160 pays. Avec dans le viseur l'Europe de l'Est et l'Amérique du Sud comme principales zones de croissance où le tennis se démocratise.

« Les raquettes, chaussures et bagagerie sont fabriquées en Asie dans des usines en Chine et en Thaïlande, détaille le PDG de l'entreprise. Les coûts de main d'œuvre sont plus

adaptés. Mais les cordages en boyau sont produits dans le Morbihan et les machines à corder à Besançon. Les produits sont faits à un endroit puis sont envoyés partout sur la planète ». En France, Babolat explique que sa production est adaptée à la part de son chiffre d'affaires réalisée dans l'Hexagone (20 %).

Raquettes et bracelets connectés

Le groupe continue d'innover pour garder sa position de numéro 1 mondial en cordages et en raquettes en Europe, Etats-Unis et au Japon. « Notre ambition est de faire bouger notre sport, parfois conservateur, dans le connecté. Le tennis devient ainsi plus collectif car on peut partager ses données avec ses amis. Et fondamentalement cela permet d'avoir des données pour progresser en dehors des classements ou des scores de matchs ». Ainsi en 2013 Babolat a lancé la raquette connectée et en 2015 elle a complété son offre avec le bracelet connecté.

« Le connecté n'est pas la fin de l'histoire mais le début d'un nouveau pan du tennis », martèle Eric Babolat qui s'étonne de ne pas avoir plus de concurrence en la matière. « Le premier vrai concurrent sur le sujet est Sony qui a lancé un système pour s'adapter sur les raquettes. Samsung communique actuellement sur une planche de surf connectée donc pourquoi pas du tennis un jour ? ».

Nadal et Roland-Garros

La marque française fournit 300 joueurs dans le monde pour porter haut ses couleurs. Parmi eux, le jeune Nadal repéré lorsqu'il avait 10 ans. « Rafael Nadal va dans son magasin de Majorque à l'époque. On lui conseille de jouer avec une raquette Babolat, raconte le PDG de l'entreprise. C'était un gamin comme un autre au départ ». Du bon storytelling pour l'entreprise française qui a la moitié des joueurs sous contrat de moins de 18 ans pour avoir une chance d'équiper les champions de demain. Car aujourd'hui, leur raquette la plus vendue est bien l'Aero de Nadal. Et pour être présent en Chine qui va « découvrir la culture tennistique », Babolat sponsorise Li Na, vainqueur de Roland-Garros en 2011 et star au pays.

La stratégie de communication de Babolat passe également par son partenariat avec Roland-Garros. L'entreprise lyonnaise assure le cordage de tous les joueurs du tournoi et fournit la balle de celui-ci. L'année dernière, 4 467 raquettes ont été cordées avec 53 kilomètres de cordage posés pour 70 000 balles tapées. « C'est une chance et une fierté de voir nos produits au plus haut niveau », se satisfait Eric Babolat.

Le PDG de l'entreprise avoue « être passionné par le tennis même si je ne suis pas le meilleur joueur de l'entreprise (qui compte 369 salariés). Notre slogan c'est : « no guts, no glory ». Un jeu de mot sur le cœur de métier de l'entreprise (guts peut se traduire également par boyau). Soit en vf : il n'y a pas de gloire sans prise de risque.

Séance 2 : comprendre l'environnement de l'entreprise

Selon la définition de l'entreprise énoncée et étudiée lors de la séance précédente, nous avons vu que l'entreprise, en tant qu'organisation, se dote d'une mission explicite, qu'elle mène en s'insérant dans un réseau complexe de relations socio-économiques.

Quel que soit le but que se donne l'entreprise, ses décideurs sont amenés à prendre des décisions pour y parvenir. Ces décisions engagent parfois l'organisation sur un terme long et avec des conséquences multiples. Pour en limiter les risques pour l'organisation, il est alors nécessaire d'acquérir une connaissance approfondie de l'environnement dans lequel l'entreprise est amenée à évoluer.

Nous allons nous intéresser dans cette partie à l'analyse de cet environnement, en présentant quelques outils et clés de compréhension, avec des orientations ciblées :

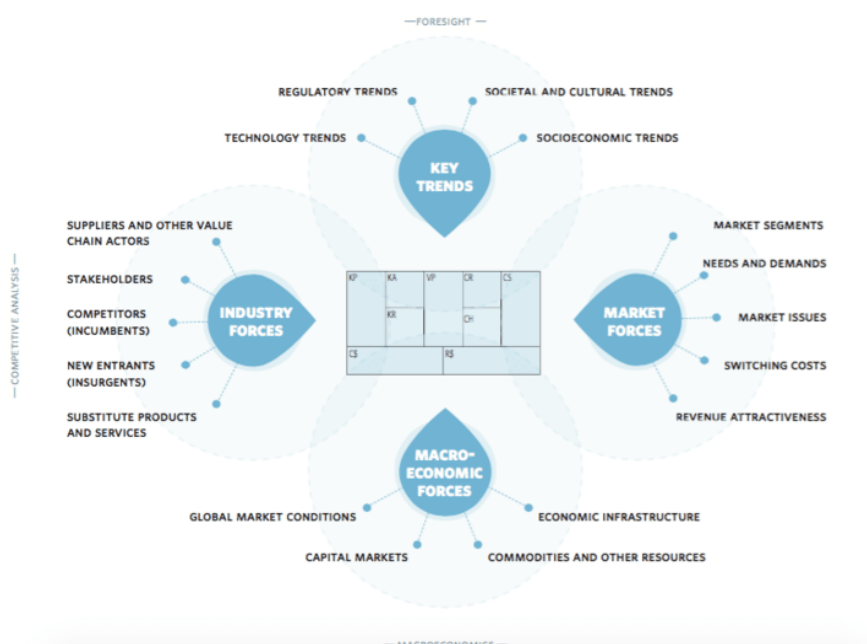
- L'environnement orienté business et l'analyse stratégique
- L'environnement orienté marché et le marketing
- L'environnement orienté parties prenantes et la responsabilité sociétale.

I. L'environnement orienté business et l'analyse stratégique

D'après Alexander Osterwalder et Yves Pigneur (Business Model Nouvelle Génération, éditions Pearson, 2011), un modèle économique (business model) décrit les principes selon lesquels une organisation **crée, délivre et capture de la valeur**.

Un modèle économique est toujours conçu et déployé dans un environnement donné. Acquérir une bonne connaissance de l'environnement de l'entreprise permet de concevoir des modèles économiques plus solides, plus compétitifs.

Les deux auteurs proposent une cartographie de cet environnement :



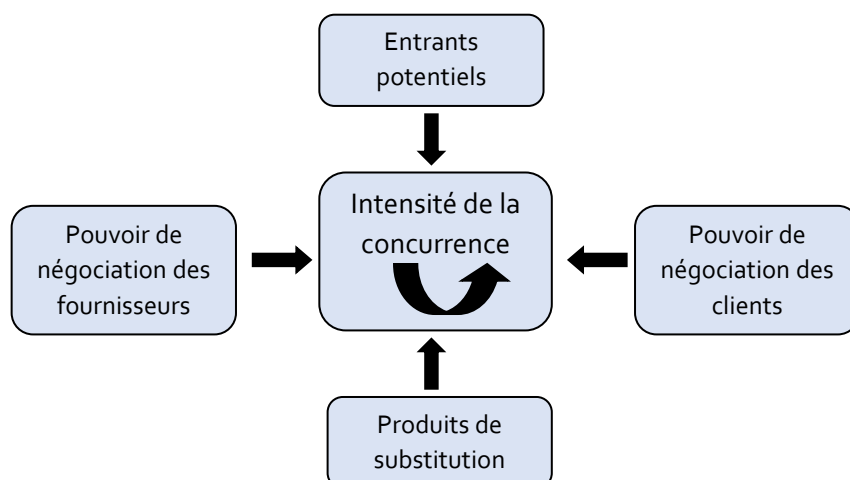
1.1. L'analyse PESTEL

Il s'agit d'un moyen mnémotechnique pour analyser les tendances macro-environnementales, éléments positifs ou négatifs pouvant influencer l'activité de l'entreprise :

P : facteurs politiques	• Ex: stabilité gouvernementale, politique fiscale, etc.
E : facteurs économiques	• Ex: croissance, inflation, chômage, taux d'intérêts, etc.
S : facteurs sociologiques	• Ex: démographie, niveau de formation, etc.
T : facteurs technologiques	• Ex: brevets, dépenses de recherche et développement, etc.
E : facteurs écologiques	• Ex: réglementations écologiques, consommations d'énergies, etc.
L : facteurs légaux	• Ex: droit du travail, normes de sécurité, etc.

1.2. Les 5 forces de Porter

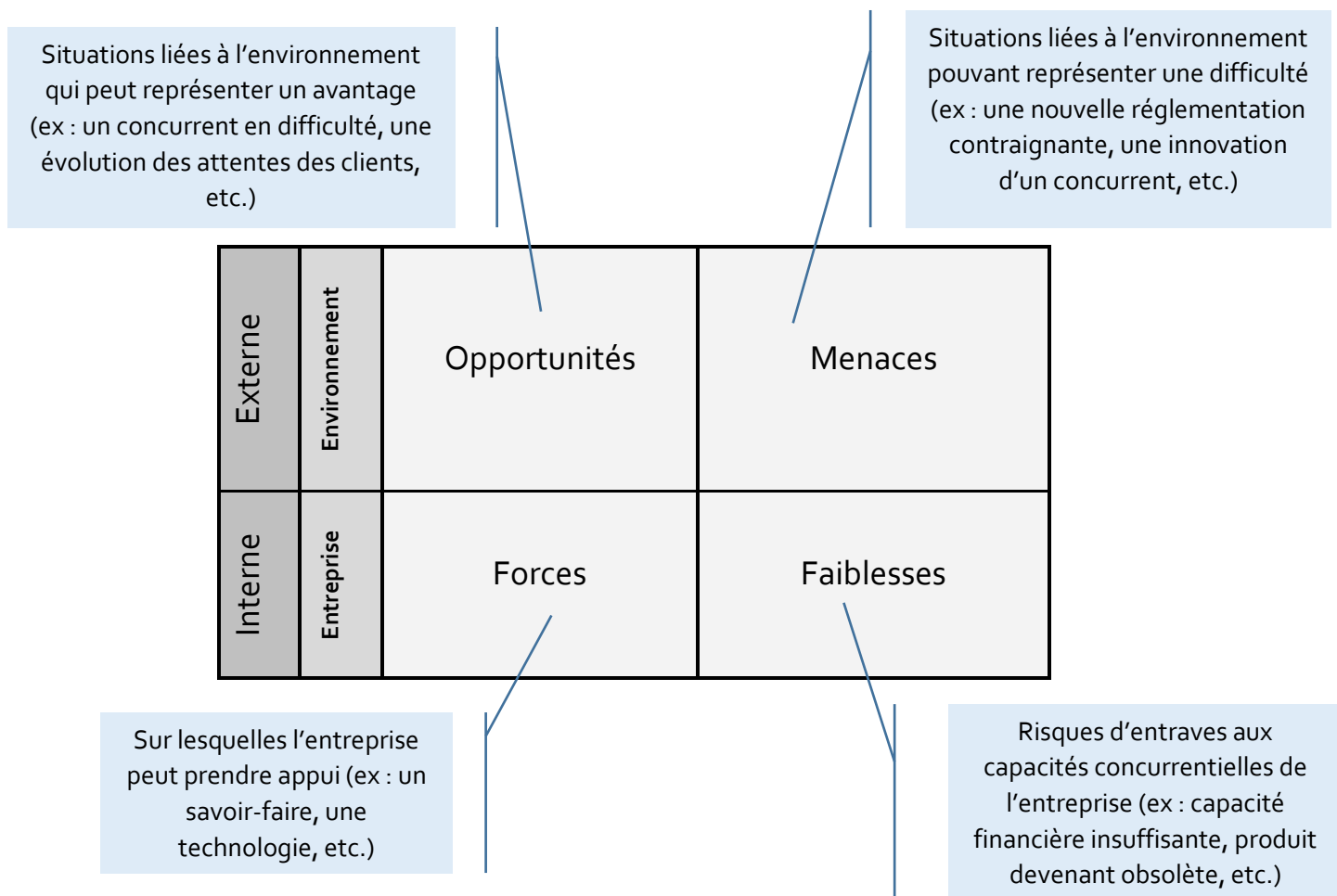
Selon Michaël Porter, l'intensité concurrentielle sur un marché dépend de la capacité des intervenants à empêcher la constitution ou le maintien d'un avantage concurrentiel. Il représente de la manière suivante les forces agissant sur la concurrence au sein d'un secteur :



- L'intensité de la concurrence peut s'évaluer notamment par l'étude des concurrents, de la concentration sur le marché, de la pression sur les prix, etc.
- Les entrants potentiels peuvent être nombreux ou rares, limités par des contraintes d'investissement.
- Les produits de substitution sont des produits ou services différents pouvant répondre à un même besoin.
- Enfin, les fournisseurs et les clients peuvent exercer un pouvoir de négociation plus ou moins élevé en fonction de leur nombre, leur importance, leurs stratégies, etc.

1.3. L'analyse SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

A titre de synthèse, la matrice SWOT, très utilisée en pratique présente une analyse des opportunités et menaces de l'environnement de l'entreprise, et des forces et faiblesses de l'entreprise.



L'analyse permet de croiser les éléments du tableau afin de déterminer des options stratégiques.

Remarque : intérêts et limites de ces outils

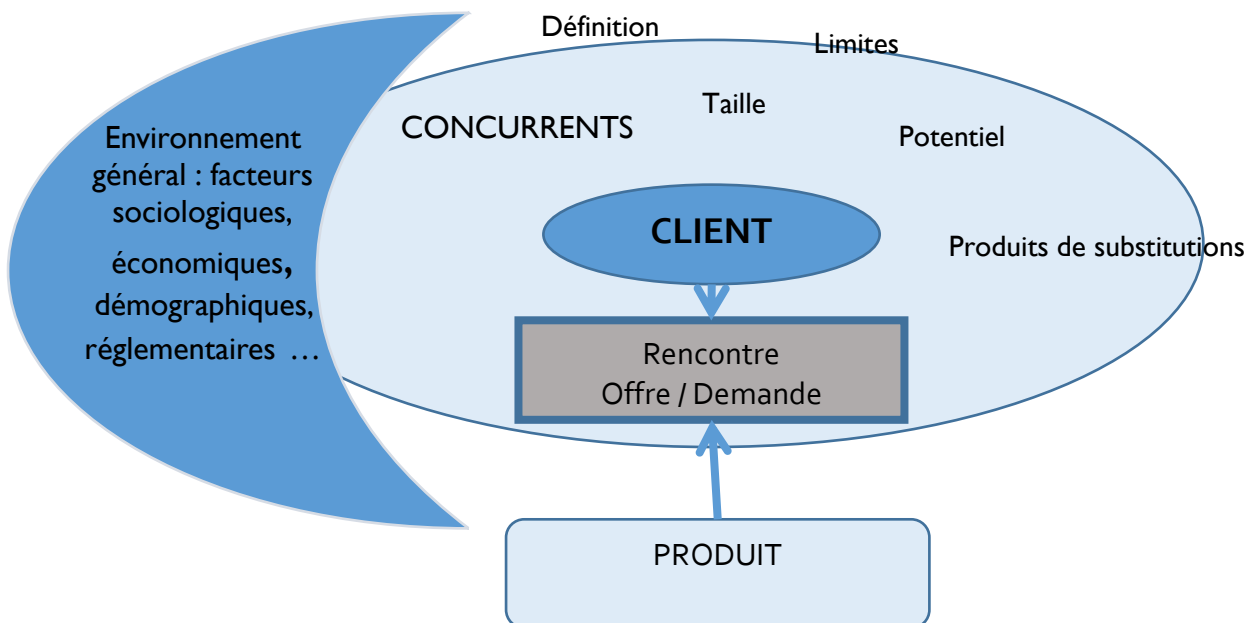
Ces outils constituent des grilles d'analyse pour aider à la prise de décision stratégique, ils permettent de minimiser les risques d'échec. Leur mise en œuvre induit de partir de l'observation de l'environnement pour adapter la stratégie de l'entreprise. Or, dans le contexte de la mondialisation, l'environnement est devenu particulièrement instable et incertain.

II. L'environnement orienté marché : une approche marketing

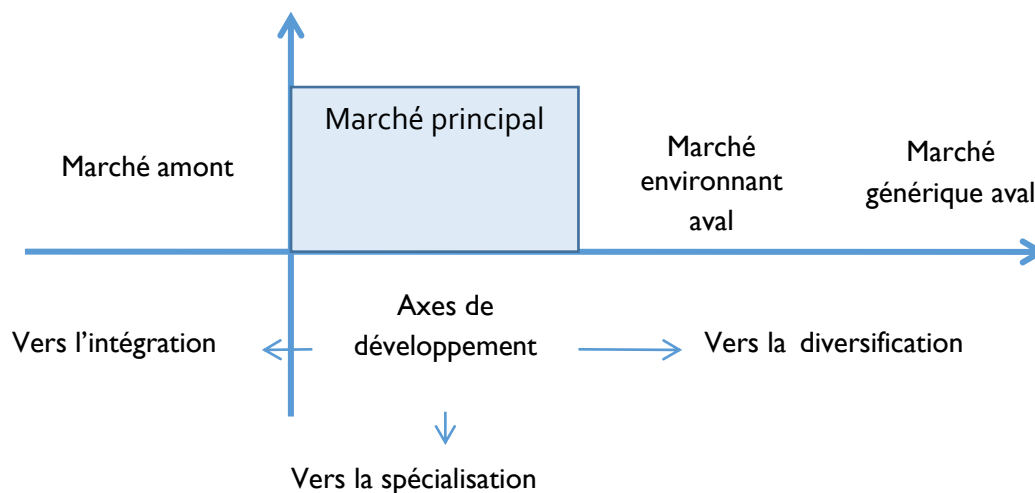
2.1. Définitions

On peut définir le marché comme l'ensemble des produits ou services que l'entreprise commercialise au contact de ses concurrents, à l'intérieur d'un espace concurrentiel donné.

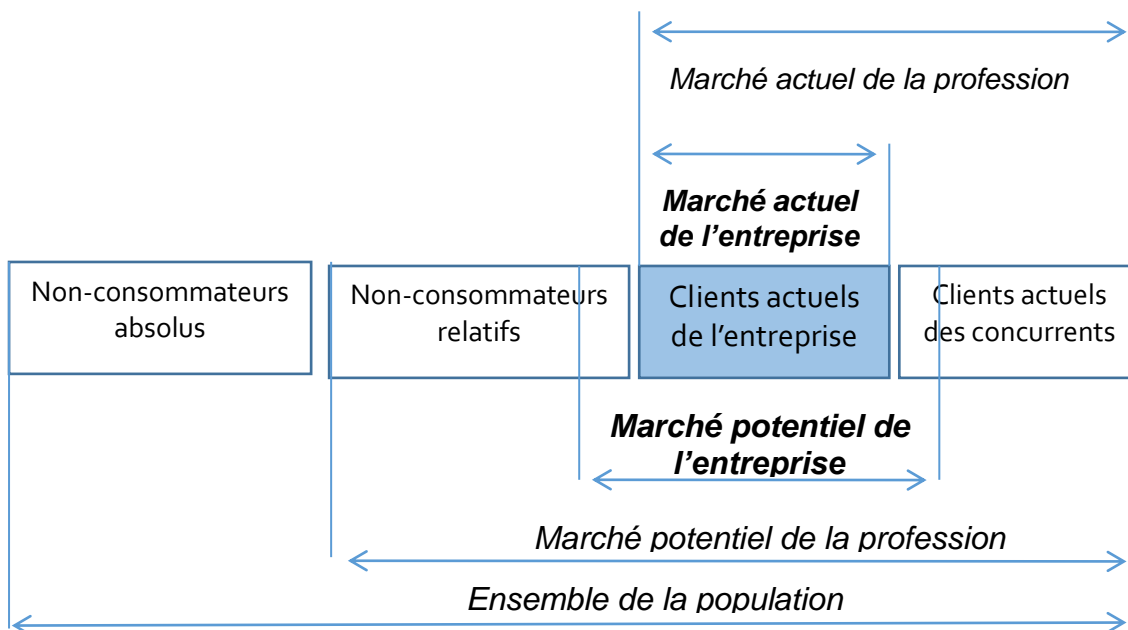
Définir et connaître le marché de l'entreprise implique de s'intéresser à diverses caractéristiques :



Une approche produit permet de définir des marchés en relation :



Une approche clients permet de définir différents types de populations :



2.2. L'étude de marché

La connaissance du marché est un préalable à la définition de la politique commerciale de l'entreprise.

Il s'agit dans un premier temps d'identifier l'information nécessaire, en précisant la définition et l'étendue du marché considéré.

Les sources d'information possibles sont de deux niveaux : les informations secondaires relèvent de ce qui est publié, des études réalisées disponibles (donc aussi disponibles aux concurrents) ; les informations primaires sont obtenues par des techniques d'observation directes (enquêtes, tests, observation de comportements, etc.).

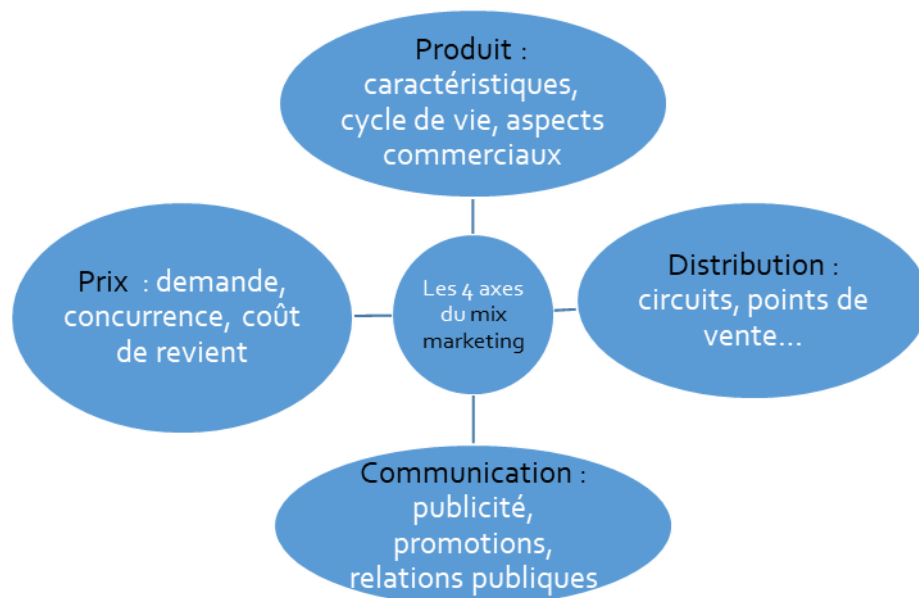
L'étude de marché va permettre de **segmenter** le marché, c'est-à-dire définir des groupes homogènes de clients, selon leurs comportements d'achat.

La segmentation permet d'adapter la politique commerciale aux cibles visées.

Remarque : en situation d'innovation, une étude de marché peut donner des résultats décevants, le marché n'existant pas vraiment, les clients potentiels ne connaissant pas les usages du nouveau produit ou service. Par exemple dans le cas du téléphone portable, les clients potentiels interrogés ne se disaient pas intéressés, considérant que le produit était utile aux travailleurs en déplacement, ayant des responsabilités élevées, comme les dirigeants d'entreprise ou les cadres commerciaux. Des retours du même type étaient obtenus avant le lancement du premier smartphone ...

2.3. La politique commerciale

Il s'agit ici d'adapter les critères de l'offre à la demande de chaque segment de clientèle. Ces critères peuvent être analysés selon 4 axes :



III. L'environnement orienté parties prenantes et responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

L'activité de l'entreprise s'insère dans un réseau de relations socio-économiques complexes, ses décisions et ses actions ont un impact sur la société et sur l'environnement. Dans cette optique, l'entreprise doit tenir compte des conséquences de son activité sur ses parties prenantes, primaires et secondaires (voir séance 1).

La norme de RSE ISO 26000 définit cette « responsabilité 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, à la santé et au bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ;
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

La RSE peut être vue comme la transposition du concept de développement durable au contexte de l'entreprise.

Elle concerne la manière dont l'entreprise intègre les préoccupations environnementales, sociales/sociétales, et économiques, à ses valeurs, sa culture, sa stratégie, et ses activités, par un comportement transparent et responsable.

La réussite de cette intégration nécessite une réflexion poussée sur la question de la répartition et de l'exercice du pouvoir au sein de l'entreprise, c'est-à-dire la gouvernance, qui sera abordée en séance 3.

Elle implique d'autre part une connaissance fine de l'environnement de l'entreprise et de ses parties prenantes pour être en capacité d'évaluer les impacts potentiels de l'activité de l'entreprise.

TD 2 : analyse de l'environnement de l'entreprise

A l'aide des documents ci-dessous et de vos recherches et expériences personnelles, il vous est demandé d'analyser l'environnement de Blablacar en utilisant les outils suivants :

- Définition générale du marché
- PESTEL
- 5 forces de Porter
- Matrice SWOT
- Mix marketing
- Cartographie des parties prenantes

Annexes – Articles de presse

Remarque : les articles ci-dessous sont en libre accès sur les sites internet des éditeurs à la date de réalisation de ce document. Les propos tenus n'engagent que les auteurs et les éditeurs.

Comment BlaBlaCar a conquis le covoiturage

Avec 20 millions de membres à son compteur, la start-up française, présente dans 19 pays, est devenue le leader mondial du covoiturage longue distance.

LES DOSSIERS d'Alternatives Economiques – n° 4 – novembre 2015

Vincent Grimault

Des dizaines d'écrans, autant de visages fixés dessus et un silence impressionnant. Bienvenue chez BlaBlaCar, leader français et mondial du covoiturage longue distance hébergé dans un bel immeuble au centre de Paris. Soudain, une exclamation retentit et une cinquantaine de salariés lancent une ovation et se félicitent en anglais et en français : « *Congrats, guys* », « *Allez, on va tous faire une photo !* » Frédéric Mazzella, patron de l'entreprise, s'excuse : « *On était en retard dans les réponses qu'on apporte aux questions des covoitureurs, car l'été, notre activité augmente énormément. Ça y est, on a tout rattrapé. Ici, chaque salarié gère 350 000 membres. Vous vous rendez compte ?* » Difficile, en effet, de prendre la mesure de ce qui arrive à BlaBlaCar, tant la croissance de la *start-up* a été fulgurante. Dernier épisode en date, la levée de fonds de 177 millions d'euros fin septembre qui lui a valu de rejoindre le club très fermé des « licornes », ces *start-up* non cotées en Bourse et évaluées à plus d'un milliard de dollars.

Il y a dix ans, covoiturage.fr – ancien nom de BlaBlaCar – n'était qu'un site gratuit sans modèle économique. Aujourd'hui, l'entreprise est implantée dans 19 pays et revendique 20 millions de membres. Comment expliquer un tel succès ?

Jouer sur la confiance

En 2006, Frédéric Mazzella, jeune ingénieur, rachète pour une bouchée de pain le site covoiturage.fr créé deux ans plus tôt, mais dont l'audience est faible. Il s'agissait déjà de mettre en relation des conducteurs de voiture et des passagers potentiels. Mazzella lance parallèlement des plates-formes de covoiturage qu'il vend à des entreprises ou des institutions. Mais ce modèle business to business ne décolle pas davantage. Pas plus pour lui que pour ses concurrents français.

Le grand tournant a lieu en 2008. L'équipe de covoiturage.fr comprend que le frein principal au fait de partager une voiture reste la peur de voyager avec des inconnus. Plusieurs fonctionnalités sont alors lancées. Les covoitureurs sont invités à se décrire, à poster leur photo et à préciser leurs préférences : fumeur ou pas, peu bavard (« Bla »), assez bavard (« BlaBla »), voire très bavard (« BlaBlaBla »). Autre nouveauté : les usagers peuvent laisser des avis sur leurs compagnons de route d'un jour. « *C'est d'une simplicité absolue, mais ça a fait la différence* », explique Laure Wagner, la toute première salariée de covoiturage.fr, désormais porte-parole de BlaBlaCar. A l'époque, un petit nombre d'opérateurs sont en compétition avec 15 % à 20 % de parts de marché chacun. Certains jouent la carte environnementale pour convaincre le grand public, d'autres mettent en avant la possibilité de faire des rencontres. « *Les gens ne cherchent pas l'âme sœur quand ils font un trajet. Ils*

veulent un service bon marché, simple à utiliser et qui leur inspire confiance. En comprenant cela, on a réussi à passer du business to business au business to consumer », poursuit Laure Wagner.

Pour transformer l'essai, l'équipe identifie un autre frein : le taux d'annulation. Hormis le système d'avis sur les autres membres, qui permet de signaler les abus, rien n'empêche alors un conducteur ou un passager d'annuler son trajet à la dernière minute. Le taux d'annulation culmine à près de 30 %, rendant ce mode de transport assez incertain. L'entreprise décide en 2011 de centraliser sur la plate-forme les paiements qui jusque-là se faisaient de la main à la main dans les voitures. Elle fait ainsi d'une pierre deux coups : très vite, le taux d'annulation tombe à 3 % seulement, car si un passager annule son voyage, il n'est pas remboursé complètement. Surtout, covoiturage.fr vient d'inventer son modèle économique : pour chaque réservation, elle prélève désormais une commission de 12 %.

Le pari était risqué, mais malgré ce passage au payant, la fréquentation s'accroît : *« On est passé d'un moyen de transport aléatoire pour jeune débrouillard à un moyen de transport sécurisé, fiable, et plus grand public »*, ajoute Laure Wagner. La preuve : l'âge moyen des nouveaux utilisateurs augmente désormais d'un an chaque année, selon les chiffres de BlaBlaCar. La *start-up* est nettement moins bavarde sur ses résultats financiers. Son fondateur assure que le modèle est rentable, mais que l'entreprise perd actuellement de l'argent en raison de ses investissements, notamment pour s'implanter à l'étranger.

Une course de vitesse

Une innovation sociale lui aurait donc suffi pour devenir un leader mondial ? Pas tout à fait. Chez BlaBlaCar, on met en avant le souci porté à l'expérience utilisateur : *« Ici, tous les salariés sont eux-mêmes des covoitureurs réguliers, ce qui nous permet d'améliorer le service en permanence. Certains de nos concurrents n'ont jamais testé leur propre service. Je suis sûr que cela a fait la différence »*, affirme Frédéric Mazzella, rappelant aussi que la *start-up* a été la première du secteur à lancer son application mobile. L'entreprise assure également répondre à l'ensemble des messages reçus de la part des utilisateurs. Le service relations membres compte une soixantaine de salariés, dont la plupart parlent plusieurs langues pour pouvoir gérer les situations dans les 19 pays où BlaBlaCar est implantée.

L'international est en effet une autre clé de la réussite de BlaBlaCar. La *start-up* s'y est lancée très tôt. *« On s'est installé en Espagne en 2009, avant même d'avoir un modèle économique*, commente Laure Wagner. *Il faut planter des drapeaux très vite, sinon on se fait doubler. »* L'entreprise a donc peu à peu ouvert des bureaux à Londres, Madrid, Hambourg, Milan, Varsovie, Moscou et Istanbul, dans lesquels un service commercial est chargé de faire connaître l'offre. Elle a racheté de nombreux sites locaux. Et en avril dernier, BlaBlaCar a porté le coup de grâce à la concurrence, en rachetant Carpooling, numéro un du covoiturage en Allemagne avec 10 millions de membres, soit autant que son acheteur.

Si la *start-up* française a pu grandir si vite, c'est aussi parce qu'elle a réussi à se doter des moyens financiers nécessaires, ce qui est généralement difficile en France et en Europe. Laure Wagner explique que l'entreprise *« a levé des fonds très tôt, avant d'en avoir besoin. »* Frédéric Mazzella se rappelle tout de même les difficultés rencontrées, mais ajoute que *« la chaîne de financement des start-up se complète petit à petit. On arrive maintenant à lever des fonds aux divers stades de la croissance. C'est nouveau et décisif, car nous sommes tous engagés dans une course de vitesse »*. A ce sujet, le fondateur de BlaBlaCar reconnaît que la croissance de son entreprise a aussi été permise par l'absence d'acteur américain sur le marché, le covoiturage longue distance fonctionnant peu aux Etats-Unis.

Pas de place pour les seconds

Le succès de BlaBlaCar est aussi le résultat d'un phénomène classique dans le numérique et l'économie collaborative : la tendance au monopole qui résulte de ce qu'on appelle l'effet de réseau. Plus une plate-forme rassemble d'offres de covoiturage, plus les passagers ont de chances de trouver une voiture qui fait le trajet qui leur convient. Et inversement. BlaBlaCar a donc accéléré au maximum pour atteindre avant les autres la masse critique nécessaire à son succès.

Dans un tel contexte, l'effet *winner takes all* joue à plein : il n'y a pas de place pour les seconds. Thierry Pénard, économiste à l'université de Rennes I et spécialiste de l'économie numérique, nuance : « *Certes, il ne peut y avoir qu'un seul BlaBlaCar, mais d'autres plates-formes peuvent venir marcher sur ses plates-bandes, notamment sur des niches spécifiques. Par ailleurs, on a déjà vu des leaders a priori incontestés se faire bousculer par la concurrence, à l'image d'eBay par Le Bon Coin.* » Le covoiturage de courte distance est, par exemple, un marché au potentiel gigantesque, mais que personne ne parvient actuellement à exploiter. Le trajet moyen sur BlaBlaCar est de 330 kilomètres. « *L'incitation à partager sa voiture sur courte distance est trop faible*, assure Frédéric Mazzella. *Compte tenu du prix actuel de l'essence, un trajet sur BlaBlaCar rapporte au conducteur 6 à 7 centimes le kilomètre. Personne n'a envie de s'organiser pour gagner 60 centimes.* » La RATP et la SNCF, qui viennent respectivement de lancer Sharette et iDvroom, ont quand même décidé de tenter leur chance sur ce marché. Et la récente libéralisation du secteur du transport par autocar risque de modifier la donne.

La fin de l' « autosolisme » ?

L'hégémonie de BlaBlaCar sur le covoiturage longue distance ne fait pour l'heure pas que des heureux. Certains covoitureurs de longue date dénoncent le passage à un modèle payant. En Espagne, l'entreprise vient d'être assignée en justice par la confédération des sociétés d'autocars pour concurrence déloyale. De quoi nuire à son image, alors que d'autres fleurons du secteur ont mauvaise presse.

D'autres, enfin, accusent BlaBlaCar de porter un coup terrible au train et à la SNCF. Cet argument ne tient pas pour Laure Wagner : « *Le gâteau de la mobilité grossit quand de nouveaux acteurs arrivent.* » Frédéric Mazzella va plus loin. Selon lui, « *le covoiturage est une évidence depuis l'invention de la Ford T en 1908 [La première automobile produite en grande série, NDLR]. La voiture est une ressource chère et sous-utilisée. Avec l'aide des nouvelles technologies, nous devons optimiser les voitures qui roulent, pour des raisons économiques ou environnementales.* »

La principale réussite de BlaBlaCar, c'est peut-être de remettre en cause l' « autosolisme », ce modèle qui consiste à posséder sa voiture et à voyager seul dedans. « *La voiture partagée, c'est la vraie révolution des transports et la clé de la mobilité durable* », assure Yves Crozet, économiste à l'université Lyon II et spécialiste des transports. Et la voiture partagée, ce n'est pas que BlaBlaCar. Les idées et les *start-up* fleurissent.

Les secrets de la licorne BlaBlaCar

L'Usine Nouvelle, publié le 27/04/2017, Christophe Bys France

L'entreprise de covoiturage multiplie les outils pour garder sa culture de pionnier et ne pas être freinée dans sa croissance.

BlaBlaCar fait partie du tout petit club des licornes made in France. Derrière le succès fulgurant de l'entreprise se cache une politique de ressources humaines très ambitieuse et pensée en amont. En 2012, après une levée de fonds de 10 millions de dollars, l'angoisse a étreint les fondateurs et la cinquantaine de salariés, raconte Laure Wagner, la première salariée de la maison et qui a œuvré à la structuration des outils RH. « Il fallait qu'on se dise qui on était. Nous ne voulions pas nous perdre dans une croissance internationale notamment, qui nous aurait dépassés. Et voir disparaître notre dynamisme et le plaisir travailler ensemble », confie-t-elle. Durant un week-end au ski, les équipes vont écrire les dix valeurs de l'entreprise, comme « we are passionate, we innovate », « share more, learn more », ou encore « the member is the boss ». Aujourd'hui, BlaBlaCar compte 500 salariés.

1. Des valeurs, ça s'expose

La start-up a bien grandi, comme en témoignent ses bureaux situés au cœur de Paris, à deux pas de l'Opéra. Très demandeuses de salariés recherchés, à commencer par les trop rares codeurs, les entreprises ont appris à les soigner. La localisation est importante pour les millennials qui veulent bien travailler beaucoup, mais pas n'importe où, ni dans une ambiance vieillote. « Avant de rejoindre BlaBlaCar, j'ai passé des entretiens dans des bureaux ennuyeux et sans charme, comme figés dans les années 1990 », se souvient Amokrane Chentir, ingénieur Android. Passé par San Francisco, il avait envie de retrouver un lieu de travail agréable. L'espace d'accueil de BlaBlaCar est un cas d'école. Par sa taille très vaste, mais surtout par la mise en scène des valeurs de l'entreprise en 3D. A commencer par le faux arbre géant au centre de l'entrée, comme un message pour rappeler que le covoiturage est bon pour l'environnement. Ou le mur sur lequel les principales étapes de l'histoire de la maison sont reprises, avec le nombre de salariés, de clients, de bureaux à l'étranger, mais aussi les trophées obtenus au fil du temps. A peine poussée la porte, vous savez chez qui vous êtes et quelles sont les valeurs de l'entreprise.

2. Les salariés, des clients comme les autres

Bien des entreprises qui fabriquent des produits ou des services destinés au grand public oublient que leurs salariés sont également des consommateurs. Ou si elles le savent, elles oublient d'en faire un levier. Chez BlaBlaCar, c'est le contraire. Tous les salariés sont invités à se transformer en clients le temps d'un voyage. Il suffit pour cela qu'ils réservent et règlent en ligne un voyage sur le site de BlaBlaCar. A leur retour, s'ils rendent un avis client motivé, leur déplacement leur sera remboursé. « J'ai déjà travaillé à l'amélioration d'un sujet que, comme d'autres salariés, j'avais expérimenté comme client », explique ainsi Amokrane Chentir. Chaque week-end, 30 à 40 membres de l'entreprise font du covoiturage et signalent des points d'amélioration à apporter. Ils remplissent des fiches avec leurs commentaires, qui seront ensuite traitées en interne.

3. Des équipes mixées

Alors que le silo est devenu l'ennemi public numéro un des services RH, BlaBlaCar travaille sur la transparence et met en avant la communication entre les équipes. Pour mieux se connaître, rien de tel qu'un déjeuner. Sauf qu'il est rare qu'un employé du service client aille frapper à la porte de la comptabilité ou des RH (et inversement) pour prendre le chemin de la cantine. Afin de surmonter la timidité naturelle des uns et des autres, une appli a été développée, qui crée aléatoirement des groupes de quatre personnes. Il suffit de s'inscrire le lundi et un algorithme définit les groupes qui iront déjeuner ensemble le mercredi.

Démarche moins anecdotique et plus courante dans les start-up, BlaBlaCar organise un rendez-vous hebdomadaire (le « blablataalk »), où un service vient présenter au reste de la société ses réalisations et projets du moment (retransmis dans tous les pays où est implantée l'entreprise). Comme on croit au droit à l'erreur chez le champion du covoiturage, la présentation doit aussi comporter le récit d'un échec rencontré par l'équipe. « Quand l'entreprise grossit, c'est pratique, car on sait qui travaille sur quel sujet, au lieu de frapper à dix portes différentes pour trouver la bonne personne », estime Justine Renaudet. C'est aussi, assure Laure Wagner, un gage de transparence, une valeur fondamentale. BlaBlaCar est allé un cran plus loin avec les « blablaswap », qui mixent les équipes internationales. Tout salarié qui en fait la demande peut passer une semaine, une fois par an, dans l'une des filiales de l'entreprise (le transport et l'hôtel sont payés). Il remplace un autre salarié de la filiale qui visite de son côté un autre pays où BlaBlaCar est présent. C'est le grand mix. « Pour les salariés du siège parisien, c'est important de se retrouver dans les conditions du début, lorsque nous étions moins d'une dizaine à faire décoller le business », estime Laure Wagner. Là encore, les équipes techniques ont développé, lors d'une sorte d'hackathon interne, un outil informatique pour sélectionner qui part et où, selon des critères équitables. Le but est d'éviter que ce soit toujours les mêmes qui profitent de ce système qui peut être alléchant quand il s'agit de se rendre au Brésil pour le boulot et d'enchaîner avec des vacances.

4. Immersion immédiate dans la culture

L'« on-boarding » ou embarquement, pour reprendre la métaphore aérienne, a été minutieusement étudié. Dans ces entreprises où certaines compétences sont très prisées, mieux vaut ne pas rater les premiers pas des salariés. C'est pourquoi les nouvelles recrues sont choyées. Laure Wagner a travaillé sur un mooc (cours en ligne ouvert à tous) comprenant une vingtaine de modules, pour connaître l'entreprise, ses valeurs, ses services... mais aussi ses rituels. « C'est vraiment très bien fait », assure Amokrane Chentir, en poste depuis quelques mois. Il a apprécié la partie « in real life » (dans la vraie vie) de la formation, qui a lieu toutes les six semaines à Paris. Tous les recrutés dans le monde assistent à une présentation de Frédéric Mazella, le cofondateur de BlaBlaCar. L'ingénieur Android l'a trouvée « galvanisante ». Ce n'est pas tout, ils participent également à des présentations des chefs de département sur les projets en cours ou sur l'état des lieux dans les différents pays où l'entreprise est présente.

BlaBlaCar en chiffres :

- BlaBlaCar compte plus de 500 salariés, dont plus de 300 au siège parisien.
- A Paris, l'effectif se répartit en trois grands domaines : la technique, la relation avec les membres (clients et chauffeurs) et la fonction support, le marketing et la communication.
- L'âge moyen est de 29 ans.
- Le bilinguisme français-anglais est de rigueur pour communiquer.
- BlaBlaCar est présent dans 22 pays, de la Russie au Brésil, en passant par l'Inde et la Turquie.
- BlaBlaCar s'est d'abord appelé Covoiturage.fr. Son changement de nom date de 2013.

BlaBlaCar cherche des relais de croissance

Challenges, publié le 02/05/2017, Pauline Darmour

Après la longue distance, BlaBlaCar cherche à conquérir avec BlaBlalines le marché du covoiturage pour les trajets plus courts du quotidien entre domicile et travail.

Désormais bien installée sur le marché du covoiturage longue-distance (300 kilomètres), la licorne française BlaBlaCar cherche de nouveaux relais de croissance. Après avoir annoncé le lancement le mois dernier d'une offre de location de voiture, la start-up a dévoilé ce matin une nouvelle application de covoiturage, BlaBlalines, dédiée aux trajets domicile-travail. Objectif : viser en France les 13,5 millions de « navetteurs » qui prennent leur voiture chaque jour sur des parcours de moins de 50 kilomètres et dont seulement 3 % pratiquent le covoiturage. Expérimentée d'abord en version pilote sur Android et sur deux axes à fort trafic : Reims – Châlons-en-Champagne et Toulouse – Montauban, cette nouvelle activité sera progressivement déployée dans toute la France. Dix nouveaux axes seront dévoilés en septembre 2017 et le déploiement dans la France entière est attendu à l'horizon 2018.

L'idée de s'attaquer au marché de la courte distance était dans les cartons depuis quelques années déjà, mais « il nous a fallu repartir de zéro pour lancer cette application, a expliqué ce matin Frédéric Mazella, le cofondateur et patron de BlaBlaCar au cours d'une conférence de presse organisée au siège parisien près de la place de la Bourse. Notamment pour s'adapter aux contraintes des usagers qui ne veulent pas faire de détour le matin, n'ont pas le temps d'organiser les trajets tous les jours et veulent être flexibles sur les horaires de retour. »

Concrètement, la nouvelle application (dont le développement aura coûté près d'une dizaine de millions d'euros) permet d'enregistrer les trajets des conducteurs et de les faire correspondre aux demandes des passagers. Le système propose automatiquement des points de rendez-vous sur le trajet du conducteur, à l'heure de son passage, au plus proche de la localisation du passager. Elle élimine automatiquement les points de rencontre nécessitant de longs détours.

Un passager par trajet

Pour l'instant, le paiement – prédéterminé à 5 euros – se fait après le trajet et sans commission prélevée par l'entreprise. « Nous allons d'abord tester cette formule et attendre les retours d'expérience avant de développer des options supplémentaires car on repart de zéro », précise Simon Berger-Perrin, chef de produit. De même, BlaBlalines est conçue dans un premier temps pour ne prendre qu'un passager sur le trajet.

« Il s'agit toujours d'optimiser l'usage des millions de voitures qui circulent avec des places vides », explique Frédéric Mazella. Et de faire réaliser des économies aux usagers de la voiture : selon la start-up, le coût annuel moyen pour un aller-retour de 50 kilomètres serait de 5 000 euros. L'utilisation de BlaBlalines permettrait d'en économiser la moitié.

Si l'expérience s'avère concluante, il s'agira pour BlaBlaCar d'un sérieux relai de croissance au moment où la start-up connaît des déconvenues à l'international et un durcissement de la concurrence en France. La start-up aux 40 millions d'utilisateurs conquis en dix ans sur trois continents a en effet dû réduire sa voilure à l'international. Les investissements ont notamment été stoppés en Turquie, en Inde et au Mexique », reconnaît Frédéric Mazella qui n'entend pas pour autant parler de « panne de croissance » même s'il admet, en revanche, que la montée en puissance des TGV low cost Ouigo et l'arrivée des cars Macron en 2015 a touché l'activité du covoiturage. Notamment sur les lignes à fort trafic comme Paris-Lille ou Paris-Bruxelles sur lesquelles les Ouibus et autres Flixbus multiplient les prix cassés et les offres confort. « Le marché est loin d'être arrivé à maturité », glisse le patron de BlaBlaCar, toujours optimiste.

Séance 3 : l'organisation de l'entreprise

Après avoir essayé de décrire l'environnement dans lequel l'entreprise agit, nous allons nous intéresser à son fonctionnement interne, c'est-à-dire à son organisation, sa structuration. L'étude de la structure nous amènera à évoquer les questions de pouvoir au sein de l'entreprise, ce qui sera l'occasion de nous intéresser aux formes d'exercice du leadership.

I. Les structures organisationnelles

1.1. Un peu d'histoire ... l'école classique des organisations

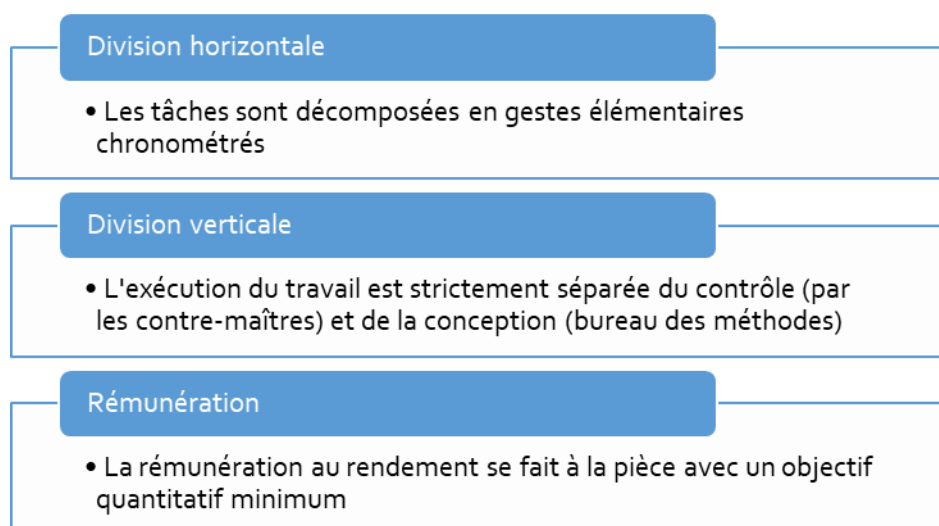
Dans les années 1910, correspondant à l'avènement de la grande entreprise industrielle, ont été publiés les deux premiers ouvrages majeurs en « management » (ce mot n'était alors pas utilisé en France) :

- *Principles of scientific management* en 1910 par Frederick W. Taylor, aux Etats-Unis
- *Administration industrielle et générale* en 1916 par Henri Fayol, en France.

F.W. Taylor (1856-1915) et l'organisation scientifique du travail

Son expérience aux différents échelons de la hiérarchie dans l'industrie de la fin du 19^{ème} siècle l'amène à constater les pertes de productivité dans les ateliers, dues à une organisation du travail inexistante et un système de rémunération des ouvriers inapproprié. En tant qu'ingénieur conseil à la Bethlehem Steel Company, il rationalise l'organisation du travail, notamment en décomposant les tâches en gestes élémentaires chronométrés.

L' *Organisation Scientifique du Travail* (OST) repose sur 3 principes :



L'OST est à l'origine de l'organisation industrielle moderne, et mettra plusieurs décennies à se diffuser. On peut lui rattacher **le fordisme**, mais sans confondre les deux notions.

En effet, à la même époque, Ford, dans ses usines, met en application l'OST, en le combinant au travail à la chaîne. Les usines Ford sont précurseurs de la **standardisation** poussée des produits, fabriqués en grande série, permettant de diminuer considérablement les coûts de production :

Un seul modèle : la Ford T



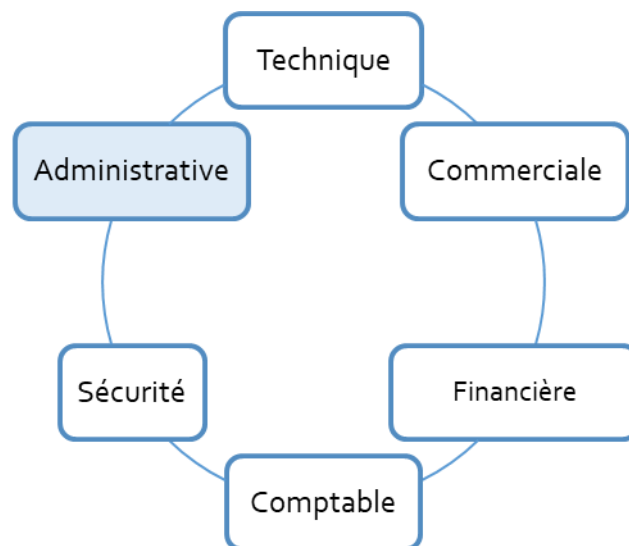
« Le client peut demander n'importe quelle couleur
pourvu qu'elle soit noire »
(Attribué à Henry Ford)

Ce qu'on nomme le fordisme est un paradigme économique, associant **production de masse** pour une consommation de masse. Dans un contexte économique de croissance forte et régulière, et d'augmentation générale du pouvoir d'achat, le fordisme symbolise la période des « Trente glorieuses » dans les pays occidentaux (les trois décennies ayant suivi la 2^{nde} guerre mondiale).

Henry Fayol (1841-1925) et la direction des entreprises

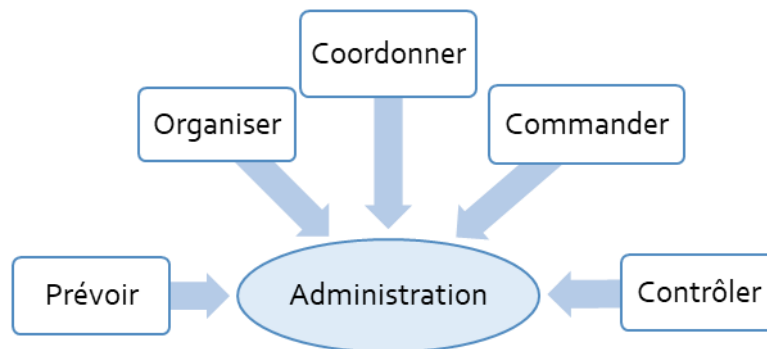
Ingénieur français, Henry Fayol publie, au terme d'une longue carrière, un ouvrage considéré comme le premier dans le domaine du management.

Pour Fayol, les opérations de toute entreprise se répartissent en six fonctions :



Les cinq premières (dans l'ordre des aiguilles d'une montre) sont confiées à des spécialistes : ingénieurs, commerciaux, financiers et comptables.

La sixième, la fonction administrative, est transversale et s'organise autour de 5 compétences :



L'importance de ces compétences augmente lorsqu'on monte dans la hiérarchie.

Complément :

Du côté de la sociologie, il faut noter l'apport de Max Weber (1864-1920), qui pose comme organisation rationnelle efficace une organisation basée sur :

- ✓ Une hiérarchie d'emplois clairement définis,
 - Selon un principe d'unicité de commandement
 - Basée sur les qualifications et les compétences
- ✓ Assise sur une autorité « légale »
- ✓ Avec des procédures de travail formalisées par écrit,
- ✓ Et un système de contrôle centralisé.

Cette période de rationalisation de l'organisation du travail est marquée par **de forts gains de productivité**, permettant une réduction importante des coûts de production et un développement de la consommation de masse.

Elle est aussi fortement critiquée pour sa déshumanisation du travail.

Notamment, l'OST montre **des limites**, à travers une augmentation de l'absentéisme et du *turn-over* des salariés. Il est cependant resté un marqueur fort à travers les principes d'organisation et le vocabulaire employé.

1.2. Les éléments clés d'une structure organisationnelle

Le degré de spécialisation du travail

Le degré de spécialisation du travail est le niveau de décomposition du travail en tâches élémentaires.

La spécialisation horizontale correspond à une décomposition, plus ou moins poussée, de l'activité en sous-tâches homogènes.

La spécialisation verticale correspond à une séparation plus ou moins nette, entre la réalisation du travail (l'exécution) et son administration (conception et contrôle).

Les structures organisationnelles, depuis l'époque du taylorisme, ont évolué vers une moindre spécialisation du travail, horizontale (élargissement des tâches) comme verticale (enrichissement des tâches).

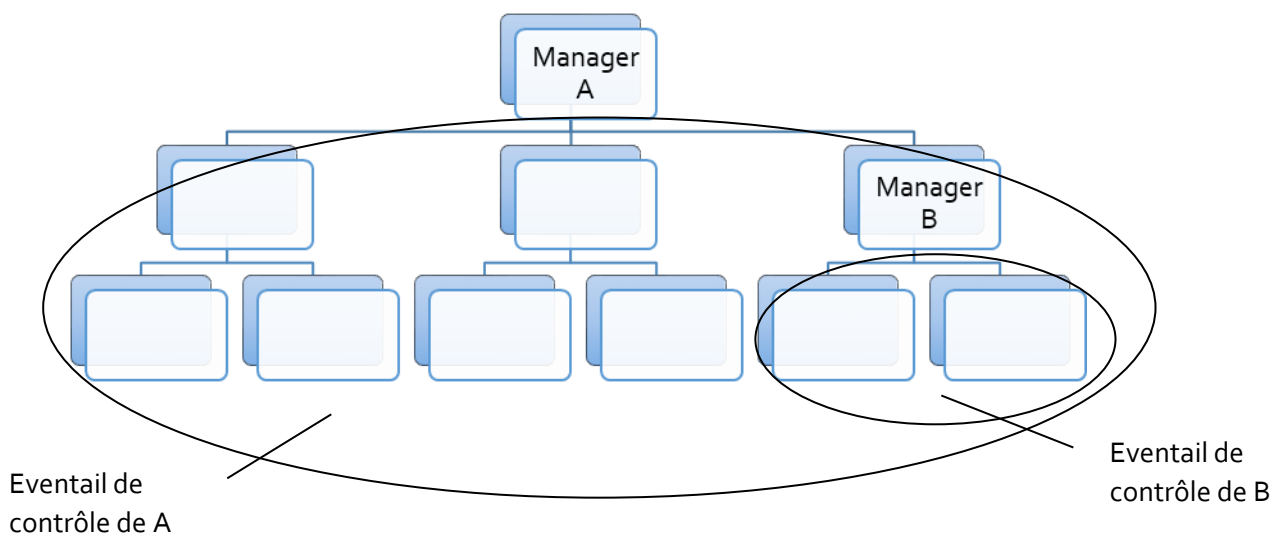
La chaîne hiérarchique

La ligne d'autorité continue court des échelons les plus élevés de l'organisation aux échelons inférieurs, et clarifie les rapports de responsabilité des uns envers les autres.

L'unité de commandement est un principe selon lequel chaque employé, dans la chaîne hiérarchique, se réfère à un seul et unique supérieur. L'unité de commandement, préconisé par Max Weber, est remise en question dans les organisations modernes à la recherche de flexibilité.

L'éventail de contrôle (ou de subordination)

L'éventail de contrôle correspond au nombre de subordonnés qui relèvent, directement ou indirectement, d'un manager.

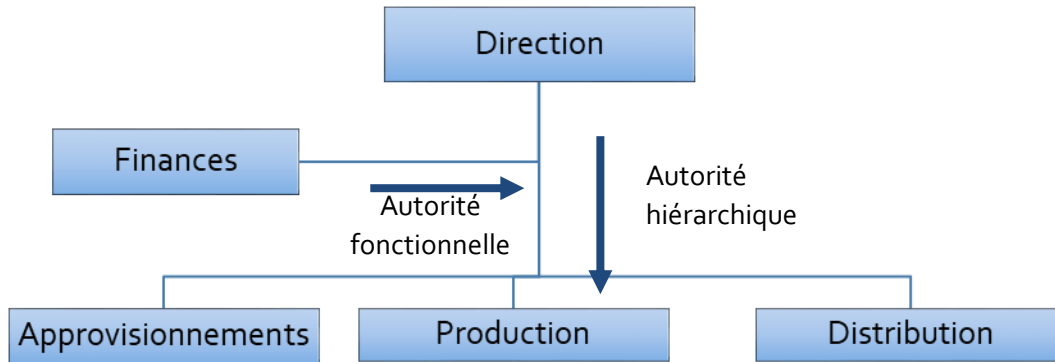


L'autorité

Définie par l'organisation, l'autorité est un droit inhérent à une position hiérarchique de donner des ordres et de les voir exécutés.

L'autorité *hiérarchique* proprement dite permet à un supérieur de contrôler le travail d'un subordonné.

L'autorité *fonctionnelle* permet d'assister, de conseiller, les détenteurs d'autorité hiérarchique. Elle est plus souvent représentée de manière horizontale dans l'organigramme.



L'autorité se distingue de la responsabilité, qui est l'obligation de réaliser des tâches assignées.

Elle peut se distinguer aussi du pouvoir, défini comme la capacité d'un individu à influencer des décisions ou à amener d'autres acteurs à agir dans une direction donnée. L'autorité formelle confère un pouvoir, mais certains individus peuvent exercer un pouvoir, sans détenir nécessairement d'autorité formelle. Ce pouvoir s'instaure alors par l'exercice d'un leadership.

Le degré de centralisation

Le degré de centralisation s'évalue par rapport au niveau hiérarchique de la prise de décision. Plus une organisation est centralisée, plus les décisions se prennent à un niveau hiérarchique élevé.

A l'inverse, la décentralisation correspond à une délégation de la prise de décision aux niveaux inférieurs de l'organisation.

Sur quels critères départementaliser une organisation ?

Plusieurs critères peuvent servir de base au découpage de l'organisation par services ou unités :

- Les fonctions de l'entreprise : regroupent les employés dans des services correspondants aux métiers
- Les familles de produits ou services
- Les clients (types de clients, ou types de besoins de la clientèle)
- Les zones géographiques
- Les processus (flux de travail, enchaînements d'activités, projets ...)

1.3. Les structures organisationnelles type

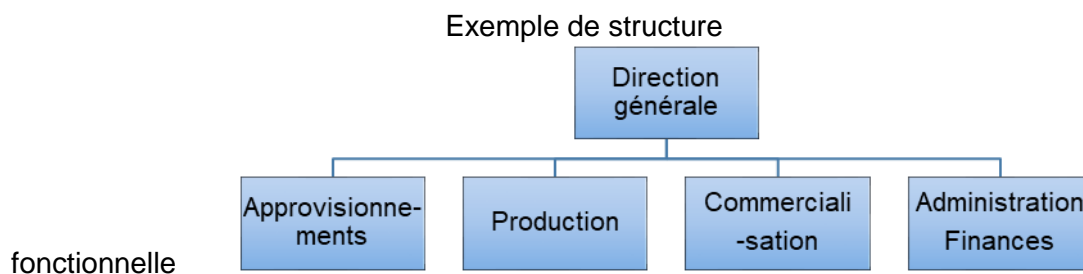
Les structures organisationnelles que nous allons présenter méritent deux remarques :

Tout d'abord, le choix d'un type de structure dépend de nombreux facteurs de contingence : la taille de l'entreprise, son âge, son histoire, la nature de son activité, etc.

Ensuite, nous verrons ici des **structures type**, permettant de les catégoriser ; l'observation des entreprises nous montre que les structures rencontrées se rapprochent de telle ou telle catégorie... voire parfois les combinent.

La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle s'articule autour **des fonctions** de l'entreprise, c'est-à-dire en définissant des services qui correspondent **aux différentes étapes de son cycle d'exploitation**.

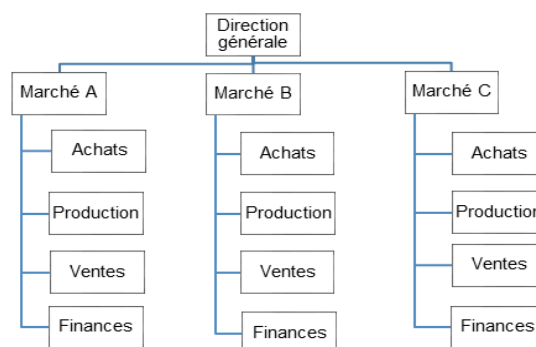


Elle est fréquente dans les entreprises de taille petite ou moyenne. Elle a le mérite de la clarté et de la simplicité.

Elle devient moins adaptée lorsque la taille de l'entreprise s'accroît et qu'elle diversifie ses activités. D'autre part, il lui est souvent reproché un cloisonnement des différentes fonctions, qui communiquent parfois difficilement alors que l'activité de l'entreprise nécessite une coordination régulière entre elles.

La structure divisionnaire

La structure divisionnaire articule d'abord l'organisation autour de ses marchés ou de ses familles de produits. Au sein des divisions, on retrouve les fonctions propres à chacune. Certaines fonctions sont parfois centralisées.



Exemple de structure divisionnaire

Les divisions peuvent correspondre à des marchés, des zones géographiques, des familles de produits ou des domaines d'activité stratégiques.

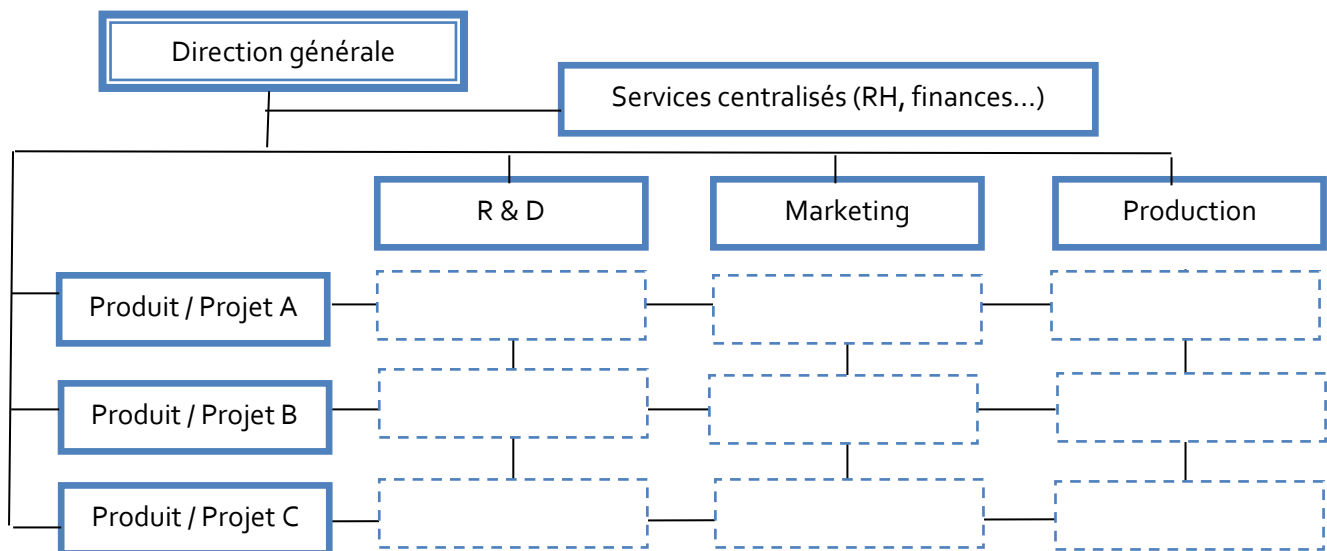
Cette structure se retrouve surtout dans des grandes entreprises, dont l'activité est diversifiée. Les divisions ont peu de liens entre elles, la structure permet peu de faire jouer d'éventuelles synergies.

Elle est donc coûteuse en ressources, puisqu'elle implique de déployer tous les moyens nécessaires à l'activité dans chaque division.

La structure matricielle

La structure matricielle cherche à palier aux inconvénients des deux structures précédentes : manque de communication entre les différentes fonctions pour la première, et importance des coûts de fonctionnement pour la deuxième. Elle croise les activités (marchés, produits, projets, etc.) de l'entreprise, avec ses fonctions.

Exemple de structure matricielle



La structure matricielle, particulièrement quand elle est articulée **par projets**, permet de partager les ressources des fonctions entre les différents projets, et au besoin de les réaffecter. Elle facilite la communication entre les différents métiers. Ce type de structure s'adapte plus rapidement et à moindre coût aux changements stratégiques de l'entreprise. Elle présente la particularité de rompre avec le principe de l'unicité de commandement. Bien que plus flexible, plus réactive aux changements de l'environnement, et moins coûteuse, elle peut présenter des risques, et notamment en ce qui concerne les risques psycho-sociaux (changements récurrents, difficultés à savoir qui fait quoi, excès de réunions, injonctions contradictoires liées à la multiplicité de supérieurs hiérarchiques...).

II. Le pouvoir dans l'entreprise

La gouvernance de l'entreprise désigne l'ensemble des règles et des procédures qui organisent la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. Elle s'intéresse donc à la répartition et à l'exercice du pouvoir, ainsi qu'à l'existence de contrôles ou de contre-pouvoirs.

Des scandales financiers retentissants au début des années 2000 ont mis au jour les failles existant dans la gouvernance des grandes firmes (Enron, Worldcom...). Ces faillites retentissantes dues aux malversations de dirigeants tout puissants, aux conséquences sociales manifestes, ont incité les pouvoirs publics à légiférer (loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis, loi de sécurité financière en France...) pour renforcer la responsabilité des détenteurs de pouvoir au sein des sociétés commerciales, mais n'ont pas remis fondamentalement en question la répartition de ce pouvoir entre les différentes parties prenantes.

En effet, dans une grande entreprise sous forme juridique de société anonyme par exemple, la gouvernance s'organise autour des principes suivants :

- Les actionnaires, propriétaires des actions de la société représentant une part de capital, se réunissent une fois par an pour voter les grandes décisions et approuver les comptes annuels. Cette assemblée des actionnaires, sur le principe d'un vote pour une action, désigne notamment les membres du conseil d'administration.
- Le conseil d'administration désigne le président du conseil d'administration. Les administrateurs, que l'on appelle les mandataires sociaux car ils ont reçu mandat des actionnaires, approuvent (ou pas) les décisions stratégiques proposées par le président et son équipe de management.
- Le président et son équipe de management (directeurs généraux), qui peuvent faire partie du conseil d'administration, prennent les décisions stratégiques et opérationnelles. Ils dirigent, gèrent l'entreprise.

On constate par ce système descendant des actionnaires que les décisions de gestion sont prises par leurs représentants, et qu'ainsi les autres parties prenantes ne sont pas ou peu représentées ; c'est notamment la place des salariés qui pose question dans cet exercice du pouvoir.

La législation évolue progressivement dans le sens d'une prise en compte de cette représentation, selon le modèle des entreprises d'Europe du Nord ou germaniques.

Aujourd'hui en France, dans les plus grandes sociétés (voir loi sur la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013), les conseils d'administration comptant plus de 12 administrateurs doivent compter au moins 2 représentants des salariés, ceux comptant moins de 12 salariés doivent compter au moins 1 représentant des salariés. Les entreprises concernées sont celles dont les effectifs sont supérieurs à 5.000 salariés si le siège social est en France). Cette place dans les conseils d'administration ne se confond pas avec les instances représentatives des salariés dans les entreprises.

III. L'exercice du leadership

Le pouvoir dans l'organisation est conféré officiellement par le poste dans la structure organisationnelle (l'autorité « légale » de Max Weber, voir ci-dessus). Il est appuyé par la capacité du chef à récompenser et sanctionner ses subordonnés.

Le leadership peut s'appuyer sur ce pouvoir officiel, qui ne lui est pas suffisant. En effet, le leadership se définit comme la capacité d'une personne à en influencer une autre, à l'amener à participer de son plein gré à l'atteinte d'un objectif. Le leadership relève des capacités comportementales et interpersonnelles du manager.

Afin de mieux appréhender cette notion de leadership, penchons-nous d'abord sur la relation entre pouvoir et décision au sein de l'organisation.

3.1. Pouvoir et décision

Décision et rationalité

En 1958, dans *Organizations*, Herbert Simon et James March remettent en cause la vision de l'entreprise en tant qu'acteur économique rationnel, prenant les décisions optimales à la réalisation du profit, et proposent une rationalité procédurale dans la prise de décision.

Au sein de l'organisation, les décisions sont prises par des êtres humains, avec les constats suivants :

- Le décideur ne peut pas disposer de toute l'information (il existe des incertitudes) ;
- Le traitement de l'information dont il dispose est limité par ses capacités cognitives ;
- Ses valeurs, ses buts personnels, sa psychologie, influencent autant la prise de décision que la logique intrinsèque du problème.

Donc la solution retenue n'est pas nécessairement optimale, mais elle laisse des marges de progrès, de manœuvre, possibles : le *slack*, nécessaire pour absorber les événements imprévus dans l'organisation du travail. On est assez loin de la conception taylorienne du *One best way*.

Quelques années plus tard, March proposera avec Cyert un modèle explicatif du processus décisionnel montrant que :

- L'organisation est un système complexe,
- Constitué de groupes d'acteurs,
- Dont les intérêts sont divers,
- Et qui se trouvent simultanément dans des rapports de coopération et de conflit.

« L'acteur et le système » (Crozier et Friedberg, 1977)

Sociologue du travail français proche de Simon et March, Michel Crozier pose, au terme de longues observations dans les grandes entreprises et administrations françaises, les hypothèses de son analyse stratégique :

- Au sein de l'organisation, chaque acteur agit aussi selon ses objectifs propres et pas seulement ceux de l'entreprise.

- Bien que l'organisation soit structurée et réglementée, il existe des zones d'incertitudes qui donnent à l'acteur une marge de manœuvre.
- D'autre part, des relations informelles se nouent au sein de l'organisation, en marge de ce qui est prévu, codifié.
- Grâce à sa marge de manœuvre et ses relations informelles, l'acteur va mettre en œuvre sa stratégie propre dans la poursuite de son objectif.
- Conséquence : les acteurs créent eux-mêmes le système, « construit social dynamique ».

On peut comprendre alors que l'exercice du leadership ne relève pas que de la capacité de pouvoir d'un individu en poste, mais de comportements interpersonnels beaucoup plus complexes.

3.2. Les styles de leadership

Les théories du leadership s'attachent à décrire son exercice sur la base des traits de caractères, du style de direction, ainsi que l'adaptation du comportement à une situation particulière.

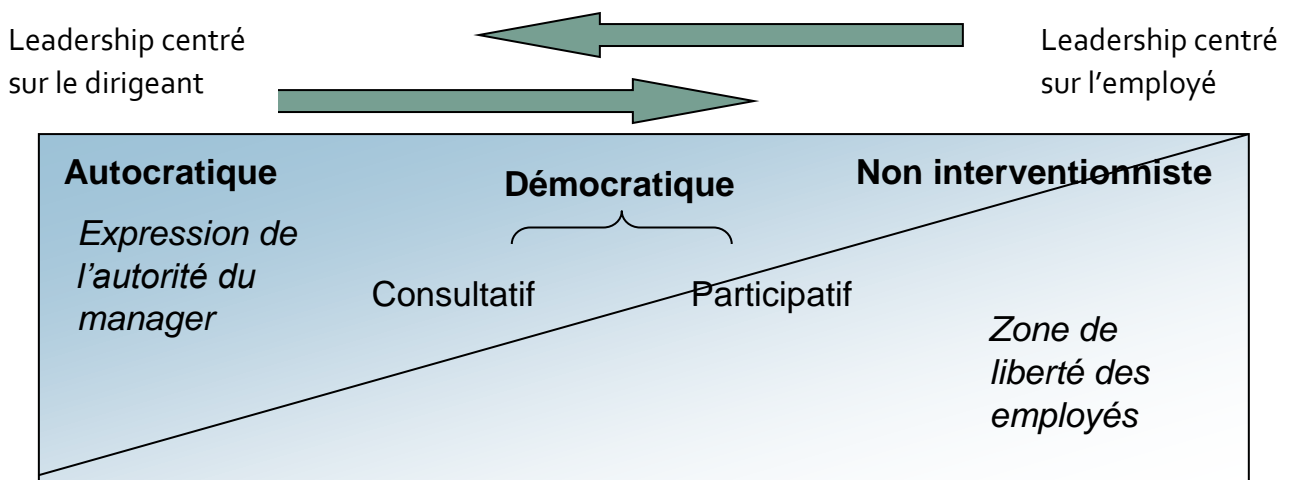
Les premières théories sur le leadership ont décrit le leader à travers des traits de personnalité : le dynamisme, la volonté de diriger, l'honnêteté et l'intégrité, la confiance en soi, de bonnes aptitudes cognitives, et une bonne connaissance de l'entreprise.

Les théories portant sur les styles de direction s'attachent davantage aux caractéristiques de comportement du leader à travers :

- Une orientation vers la tâche à accomplir : préciser les tâches, amener les gens à se concentrer sur leur travail, récompenser / sanctionner.
- Une orientation vers les relations interpersonnelles : faciliter le travail, encourager, et défendre les valeurs du groupe.

Ces deux orientations ne s'excluent pas mais au contraire se combinent à des degrés divers.

Continuum comportemental des leaders :



Leaders transactionnels et leaders transformateurs :

Un comportement transactionnel correspond à un leadership axé sur l'accomplissement des tâches et le maintien de bonnes relations interpersonnelles, grâce à l'échange d'engagements de type contribution / rétribution.

Un comportement transformateur correspond à un leadership cherchant à influencer sur les principaux changements dans les attitudes et hypothèses, à obtenir l'engagement des subordonnés à l'égard de la mission, des objectifs, et des stratégies de l'entreprise.

Les théories situationnelles (ou théories de la contingence) partent du constat que les théories descriptives (traits de caractère et comportements) sont insuffisantes pour expliquer l'efficacité du leadership, et s'attachent au fait que le comportement du leader doit s'adapter aux différentes situations dans lesquelles il est placé.

Selon Fiedler, trois variables situationnelles s'associent pour déterminer un style de direction approprié :

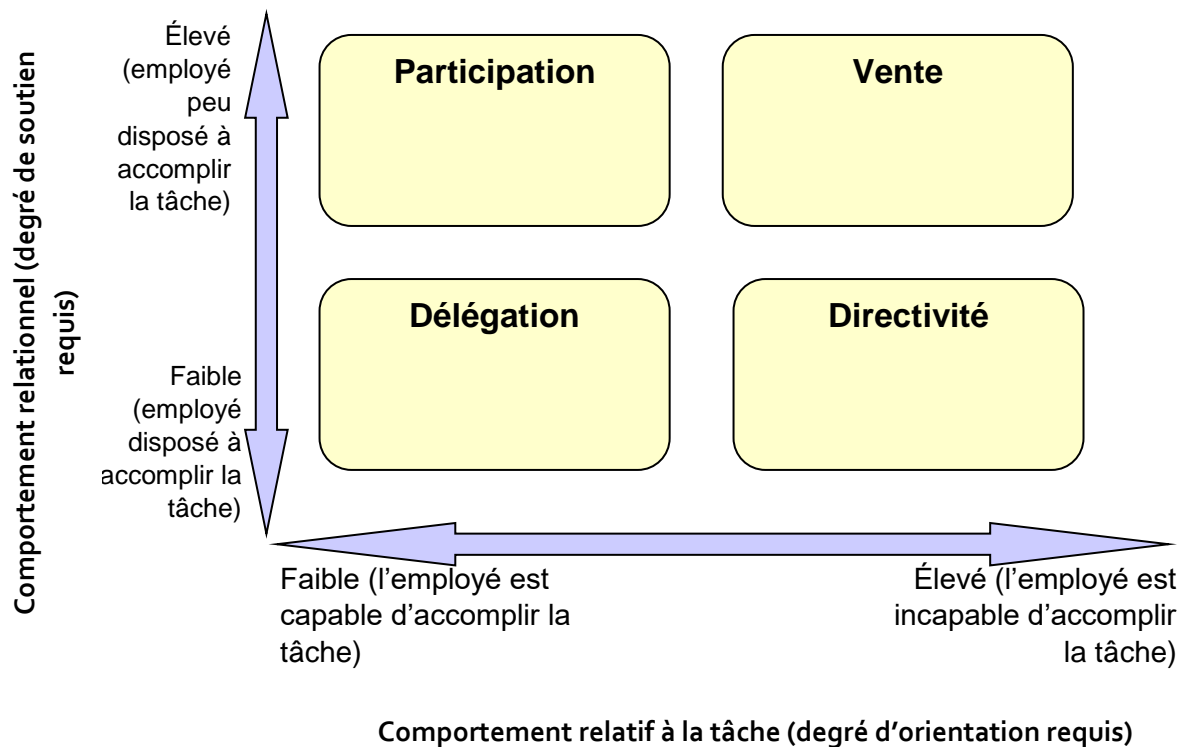
- Le degré de pouvoir lié au poste (voir par exemple plus haut dans les structures organisationnelles, les questions d'autorité hiérarchique et d'autorité fonctionnelle),
- La structure de la tâche, plus ou moins routinière et prévisible ou codifiée, laissant plus ou moins de marge de décision à l'opérateur,
- Les relations d'entente et de confiance entre le leader et les membres du groupe, en lien notamment avec le degré de délégation attribué aux différents membres du groupe.

La pertinence du style de leadership, plutôt centré sur la tâche ou plutôt centré sur la personne, repose alors sur la nature de la relation entre la situation et la tâche du groupe.

Le modèle Hersey-Blanchard du leadership situationnel :

Ce modèle définit quatre styles de leaders :

- Le leader enclin à la délégation laisse les membres décider eux-mêmes de ce qu'il convient de faire,
- Le leader favorable à la participation demande aux membres du groupe ce qu'il convient de faire et prend la décision finale,
- Le leader vendeur prend lui-même la décision, puis en explique les motifs,
- Le leader directif prend la décision lui-même, en donnant les directives au groupe.



En guise de conclusion et d'élargissement, voici quelques points de réflexion actuels sur l'exercice du leadership, sur lesquels vous serez invités à vous pencher :

- La mondialisation et les firmes multinationales amènent les managers à exercer leur leadership dans un cadre multiculturel. Or les cultures nationales, avec leurs rites et leurs codes, peuvent amener les individus à des différences de perception d'une même situation. S'intéresser aux différentes cultures sera un point fort pour un manager.
- Les questions de diversité, culturelle mais aussi de genre, sont à prendre en compte dans une équipe. On considère traditionnellement que les leaders féminins sont plus axés sur un comportement relationnel et les leaders masculins plus centrés sur la tâche. Ce postulat en lui-même peut éventuellement constituer un stéréotype de genre. En effet, dans la pratique, on remarque plutôt que lorsqu'une femme occupe un poste à responsabilité traditionnellement masculin, elle va davantage axer son style de leadership sur la tâche ; et avec l'essor des organisations en mode projet, on remarque que le style démocratique axé sur la personne se répand chez les managers masculins...
- Enfin, la prise en compte de ce qu'on appelle l'intelligence émotionnelle, relevant de qualités axées sur l'empathie et la conscience de soi, amène à de nombreux développements autour d'un management plus attentif aux situations de bien-être au travail, de respect de la personne humaine, voire de management bienveillant. Ces questions sont d'autant plus d'actualité que les pressions exercées par un management axé sur la tâche (et donc le résultat, notamment économique) se renforcent dans le cadre d'une économie mondialisée très fortement concurrentielle et court-termiste.

TD 3 : organisation et pouvoir

Au sein de chaque groupe, vous allez d'abord choisir un **projet** dont vous aurez la charge de définir l'organisation. Ce projet peut être lié à un projet d'étude, l'organisation d'un événement, une action associative, etc. Deux critères doivent vous guider dans votre choix : le projet doit être simple (pas trop ambitieux), et il doit être mené en équipe.

Une fois le projet choisi, vous allez, ensemble, en définir les **objectifs généraux**.

Puis vous listerez les **tâches** à accomplir pour mener à bien ce projet.

Ensuite, vous vous répartirez **les rôles et les responsabilités**. Vous justifierez cette répartition sur des critères personnels (expérience, goût personnel, traits de personnalité, etc.)

Vous serez alors à même de faire une présentation synthétique de votre proposition de conduite de projet. Vous pouvez vous aider pour cela du logiciel Mindview (carte mentale, mode gestion de projet, ligne de temps...), et de la grille d'analyse ci-dessous. Illustrez au maximum vos réponses sous forme de tableaux, schémas, organigrammes, etc.

Annexe : grille pour vous aider à structurer votre gestion de projet

Présentation de l'équipe :

Prénom Nom	Spécialité	Compétences	Centres d'intérêt

Titre du projet :

Objectifs du projet :

Vous pouvez vous aider, pour définir les objectifs de votre projet, du QQOQCP :

Qui ?	
Quoi ?	
Où ?	
Quand ?	
Comment ?	
Pourquoi ?	

Liste des tâches (mindmap possible sur Mindview) :

- **Organisez vos tâches en sous-ensembles homogènes**
- **Identifiez éventuellement les familles de tâches qui ne peuvent être commencées que lorsque d'autres sont terminées**
- **Répartissez ces tâches ou familles de tâches entre vous, et tracez-en un organigramme.**

Quelles sont les compétences individuelles nécessaires pour mener à bien les tâches dont vous avez la responsabilité ?

Il s'agit ici de répondre individuellement avant de mettre en commun (un paragraphe par membre du groupe).

Identifiez parmi ces compétences des comportements de leadership : comment le pouvoir s'organise-t-il dans votre équipe projet ?

Séance 4 : les ressources mises en œuvre dans l'activité économique de l'entreprise

Nous avons défini, au début de la séance 1, l'entreprise comme étant une organisation relativement autonome, dotée **de ressources humaines, matérielles et financières**, en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée.

Dans cette séance, nous allons détailler les ressources que l'entreprise met en œuvre pour réaliser son activité économique.

I. Les ressources humaines

Elles sont constituées par les compétences mises en œuvre par le personnel lors de l'exécution d'un travail, dans la poursuite de l'objectif de l'entreprise.

1.1. Le contrat de travail

Le cadre juridique des ressources humaines est constitué par le contrat de travail dans la majorité des cas.

D'après l'INSEE, un contrat de travail existe dès lors qu'une personne (le salarié) s'engage à travailler, moyennant rémunération, pour le compte et sous les ordres et le contrôle d'une autre personne (l'employeur) dans une entreprise privée.

D'autres situations juridiques amènent certaines personnes à travailler dans et pour l'entreprise, tels que des contrats de mission.

L'administration juridique de ces contrats relève du service des ressources humaines.

L'exécution du contrat relève plus globalement du domaine du management.

En effet, le contrat juridique est nécessaire pour encadrer les conditions d'exécution, mais il n'est pas suffisant.

Nous verrons que les attentes des deux parties vont généralement au-delà du contrat juridique ; nous pourrions dire alors que le contrat de travail est aussi un contrat moral.

Par exemple, la simple signature du contrat ne garantit pas à l'employeur que le salarié exécutera sa mission, sauf à le faire surveiller pendant toute la durée de son travail. Ceci n'est pour ainsi dire pas recommandé pour au moins deux raisons : premièrement le coût supplémentaire engendré par la surveillance nuira à la rentabilité de l'activité ; deuxièmement, le salarié constamment surveillé ne sera pas dans une relation de confiance, ce qui pourra nuire à sa motivation.

Au début du XX^{ème} siècle, la rationalisation de l'organisation du travail, notamment due aux travaux de Taylor, a montré concrètement des limites visibles à travers l'augmentation de l'absentéisme et du turn-over. En parallèle des grands progrès industriels permis par le taylorisme, celui-ci est alors fortement critiqué pour sa déshumanisation de l'activité du travail. La psychologie s'intéresse alors aux relations de travail.

1.2. L'école des relations humaines

Georges Elton Mayo et « l'effet Hawthorne »

Professeur de psychologie s'intéressant au facteur humain dans les organisations et à l'approche psychologique des conflits sociaux, G.E. Mayo reste célèbre pour son expérience menée de 1927 à 1932 dans une usine de la Western Electric, auprès d'un groupe d'ouvrières.

En cherchant à montrer l'influence des conditions de travail sur la productivité, il en arrive à la conclusion que les travailleurs sont davantage sensibles aux relations humaines internes à l'organisation. Les récompenses non financières, telles que l'estime, les relations sociales, jouent un rôle essentiel sur la motivation au travail.

Bien que les conditions dans lesquelles ont été menées ces expériences soient contestées, il n'en reste pas moins que ses conclusions paraissent aujourd'hui des évidences.

Abraham Maslow et la pyramide des besoins

Psychologue américain ayant travaillé sur les motivations, Abraham Maslow propose une hiérarchisation des besoins exprimés par les êtres humains :



Un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que dans la mesure où les besoins d'ordres inférieurs le sont déjà. Par exemple, un salarié en contrat précaire, dont le besoin de sécurité n'est pas satisfait, sera peu sensible aux mesures prises par l'entreprise pour développer le sentiment d'appartenance.

Les conclusions de Maslow sont parfois sujettes à la remise en question, mais il est important de noter cependant qu'elles sont toujours prises en compte dans les entreprises aujourd'hui, aussi bien dans les services de ressources humaines que dans les départements de marketing.

Les théories X et Y de Douglas McGregor

Attention : ne pas confondre avec les notions de générations X et Y beaucoup plus récentes. Suite à ses observations du comportement des managers vis-à-vis de leurs personnels, McGregor en déduit que les managers modèlent leurs comportements en fonction de préjugés, positifs ou négatifs, qu'ils ont eux-mêmes de la nature humaine.

<input type="checkbox"/> Préjugés associés à la théorie X	<input type="checkbox"/> Préjugés associés à la théorie Y
<input type="checkbox"/> Les employés détestent le travail.	<input type="checkbox"/> Le travail est inné pour tous.
<input type="checkbox"/> Il faut les contraindre ou les menacer pour atteindre les objectifs.	<input type="checkbox"/> Les employés sont capables de s'autodiscipliner s'ils se sentent impliqués dans les objectifs.
<input type="checkbox"/> Les employés ne veulent pas prendre de responsabilité.	<input type="checkbox"/> L'individu peut apprendre à rechercher les responsabilités.
<input type="checkbox"/> La plupart placent la sécurité en tête de leurs préoccupations et n'ont pas d'ambition.	<input type="checkbox"/> La capacité à prendre de bonnes décisions est largement répandue dans l'ensemble de la population.

Cette théorie décrit les comportements et peut être reliée à la pyramide de Maslow. Elle remet en question la conception du management en vigueur dans l'entreprise taylorienne (de type théorie X), mais ne donne pas d'explication de ce qu'est la motivation au travail.

1.3. La motivation au travail, conceptions contemporaines

La motivation au travail

On peut définir la motivation comme l'ensemble des facteurs incitant une personne à s'engager dans une activité.

On peut distinguer :

- La motivation extrinsèque : lorsqu'une rétribution tangible est prévue si la tâche est correctement effectuée (vous étudiez sérieusement le cours de gestion pour avoir une bonne note).
- La motivation intrinsèque : lorsque l'individu s'engage, sans attendre de rétribution tangible (vous étudiez sérieusement le cours de gestion juste parce qu'il est passionnant !).

La motivation professionnelle correspond à la volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, volonté conditionnée par la capacité dudit effort à satisfaire un besoin personnel.

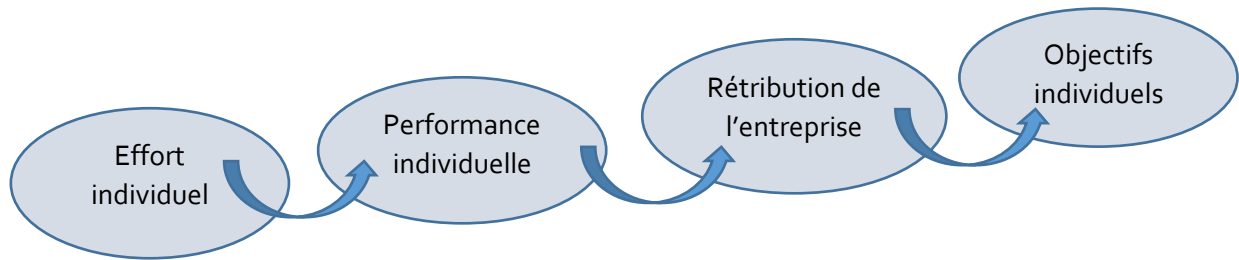
La théorie des attentes de Victor Vroom

Dans la continuité de la définition énoncée ci-dessus, cette théorie part de l'hypothèse que l'individu agit dans l'attente d'un résultat donné et en fonction de l'intérêt qu'il attribue à ce résultat.

Elle définit trois relations :

- Le lien effort – performance : la probabilité, estimée par l'individu, d'atteindre une performance donnée en fournissant une certaine quantité d'effort.
- Le lien performance – rétribution : la possibilité, toujours selon l'individu, qu'un niveau de performance donné lui permette d'atteindre un résultat souhaité.

- L'intérêt attribué au résultat : l'importance accordée au résultat ou à la rétribution, en fonction des objectifs et besoins de l'individu.



La théorie des trois besoins de McClelland

Par ailleurs, dans la continuité des théories classiques des relations humaines, McClelland analyse trois types de besoins essentiels à l'activité professionnelle, mais sans les hiérarchiser :

Le besoin d'accomplissement	Le besoin de pouvoir	Le besoin d'affiliation
<ul style="list-style-type: none"> • L'envie de se surpasser, de s'accomplir au-delà des normes établies, de se battre pour réussir. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'envie d'imposer aux autres un comportement qu'ils n'auraient pas eu sans cette intervention. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'envie d'établir des relations interpersonnelles amicales et intimes.

Ces trois besoins étant répartis entre les individus et plus ou moins présents chez chacun, les politiques de motivation doivent alors prendre en compte les trois, et non privilégier l'un par rapport aux autres.

La théorie de l'équité

Selon une autre optique, complémentaire plutôt qu'en opposition, cette théorie développée par Adams suppose que les employés évaluent subjectivement ce qu'ils retirent de leur travail (rétributions) par rapport à ce qu'ils y investissent (contributions). Ils comparent ensuite ce ratio avec un référent pertinent, par exemple leur collègue le plus proche. Cette comparaison peut amener le salarié à ajuster son comportement s'il n'y trouve pas l'équité. Par exemple, s'il estime subir une injustice (son rapport rétribution / contribution est inférieur à celui de son collègue), il va agir pour rétablir un rapport équitable (demander une augmentation, des horaires plus avantageux pour lui, ou encore s'investir moins dans son travail).

En conclusion sur cette première partie : comment motiver en tenant compte des différences dans l'entreprise ?

Il est d'autant plus difficile de mettre en place une politique de motivation dans l'entreprise que celle-ci est composée d'hommes et de femmes dont les situations de travail et les besoins individuels sont différents.

Par exemple, les besoins des salariés en situation stable (en CDI) seront différents de ceux des salariés en situation précaire (CDD, intérim).

D'autre part, on distingue aujourd'hui des écarts nets entre les générations en termes d'attentes et d'objectifs individuels par rapport au travail. La génération des papy-boomers, actuellement sur le départ, n'a pas les mêmes attentes vis-à-vis du travail que la génération X (née dans les années 60 – 70, en position managériale), et la différence avec la génération Y (née dans les années 80 – 90) est encore plus nette. Les politiques de motivation s'adaptent à l'évolution de ces besoins.

II. Les ressources matérielles

Pour exercer son activité, l'entreprise va utiliser des biens, qu'elle possède ou qu'elle loue. Nous utiliserons ici les distinctions usuelles en comptabilité (voir séance 6) pour classer ces biens.

Tout d'abord, il s'agit de faire une distinction entre les biens que l'entreprise consomme lors de son activité (que la comptabilité appelle actifs circulants) et ceux qu'elle utilise sur un temps long, les investissements, c'est-à-dire qui ne disparaissent pas avec leur usage (et que la comptabilité appelle actifs immobilisés).

2.1. Les investissements

Les biens classés dans les immobilisations, ou actifs immobilisés, sont ceux que l'entreprise possède pour les conserver longtemps. En règle générale, on considère comme immobilisation un bien que l'entreprise a l'intention de conserver plus d'un an.

Ces biens peuvent être de différentes natures : terrains, immeubles, machines industrielles, matériel de transport, matériel informatique, etc. Ces exemples sont qualifiés **d'immobilisations corporelles** car il s'agit de biens tangibles. Ils ont par ailleurs la particularité, mis à part les terrains, de voir leur valeur initiale se dégrader du fait de leur usage et du temps. On pourra donc les amortir, c'est-à-dire tenir compte de cette perte de valeur au fil du temps.

Mais l'entreprise utilise aussi des biens, sur le long terme, qui n'ont pas de consistance physique, qui ne sont pas tangibles : **les immobilisations incorporelles**. Ceux-ci relèvent principalement du domaine de la propriété intellectuelle : licences pour les logiciels, brevets, marques, etc.

A noter enfin que lorsque l'entreprise réalise un investissement financier, celui-ci est qualifié **d'immobilisation financière**.

2.2. Les consommations

D'autres biens que l'entreprise acquiert, n'ont pas pour objectif de rester longtemps dans l'entreprise. Au contraire, ils vont par définition être détruits, consommés, par leur intégration dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Il s'agit de stocks de diverses natures dont le vocabulaire est propre à la nature de l'activité de l'entreprise :

- Les matières premières : sont des biens qui seront détruits dans le processus de production, par intégration à un produit (par exemple, la farine pour faire du pain).
- Les produits finis : sont des biens qui sortent du processus de production, après transformation, à l'état fini, c'est-à-dire prêts à être mis en vente.
- Les marchandises : sont des biens que l'entreprise met en vente, mais auxquelles elle n'a pas fait subir de transformation. On utilise donc ce terme pour les activités commerciales, consistant à revendre un bien dans le même état, avec un service commercial.
- Les fournitures et autres approvisionnements sont des biens de moindre importance pour l'activité de l'entreprise, qui servent au fonctionnement général : produits d'entretien, fournitures de bureau, etc.

III. Les ressources financières

Lors de la première séance, nous avons relevé que l'activité de l'entreprise est soumise, quelles que soient les conditions externes et internes à l'entreprise, à trois principaux types de décisions interdépendantes : exploitation, investissement, et financement.

La question du financement est un domaine à part entière, pour lequel nous allons ici donner les éléments de définition. Nous irons plus en détail dans la pratique à partir de la séance 6.

Tout d'abord, les ressources financières de l'entreprise ont deux grandes provenances : internes et externes.

3.1. Les ressources internes à l'entreprise

Le capital

Lors de la constitution de la société commerciale, les fondateurs apportent des ressources qui peuvent être en numéraire (argent) ou en nature (des biens, évalués en valeur monétaire).

Ces apports constituent le capital social. Les apporteurs vont recevoir, en contrepartie, des parts sociales dans le cas de la SARL, des actions dans le cas de la SA ou de la SAS. Ils ne sont plus alors propriétaires des biens ou de l'argent qui passent dans le patrimoine de la société, mais deviennent propriétaires des parts sociales ou actions.

Remarque : dans le cas de l'entreprise individuelle, la distinction n'est pas aussi claire, mais le capital est bien constitué par les apports de l'entrepreneur.

Le capital va donc constituer la première ressource financière de l'entreprise. Il pourra être amené à évoluer, mais de manière ponctuelle et particulière (par de nouveaux apports d'actionnaires par exemple).

Les réserves

Au fur et à mesure de son activité, l'entreprise va réaliser des bénéfices. La décision de la destination des bénéfices appartient aux associés (détenteurs des parts sociales) ou actionnaires (détenteurs des actions).

Ce bénéfice peut en partie leur être redistribué, sous forme de dividendes. Cependant, le bénéfice peut aussi être mis en réserve par l'entreprise, participant ainsi au financement de ses futures dépenses.

Remarque : le capital et les réserves constituent l'essentiel de ce qu'il convient d'appeler les capitaux propres.

3.2. Les ressources externes

Les emprunts

Les emprunts sont constitués par des fonds mis à la disposition de l'entreprise par des prêteurs. Selon la taille de l'entreprise et sa politique financière, ses fonds peuvent provenir des banques, et / ou des marchés financiers (réservé aux plus grandes entreprises), pour un terme plus ou moins long, en fonction du besoin de financement. Pour un besoin de financement lié au cycle d'exploitation (besoin en fonds de roulement), par exemple pour acheter les premiers stocks, le crédit sera à court terme. Pour financer un investissement, par définition à long terme, l'emprunt sera à plus long terme (plusieurs années).

Dans tous les cas, ces emprunts présentent deux caractéristiques communes :

- Ils doivent être remboursés ;
- Ils sont assortis d'un intérêt en supplément, qui rémunère le prêteur. Le taux d'intérêt annoncé est généralement un taux annuel, mais il s'applique "en fonction du temps" sur la partie du montant qui n'a pas encore été remboursée.

Par exemple :

si j'emprunte 10.000 euros sur 5 ans à 5 %, avec un remboursement annuel (soit 2.000 euros par an), à la fin de la première année, je devrai rembourser 2.000 euros et payer un intérêt de

$$10.000 * 5 \% = 500$$

A la fin de la deuxième année, je devrai rembourser 2.000 euros et payer un intérêt de

$$(10.000 - 2.000) * 5 \% = 400$$

Dans la pratique, un calcul de mathématiques financières permet de faire en sorte que le total, remboursement + intérêt, soit constant. (Voir document sur Chamilo : emprunt à annuités constantes).

Les dons

Certaines sources de financement externe n'ont pas à être remboursées :

- Les subventions sont des aides versées par l'Etat, les collectivités locales, ou encore l'Union Européenne, lorsque l'entreprise répond à des conditions précises dans le cadre d'une politique industrielle ciblée.
- Le crowdfunding est un appel à la foule, permis par les plateformes internet dédiées. Ceci permet à toute personne de participer, de manière généralement très modeste, au financement d'une activité. C'est l'entreprise, lors de sa campagne de crowdfunding, qui décide de la contrepartie permettant de remercier les contributeurs.

La gestion financière est un domaine spécifique de la gestion de l'entreprise qui consiste à chercher un équilibre raisonnable de financement des activités, cherchant à obtenir des financements au coût le plus intéressant compte tenu du risque inhérent à toute activité économique. La gestion financière peut être vue comme une technique d'équilibriste entre rentabilité et risque.

TD 4 : les ressources de l'entreprise

I. Les ressources financières – exercice : les emprunts

Une entreprise emprunte, le 1^{er} janvier N, auprès de sa banque 72.000 €, remboursable sur 3 ans, à un taux d'intérêt **annuel de 5 %**. Les échéances sont mensuelles.

Hypothèse 1 : les remboursements en capital sont constants

- a) Quel est le montant du remboursement mensuel en capital ?
- b) Quel est le montant des intérêts de la première mensualité ? de la deuxième ?
(Rappel : calculez d'abord le taux d'intérêt mensuel équivalent)
- c) En déduire le montant de la première mensualité, puis de la deuxième.

Hypothèse 2 : les mensualités sont constantes

- a) Calculez le montant de la mensualité.
- b) Quel est le montant des intérêts de la première mensualité ?
- c) En déduire le montant du capital remboursé lors de la première mensualité, ainsi que le capital restant dû après la première mensualité.
- d) Mêmes questions 2 et 3 pour la deuxième mensualité.

II. Les ressources matérielles :

Une entreprise de commerce de mobilier et décoration a fait les achats suivants. Classez les dans la bonne catégorie et précisez au besoin s'ils sont amortissables.

	Investissements (immobilisations)				Consommations			
	Incorporel	Corporel	Financier	Amortissable O/N	Matières premières	Marchandises	Produits finis	Fournitures
Lot de canapés								
Logiciel de comptabilité								
Fournitures de bureau								
Matériel informatique								
Véhicule de livraison								
Lot de chaises								

III. Les ressources humaines

Vous travaillez dans une entreprise industrielle de taille intermédiaire, qui conçoit, fabrique et vend des articles de sports et loisirs grand public.

Vous êtes en poste dans une cellule innovation constituée d'une équipe de 4 ou 5 personnes, qui a pour mission de faire émerger des prototypes de potentiels produits innovants.

Attribution des rôles :

Il y a 5 rôles disponibles : suivez les consignes de votre enseignante pour une répartition aléatoire des rôles. Ensuite, imprégnez-vous de votre personnage que vous découvrirez dans le document annexe.

Objectif :

- construire collectivement une proposition de mesures pour entretenir et/ou améliorer la motivation au sein de l'équipe. Cette proposition vous permettra d'argumenter auprès de votre responsable d'unité pour obtenir un budget.

Méthode :

- première phase : introspection individuelle

Mettez-vous dans la peau de votre personnage et préparez individuellement des réponses aux questions suivantes :

- a) A ce stade de votre vie, quels besoins cherchez vous à satisfaire ? Donnez-en 3 prioritaires. Vous pouvez vous aider de la pyramide de Maslow. Identifiez, parmi ces 3, lesquels peuvent être en lien avec votre travail ?
- b) Quels sont vos objectifs (ou ambitions) par rapport à votre emploi actuel ? Qu'attendez-vous de ce poste ? Hiérarchisez là aussi 3 objectifs.
- c) Quelles sont vos valeurs personnelles prédominantes ? Qu'est-ce qui vous anime ?
- d) En vous aidant du cours sur la motivation au travail et de vos réponses aux trois questions précédentes, préparez la réunion d'équipe en réfléchissant et imaginant quelques mesures/dispositions concrètes pour entretenir/améliorer la motivation au sein de votre équipe.

- Deuxième phase : travail collectif

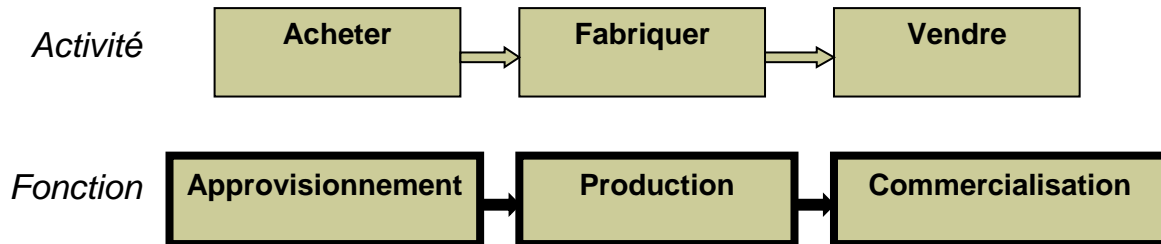
En réunion, mettez en commun vos propositions et préparez ensemble une note argumentée, à destination de votre responsable d'unité, afin qu'il vous attribue un budget à la hauteur de vos ambitions.

Attention : ne quittez pas la peau de votre personnage !

Séance 5 : comment l'entreprise déploie ses activités

Le cycle d'exploitation, au cœur de l'activité économique de l'entreprise, a été défini précédemment comme l'enchaînement des opérations d'achat, de production et de distribution, permettant la mise à disposition d'une offre sur un marché.

A cet enchaînement d'activités correspondent des fonctions :



D'autres fonctions, telles que la conception, la logistique, la qualité, etc. interviennent en support.

I. La fonction approvisionnement

Les services achats ont pour tâches principales :

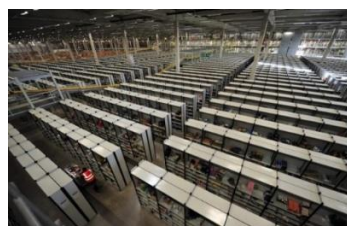
- la détermination des besoins, en quantités et en qualités,
- la sélection des fournisseurs
- le traitement des commandes
- et la réception des produits.

1.1. La gestion matérielle des stocks

Une bonne gestion matérielle des stocks doit répondre à trois objectifs :

- ⇒ Permettre la bonne conservation des articles, qui représentent un actif pour l'entreprise,
- ⇒ Les rendre rapidement accessibles pour les utilisateurs,
- ⇒ Eviter les ruptures de stocks, qui constituent des ventes manquées.

Un entrepôt d'Amazon



www.fubiz.net

1.2. La gestion économique des stocks et des approvisionnements

Outre son prix d'achat, le stock représente, pour l'entreprise, un coût de gestion qui se décompose de la manière suivante :

Le coût d'obtention des commandes :

Il est engendré par les ressources engagées sur le processus de commande, de la sélection des fournisseurs au contrôle de la réception. Ce coût est considéré comme proportionnel au nombre de commandes passées, donc il évolue en sens inverse des quantités moyennes en stock.

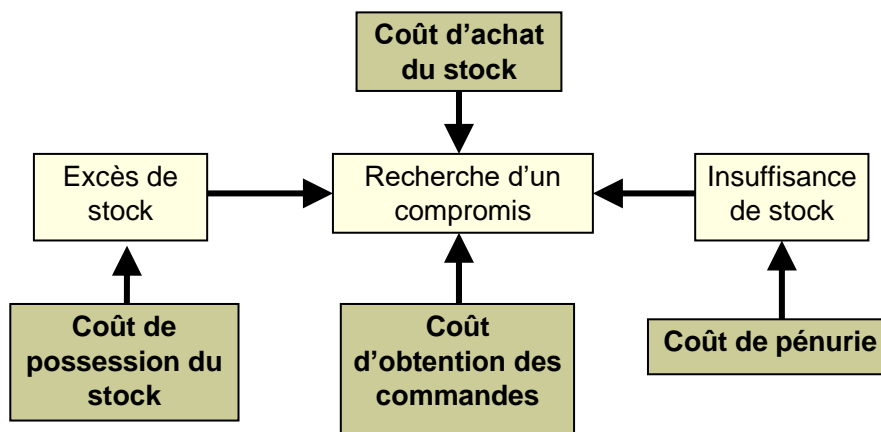
Le coût de possession du stock :

Il est généré par les frais liés au stockage, à l'entretien, à la maintenance ... Il augmente donc avec les quantités en stock.

Le coût de pénurie :

Lié à l'insuffisance de stock et donc aux ventes manquées, il est difficilement chiffrable car il représente un coût d'opportunité. Il s'agit d'un risque qui diminue lorsque les quantités en stock augmentent.

La gestion économique des stocks est à la recherche d'un compromis entre différents coûts à minimiser.



Selon la valeur (économique, financière, stratégique...) qu'elles représentent, les différentes références en stock n'exigeront pas la même attention. En règle générale, un petit nombre de références représentent une valeur élevée pour l'entreprise (méthode des 20/80 ou méthode ABC). Ces références feront l'objet d'une gestion plus attentive.

Remarque : le modèle de Wilson :

Ce modèle repose sur un certain nombre d'hypothèses :

- les consommations de l'approvisionnement étudié et les délais de livraison sont connus, stables et réguliers ;
- le coût de possession du stock est proportionnel aux quantités stockées et aux durées de stockage ;
- le coût de gestion d'une commande est fixe.

Les variables utilisées pour ce modèle sont :

- m : la consommation en quantité sur la période considérée
- p : le coût d'achat d'une unité
- C_c : le coût de gestion d'une commande
- C_p : le coût de possession d'une unité pendant une période
- Q : la taille d'une commande (la quantité commandée)
- N : le nombre de commandes par période, avec $N = m/Q$

Le modèle de Wilson permet de déterminer la quantité économique Q^* qui minimise le coût total de gestion du stock.

$$Q^* = \sqrt{(2mC_c / C_p)}$$

Dans le cas où les consommations sont aléatoires, le stock de sécurité doit permettre de faire face à une surconsommation temporaire et/ou un allongement du délai de livraison. La commande peut être déclenchée à période fixe (les quantités commandées varient selon les commandes) ou à point de commande (lorsque le stock atteint un niveau d'alerte, les quantités commandées sont alors fixes).

1.3. Les politiques d'approvisionnement : faire ou faire faire

La décision de faire appel à des fournisseurs extérieurs, de sous-traiter, ou d'intégrer certaines filières d'approvisionnement relève d'un choix stratégique.

Les politiques d'impartition (faire faire) permettent notamment d'avoir accès à des savoir-faire ou technologies non maîtrisées ou trop coûteuses en interne.

L'entreprise peut alors se concentrer sur son cœur de métier.

Les politiques d'intégration (faire) peuvent être préférées pour préserver des savoir-faire stratégiques, des secrets de fabrication, ou plus simplement pour sécuriser une filière d'approvisionnement (coût, qualité, délais).

II. La gestion de la production

« La gestion de la production est concernée, en étroite relation avec l'art de l'ingénieur, mais avec une optique moins spécialisée, par l'interaction entre les aspects techniques, technologiques, organisationnels, économiques et sociaux de l'activité productive. »

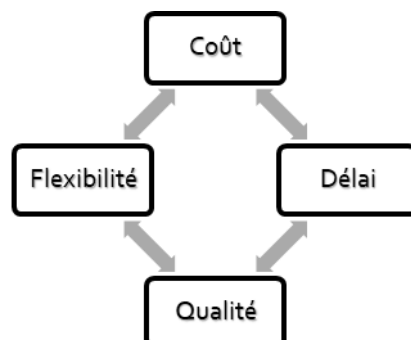
Elie Cohen, Dictionnaire de Gestion.

2.1. La place de la fonction de production dans l'organisation

	Place de la fonction de production	Contexte économique	Conséquences organisationnelles
Entreprise taylorienne	Centrale : production de masse, économies d'échelle, effets d'expérience	Croissance, consommation de masse, demande peu différenciée => Modèle fordiste	Spécialisation des tâches, séparation des fonctions, standardisation des produits
Crise des années 70	Prédominance du marketing : la production « suit »	Fin de la consommation de masse, demande plus différenciée	Production différenciée, en petites séries, élargissement des tâches, recherche de flexibilité
Renouveau de la production	Place stratégique à travers les processus et la technologie	Environnement incertain et instable	Différenciation retardée des produits, enrichissement des tâches

2.2. Les décisions relevant de la gestion de production

Les décisions opérationnelles relevant de la gestion de production relèvent d'objectifs interdépendants, mais parfois en conflit, en termes de :



Trois types de services doivent coopérer pour atteindre ces objectifs. **La direction de la production** traduit les objectifs stratégiques de l'entreprise en objectifs de

production et coordonne l'activité de fabrication. **Les services fonctionnels** (études, méthodes, ordonnancement, contrôle...) conçoivent et assurent les opérations qui permettent aux **services opérationnels** de fabriquer et livrer.

2.3. Les logiques organisationnelles de production

Les logiques organisationnelles ont évolué

d'une logique de flux poussés (on vend ce qui est produit)



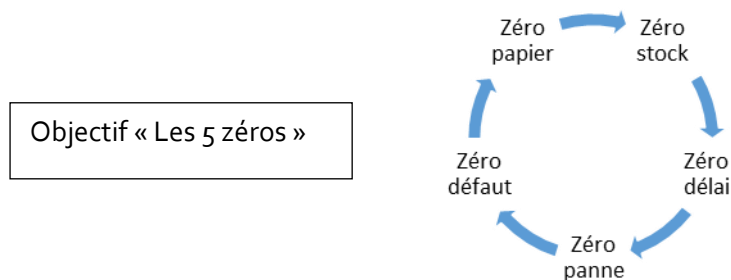
vers une logique de flux tirés (on produit ce qui est vendu)



C'est la commande du client qui déclenche la production

La production en flux tendus (« juste-à-temps »), inspirée par Taichi Ohno et mise en place progressivement chez Toyota, exige de respecter les délais, d'éliminer les pannes, et d'instaurer des contrôles qualité à tous les stades. Cela implique notamment de la part des opérateurs davantage de polyvalence, d'initiative et d'implication, d'où un enrichissement des tâches.

Cette logique de « juste-à-temps » permet de réduire considérablement les stocks et repose sur une inversion du flux d'informations, concrétisée notamment par la méthode Kanban (étiquette en japonais) chez Toyota.



En fonction de leurs objectifs stratégiques, les entreprises organisent leur production selon un compromis entre les logiques de productivité, taylorienne, et de flexibilité, toyotienne, en retardant le plus possible, dans le processus de production, la différenciation des produits. On parlera alors de **différenciation retardée**.

III. La fonction commerciale

Cette fonction ne sera pas détaillée ici, car déjà évoquée en séance 2. Elle sera mise en pratique en simulation de gestion.

IV. Les fonctions support

Les fonctions support de la chaîne de valeur sont nombreuses et indispensables dans leurs rôles respectifs. Elles font l'objet de services dédiés et de directions fonctionnelles dans l'organisation, mais certaines tâches sont fréquemment externalisées, c'est-à-dire sous-traitées à des prestataires. Elles ne seront pas étudiées ici faute de temps. On peut citer : la logistique, la qualité, les ressources humaines, les systèmes d'information, etc.

TD 5 : La chaîne de valeur et l'organisation du travail

Première partie : introduction à Firstrat

- a. **Faire une fiche synthétique de présentation de l'entreprise à partir des éléments relevés dans le guide de l'entreprise.**
- b. **Présenter la chaîne de valeur sous la forme d'un schéma.**
- c. **Proposer une stratégie marketing (« marketing mix ») pour l'UltraChar.**

Deuxième partie : L'évolution des organisations du travail

- 1) **Résumez le premier article dans le tableau joint reprenant les 3 périodes décrites dans l'article pour les analyser selon les critères suivants :**
 - a. **Caractéristiques de l'organisation du travail**
 - b. **Place du salarié**
 - c. **Caractéristiques du travail**
 - d. **Contrôle du travail**
 - e. **Motivation**
- 2) **Retrouvez dans les deux extraits de témoignages suivants les caractéristiques décrites en question 1.**

Article 1 : Les nouveaux codes du management

Daniel Mercure

Sciences Humaines n°308, nov 2018

L'entreprise d'aujourd'hui ne recherche pas de simples exécutants. Au contraire, le management requiert un personnel à la fois qualifié, impliqué et autonome, tout en recourant à de nouvelles formes de contrôle très intrusives.

Entre deux vagues de licenciements « techniques » générés par les exigences de rendement des actionnaires et les cycles économiques, les entreprises des secteurs de pointe n'ont cessé de souligner que la qualité de leurs ressources humaines constitue leur plus grande richesse. Que ce soit dans les secteurs des technologies de l'information et des communications, de l'aéronautique, de la santé ou de la finance, partout on observe la même tendance : la DRH (direction des ressources humaines) a gravi tous les échelons. De service fonctionnel voué à l'embauche et à la rémunération, elle est devenue l'un des pivots de la planification stratégique. Sa mission : mobiliser les ressources humaines ; son objectif prioritaire : accroître l'implication subjective des salariés.

La célérité d'un tel changement de rôle de la DRH nous informe de l'ampleur des transformations de nos modèles productifs, soit nos manières de produire des biens et de dispenser des services, mais aussi de mobiliser les salariés. De fait, chaque modèle productif impose des exigences singulières d'engagement au travail, et conséquemment des politiques ciblées de motivation. La chaîne de montage automobile de Detroit, symbole du fordisme, nécessitait des travailleurs spécialisés (OS) respectueux des consignes et motivés par une orientation instrumentale au travail. La gestion en flux tendus (*lean production*), aujourd'hui répandue dans tous les secteurs, requiert plus de flexibilité et de polyvalence, mais aussi une attention de tous les instants, attendu le rythme accru des opérations. La gestion de l'immatériel et du cognitif dans les secteurs de l'économie du savoir incite les managers à prescrire des formes de mobilisation personnalisées, qui font appel à l'autonomie responsable, à l'esprit d'innovation et à l'engagement de soi.

C'est dire qu'à l'analyse psychologique, qui s'emploie à jauger les facteurs de motivation qui déterminent les conduites au travail au regard des traits de personnalité, s'en ajoute une autre, plus sociologique, qui consiste à repérer les différents régimes de mobilisation au travail qui découlent du cadre organisationnel propre à un modèle productif donné. Ces régimes se donnent à voir dans les modèles de gestion et les types idéaux de travailleurs préconisés par les managers. Par-delà leurs dispositifs, ces régimes révèlent, de manière plus fondamentale, comment le management définit et redéfinit la nature et la place du sujet au travail. L'analyse des secteurs moteurs de l'économie propres à chacune des trois récentes périodes de transformation économique permet d'en tracer les grandes lignes.

L'effritement du modèle fordiste et la quête de flexibilité

D'abord, la période des années 1970-1980 a été marquée par l'effritement du modèle fordiste et l'essor de la quête de flexibilité tous azimuts. Cette période est celle d'une remise en question de la figure du travailleur comme « agent » : celui-ci était censé être mobilisé par des facteurs de motivation extrinsèques à la tâche : le salaire et les conditions de travail. La période des années 1990 est fondée sur la généralisation des pratiques de flexibilité et des nouveaux « schèmes » de compétence ; durant cette période, la figure de l'agent fut

largement remplacée par celle de « l'acteur assigné » : on attendait de lui qu'il ne soit pas un simple exécutant mais interprète son rôle de manière souple, ce qui suppose une responsabilisation et une implication subjective dans son travail. Enfin, plus récemment, et particulièrement dans les secteurs de l'économie du savoir, un nouveau profil de salarié, celui du « sujet autorégulé », s'impose : il appelle une intense mobilisation de la « personne » dans son travail. Voyons les choses d'un peu plus près, sans perdre de vue qu'il s'agit de modèles typiques : dans la réalité, ces trois formes coexistent à chaque période, et encore aujourd'hui.

Du modèle managérial de l'agent à celui de l'acteur assigné

C'est autant la quête de flexibilité que les ratés de l'ancienne forme de mobilisation qui ne convenait plus à une main d'œuvre plus qualifiée qui ont contribué à faire émerger la figure de « l'acteur assigné » comme nouveau modèle de référence. La figure de l'agent, associée à la chaîne de montage, fut alors déconsidérée. Décrit comme un salarié interchangeable confiné à des tâches d'exécution standardisées, l'agent est soumis à des consignes précises. C'est un employé qui doit exécuter des tâches selon un mode opératoire prescrit à l'avance. Ses marges de manœuvre sont très faibles. Sa mobilisation repose sur le salaire (les primes, les augmentations), des garanties d'emploi (un contrat stable) et le contrôle direct du travail. En bref, sa motivation est censée reposer sur la carotte et le bâton. Durant cette période fordiste, les salariés ne se sont pas transformés pour autant en sujets passifs comme l'illustrent les nombreuses luttes syndicales de l'époque des trente glorieuses. De même, les stratégies défensives comme le « freinage » (résistance informelle aux cadences imposées) permettaient aux salariés de préserver leur métier et leur autonomie au travail et de contrer les pressions au rendement et le manque de reconnaissance.

A partir des années 1980, le régime érigé sur la figure de « l'acteur assigné » s'est déployé dans un contexte de meilleure qualification du personnel et d'enrichissement des tâches. Mais la flexibilité fonctionnelle des tâches fut accompagnée d'une plus grande flexibilité de l'emploi. Le travail était plus enrichi, mais plus éclaté et précaire : autrement dit « le travail en miettes » fut remplacé par « des miettes de travail ». Selon ce modèle, le travailleur est vu comme un complexe de compétences à mobiliser en vue d'une plus grande polyvalence et réactivité au travail. Doté d'une autonomie accrue, l'acteur est l'interprète d'un rôle assigné, aux frontières élargies. Pour autant, le salarié demeure un « acteur assigné » et non une personne dotée d'une identité unique : sa subjectivité et ses motivations propres ne sont guère sollicitées, ni son profil personnel vraiment considéré. Dans ce dispositif, une certaine individualisation de la relation de travail n'est pas devenue une véritable personnalisation. Franchir ce pas est un véritable défi pour les entreprises ; et ce défi est l'un des objectifs des nouvelles pratiques mobilisatrices qui ont cours depuis le début des années 2000.

Un lien étroit entre le développement personnel et celui de l'organisation

Ce sont les entreprises des domaines de l'information, des communications et de la connaissance qui préconisent un régime de mobilisation basé sur le sujet autorégulé et visant à maximiser l'implication subjective au travail.

C'est dans les métiers du logiciel (informaticiens, développeurs), ou ceux des services-conseils (consultants, etc.) spécialisés dans la gestion de projet, que cette forme de mobilisation du travail a commencé à s'imposer. Ici les employés y poursuivent une

« carrière » de type nomade. Cette forme de mobilisation suppose de bonnes rémunérations et une importance de la réputation auprès des réseaux ; l'implication subjective dans les projets est fortement stimulée. La logique des projets favorise l'engagement envers le client et invite à se soumettre à des délais accélérés.

Le régime propre aux grandes entreprises des secteurs concernés par ce mode de mobilisation met l'accent sur un lien assez étroit entre le développement personnel et celui de l'organisation. Il impulse des formes d'engagement axées sur la personnalisation de la relation au travail associée à de nouvelles formes de contrôle. Cette révolution managériale autoproclamée, dite parfois « humaniste », témoigne d'une définition différente du salarié : celui-ci est considéré comme un être doté d'une forte subjectivité, un sujet en quête de réalisation de soi, qui mérite une attention soutenue en vue de mobiliser ses propriétés personnelles. Le salarié est une personne dont les capacités virtuelles élevées doivent être révélées à lui-même, et mises à profit pour le développement de soi et de l'organisation sur la base de l'alignement des valeurs personnelles à la mission de l'entreprise. Au cœur de ce « contrat » psychologique figure le droit à l'épanouissement au travail, le droit à l'erreur (consigné dans une charte des valeurs), le perfectionnement de soi par l'élévation continue des compétences, la forte implication subjective au travail ; et à la base du « contrat », sont mobilisées les principales composantes de l'*empowerment* : une vision claire et commune des finalités, une autonomie dans son travail associée à un esprit d'initiative.

Un tel régime s'appuie sur une gestion des ressources humaines attentive aux valeurs et attitudes qui caractérisent ses principales catégories d'employés (plutôt jeunes, instruits et hautement qualifiés) selon lesquelles le travail, à l'instar d'autres domaines de l'existence, doit être un lieu d'expression de soi et de développement personnel, soit un lieu qui doit contribuer à affirmer son identité propre. Dans le cadre de telles attentes, la gestion des ressources humaines est personnalisée, « à la carte » pourrait-on dire, ce qui est cohérent avec la demande d'engagement subjectif. Aussi les entreprises offrent-elles à leurs salariés différentes options de rémunération et des avantages sociaux personnalisés, proposent des formations qui valorisent leurs parcours professionnels, ajustent les conditions d'exercice de travail aux diverses attentes : horaires et lieux de travail flexibles, programmes de conciliation travail –vie privée, d'aide aux employés afin d'améliorer leur mieux-être, plan de développement personnel, soutien psychologique, etc. Ces mesures rejoignent les attentes des salariés et les amènent à se sentir reconnus. Elles donnent une légitimité aux pratiques de mobilisation subjective au travail, et détournent des visées d'action collectives des syndicats.

Les habiletés à « l'autogouvernance » sont fortement valorisées. Elles passent par des modalités de contrôle à distance et de proximité. Un contrôle de proximité consiste à favoriser un lien direct entre les salariés et les clients, spécialement dans le secteur des services et dans les modes d'organisation par projets : ce contact direct impose aux salariés de devoir gérer au plus près les attentes et les délais des clients et donc d'être à la fois souples et disponibles.

Contrôles et mesures

En entreprise, le contrôle de proximité par les équipes de travail est omniprésent : *via* les courriels, les réunions, les échanges informels et sollicitations permanentes. Quant au contrôle à distance sur le travail, il est en plein essor, *via* le *reporting* et évaluation et les

diverses formes de *data control*. Cette nouvelle forme d'autorité dans les organisations est une autorité froide, qui mesure les performances : la mesure de la satisfaction du client, la mesure des coûts, le rendement, la qualité du service, les relations avec les collègues, l'évaluation des salariés à 360° (par les collègues, leurs supérieurs, les subordonnés et par soi-même), tout cela concourt à une mobilisation totale de la personne. Pour les managers, les indicateurs objectifs de performance favorisent le maintien d'une forte implication personnelle.

Les extraits ci-dessous sont tirés du livre « En Amazonie – Infiltré dans le meilleur des mondes » de Jean-Baptiste Malet. L'auteur, journaliste, témoigne de son expérience d'intérimaire dans les entrepôts d'Amazon, en équipe de nuit, à l'approche des fêtes de Noël 2012.

Je parcours du regard les panneaux qui se dressent derrière les travailleurs rassemblés avant leur prise de poste. Attendant les consignes de production données par les managers avant que ne débute l'ouvrage, tous profitent de ces dernières secondes pour se saluer ou se dire un mot. Derrière eux, les panneaux lumineux affichent chiffres et records historiques de production, ainsi que des listes de noms, de tâches, de process, de règles de sécurité et de courbes : « 110.000 produits expédiés » en une seule journée d'activité, tel est le record de cet entrepôt logistique. »

[...]

La puissante sonnerie vient de retentir. Je ne parviens pas à détourner mon regard de l'incroyable convoyeur qui trône au milieu du hangar. Cette pieuvre métallique, dont les quatre longues tentacules rectilignes constituent les lignes de production, achève de vous convaincre qu'il s'agit bien d'une usine au sens traditionnel du terme. Ce convoyeur à tapis roulant très sophistiqué est dénommé ici le *slam*. C'est face à lui que les ouvriers appelés *packeurs* réalisent à la main chaque colis d'emballage en carton siglé Amazon avant de le pousser sur les roulements. Nuit et jour, toutes les nuits et tous les jours, la pieuvre avale des centaines de milliers de produits emballés de carton que la machine estampille, seule, à l'adresse des clients. Une fois les paquets arrivés à la hauteur de sa gueule informatisée, la pieuvre répartit les colis entre plusieurs immenses toboggans industriels où ils glissent en tire-bouchon vers d'énormes bacs.

[...]

Justine nous présente ensuite la méthode des « 5 s ». Elle ne sait peut-être pas que cette technique de management élaborée par Toyota pour son système de production tire son appellation de cinq mots japonais commençant par le son « s ». Transposé en français, l'acronyme de cette méthode donne « ORDRE » : « O » pour ordonner, « R » pour ranger, « D » pour dépoussiérer et découvrir des anomalies, « R » pour rendre évident et « E » pour être rigoureux. Autant dire que cette technique de management n'est pas une banale fioriture sémantique. Elle s'avère être chez Amazon le mode opératoire des managers, qui l'appliquent scrupuleusement et veillent à ce que tous les employés s'y plient. Les « 5 s » sont le dogme maison. Les cadres d'Amazon tiennent les « 5 s » pour les principes fondamentaux qui conditionnent l'amélioration permanente de la productivité et la satisfaction du personnel.

Les répercussions de cette méthode de management se font sentir dans les moindres parcelles d'activité. Toutes les actions humaines dans le cadre du travail doivent pouvoir être évaluées, jugées, critiquées à l'aune de ce précepte définissant ce qui est bien et ce qui est mal, dans un environnement totalement standardisé, totalement inspecté, totalement surveillé, totalement normé et totalement hiérarchisé. Un environnement où chaque être humain doit se discipliner afin de mécaniser son corps et son esprit.

[...]

Toute la nuit, la tête dans leurs écrans, les managers vont scruter inlassablement des lignes de chiffres, de noms de travailleurs ou de produits, et regarder évoluer instant après instant les statistiques. Quand ils ne travaillent pas sur leur ordinateur ni ne règlent un problème avec un salarié, ils échangent avec un *lead*, un contremaître. A n'importe quelle heure du jour ou de la nuit, les managers assurent un total et rigoureux contrôle de la coordination des faits et gestes de tous.

[...]

Signer un CDI chez Amazon, c'est devenir *associate*, le grade le plus bas de la hiérarchie. Si ce mot, signifiant littéralement « associé », a été choisi pour la catégorie des ouvriers, c'est parce que le fondateur d'Amazon, Jeff Bezos, ne considère pas ses salariés comme de simples travailleurs, mais bien comme d'authentiques « associés » de son entreprise. C'est pourquoi il leur promet notamment une poignée d'actions Amazon au bout de quelques années de carrière afin d'en faire de véritables partenaires... Le grade supérieur, c'est celui de *lead*, le contremaître chargé de superviser plusieurs *associates*. Ensuite viennent les *managers*, qui, eux, supervisent les *leads*, et d'autres *managers* supérieurs, selon leur degré d'élévation dans la pyramide.

[...]

En production, grâce au système de gestion totalement informatisé, chaque supérieur hiérarchique sait en temps réel quel article un *packeur* est en train d'emballer, ou quel produit un *pickeur* est en train de prélever, mais aussi dans quelle zone de rayonnages il se trouve, à quel rythme il travaille, ou quels sont les temps de pause suspects. Il peut dès lors calculer sa productivité et déduire de ces chiffres de nombreuses informations. Le *picqueur*, même quand il est éloigné physiquement de ses supérieurs hiérarchiques, est « tracé » en permanence par son *scan* wi-fi, qui transmet en continu toutes les informations qu'il enregistre. Un nombre pléthorique de puissantes bornes wi-fi sont disséminées partout dans les hangars, fixées sous les hauts plafonds de tôle.

Extrait de « Bienvenue dans le nouveau monde – comment j'ai survécu à la coolitude des startups ». Mathilde Ramadier, éditions Premier Parallèle, 2017.

C'est comme ça qu'on fait chez Facebook !

Un autre matin, c'est la manager du département créatif et éditorial qui traverse l'open space en courant pour nous enjoindre à la suivre de toute urgence dans une salle de réunion. Son visage d'habitude sympathique et jovial est assez grave. Je remarque sa nervosité à sa façon de tourner les huit anneaux dorés qu'elle porte aux doigts. Nous nous installons dans

la plus grande salle, celle qui comporte un vidéoprojecteur et un tableau avec plein de flèches et de smileys dessinés dessus. Nous sommes une quinzaine – rédacteurs et graphistes pour la plupart - , armés de carnets et de stylos pour prendre des notes, même si nous savons que ce ne sera pas nécessaire. De fait, nous apprenons d'emblée que la réunion ne porte pas sur une problématique liée à la création, mais sur le management ; ces jours-ci, les managers des différents départements convoquent leurs équipes pour les briefer au sujet d'une nouvelle mesure visant essentiellement à « [les] motiver » et « à renforcer l'esprit de groupe ». La manager nous présente alors une plateforme nommée 7Geese. Ses propos sont limpides, elle insiste sur le fait que tout est très simple (*easy*) et bien fait (*nice*). Nous découvrons donc ce nouvel outil numérique qui a pour vocation d'organiser et de rationaliser le contrôle de l'activité des employés. 7Geese propose le « management des OKRs et de la performance continue » pour « diriger son équipe et atteindre plus d'objectifs ensemble ». Les OKRs, ce sont les « *Objectives and Key Results* ». En français : les objectifs et résultats-clés. En clair, sur cette plateforme au design proche de la perfection, nous sommes tous obligés de créer un compte auquel nous devons nous connecter au minimum une fois par semaine, au mieux tous les jours. Issue de cerveaux sans doute brillants de la côte ouest du Canada, 7Geese a pour mission d'aider les managers à garder un œil sur les performances de leurs petites mains et d'aider ces dernières à donner des feedbacks à leurs petits camarades. Sur notre profil - public bien entendu -, nous devons renseigner tout un tas de données personnelles : photo, coordonnées, lien vers notre profil Facebook, description de nos tâches et missions du moment. Surtout – et c'est ce qui fait l'essence de cet outil révolutionnaire -, nous devons y noter chaque semaine les objectifs que nous nous fixons dans le cadre de notre travail et préciser de quelle façon nous comptons les atteindre rapidement. Pour ma part, cela pourrait être aussi puissant que : « Ecrire du contenu de qualité irréprochable, avec une bonne densité de mots-clés », puis « Améliorer le référencement Google pour attirer plus de clients francophones ».

Ces objectifs, publics, ont pour but de donner la meilleure image possible de nous-mêmes. On attend donc des autres employés – c'est obligatoire – qu'ils les « aiment » ou pas. Comme sur Facebook. C'est ainsi qu'on reçoit des feedbacks, positifs ou négatifs, de la part de nos collègues, qui nous permettent, outre de nous améliorer, d'augmenter notre cote de popularité au sein de l'entreprise, nos chances de devenir un *winner* reconnu ou d'obtenir, un jour, qui sait, une promotion. En effet, nul doute que les feedbacks continus « activent la conscience de soi », « aident les employés à tirer parti de leurs points forts » et permettent d'identifier les comportements positifs et les leaders. Tout le monde est amené à dire, virtuellement certes, mais ouvertement, qu'untel fait du bon boulot, ou qu'untel a des objectifs nuls, pas assez ambitieux. L'ensemble des employés peut tout voir. Je ne doute pas que ce soit plus facile et bien plus efficace que de se lever et d'aller voir un collègue pour lui dire en face qu'il fait un boulot de merde. Naturellement, les quatre managers les plus haut placés de la boîte et le CEO en sont exemptés. Nul ne connaît leurs objectifs. Et puis quoi encore ? On voudrait connaître les secrets de la réussite de nos héros ? Tant pis pour eux : ils ne profiteront pas de la richesse de 7Geese.

	Fordisme	Lean management	Economie du savoir
Caractéristiques de l'organisation			
Place du salarié			
Type de travail			
Modalités de contrôle			
Leviers de motivation			

Séance 6 : la comptabilité financière

Remarque : pour cette partie et la suivante, référez-vous en même temps aux vidéos sur Chamilo.

La comptabilité comporte *une dimension légale* incontournable, du fait notamment de :

- l'obligation de procéder à un inventaire une fois par an,
- l'obligation de présenter des comptes annuels,
- l'établissement des déclarations fiscales et sociales.

Mais c'est aussi un outil de compréhension et d'analyse de l'activité économique et de la situation financière de l'entreprise, pour ses partenaires et pour ses décideurs.

La comptabilité de gestion (ou comptabilité analytique) a pour objet le calcul et l'analyse des coûts et permet la gestion et le pilotage des activités. Sa diffusion est uniquement interne à l'entreprise (voir séance 7).

La comptabilité financière a pour objectif *d'informer les partenaires* de l'entreprise de sa situation financière et de ses résultats. Elle a donc une destination externe.

Pour être compréhensible par les différents utilisateurs, et pour être utilisable à titre de comparaisons, elle doit être *harmonisée*.

Il s'agit donc d'un domaine très réglementé, dont les sources juridiques sont le code de commerce, le plan comptable général (règlement 99-03 du 29 avril 1999), et les directives européennes.

Il faut noter que depuis le 1^{er} janvier 2005, les sociétés européennes qui sont cotées en Bourse sont par ailleurs soumises aux normes comptables internationales (normes IFRS).

I. Le système d'information comptable

Le système d'information comptable est basé sur un modèle flux-stocks qui respecte un certain nombre de conventions.

Partant du principe que l'activité de l'entreprise se concrétise par des échanges avec ses différents partenaires (clients, fournisseurs, salariés, banques, etc.), la comptabilité enregistre tous les échanges effectués par l'entreprise pour son activité.

Ces échanges sont de différentes natures :

- les entrées et sorties d'argent,
- les entrées et sorties de biens et de services,
- les entrées et sorties de créances et de dettes.

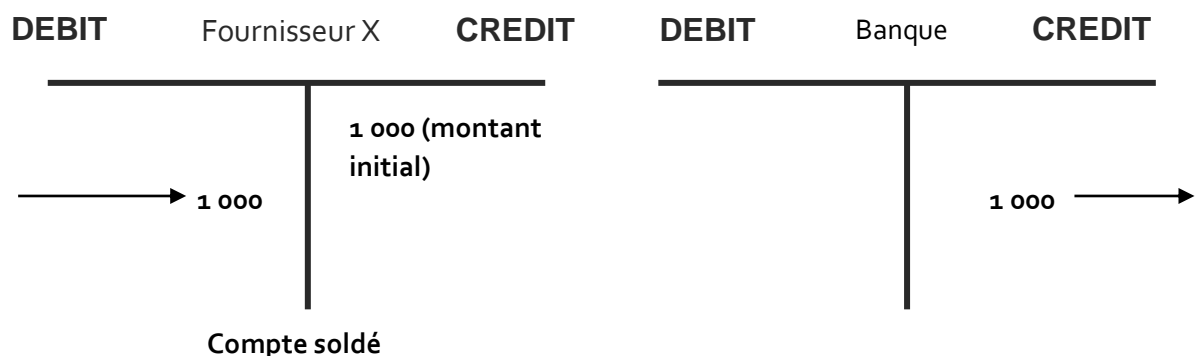
Chacun de ses flux est enregistré :

- pour son montant en valeur monétaire nationale (en €)
- en débit pour les entrées
- en crédit pour les sorties
- dans un compte dont l'intitulé et la codification correspondent à la nature du flux (selon le plan comptable général).

Exemple : l'entreprise Z achète à son fournisseur X des marchandises pour un montant de 1 000 €, avec un paiement à 30 jours.



30 jours plus tard, l'entreprise Z règle sa dette au fournisseur X par chèque :



Cet enregistrement dans les comptes suit une procédure « logique », selon la nature des flux considérés. Le code de commerce impose d'enregistrer ces opérations de manière chronologique, dans un document appelé « Journal ». Le report dans les comptes du Grand livre (document désignant l'ensemble des comptes) peut alors se faire de manière automatisée grâce à la codification.

Exemple précédent au journal de l'entreprise Z :

		DEBIT	CREDIT
	<i>Jour J</i>		
607	Achats de marchandises	1 000	
401 X	Fournisseur X		1 000
	<i>Jour J+30</i>		
401 X	Fournisseur X	1 000	
512	Banque		1 000

Codes des comptes selon le plan comptable

II. Les comptes annuels

Les entreprises sont tenues de procéder, au moins une fois tous les douze mois, à l'inventaire de leur patrimoine et à l'établissement de leurs comptes annuels. Les comptes annuels regroupent le bilan, le compte de résultat, et l'annexe.

2.1. Le bilan

Le bilan est un document comptable qui fait état du patrimoine de l'entreprise à la date de clôture des comptes.

Il récapitule les éléments actifs (les droits) et les éléments passifs (les obligations) de l'entreprise à cette date.

Du fait de l'équilibre comptable entre les emplois et les ressources (respect du principe de la partie double), **le total de l'actif est toujours égal au total du passif.**

Bilan (simplifié) de l'entreprise X au JJ/MM/AA

ACTIF	(en milliers d'euros)	PASSIF	(en milliers d'euros)
Actif immobilisé : <ul style="list-style-type: none">- Incorporel- Corporel- Financier		Capitaux propres: <ul style="list-style-type: none">- Capital- Réserves- Résultat	
Actif circulant : <ul style="list-style-type: none">- Stocks- Créances- Disponibilités		Dettes : <ul style="list-style-type: none">- Financières- D'exploitation	
<i>Total actif</i>		<i>Total passif</i>	

2.2. Le compte de résultat

Le compte de résultat est un document comptable qui récapitule l'activité de l'entreprise, au cours de la période écoulée, en termes de produits et de charges.

Il permet de calculer le résultat de l'exercice par différence entre les produits et les charges. Les produits comptables correspondent à des ressources acquises définitivement par l'entreprise. Il s'agit essentiellement du montant des ventes, autrement dit du chiffre d'affaires.

Les charges correspondent à des consommations de ressources qui permettent de réaliser ce chiffre d'affaires.

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{produits} - \text{charges}$$

Si le résultat est positif, il s'agit d'un **bénéfice**,

Si le résultat est négatif, il s'agit d'une **perte**.

Le compte de résultat peut être présenté « en liste » ou « en colonnes ». Il distingue les éléments d'exploitation, financiers, et exceptionnels.

Compte de résultat simplifié, en liste

	Exercice N	Exercice N-1
Produits d'exploitation (hors taxes) :		
Ventes de marchandises.....		
Production vendue [biens et services] (a).....		
Production stockée (b).....		
Production immobilisée.....		
Subventions d'exploitation.....		
Autres produits.....		
Total I dont à l'exportation	X	X
Charges d'exploitation (hors taxes) :		
Achats de marchandises (c) :		
Variation de stock (marchandises) (d).....		
Achats d'approvisionnements (c).....		
Variation de stock d'approvisionnements (d).....		
Autres charges externes *.....		
Impôts, taxes et versements assimilés.....		
Rémunérations du personnel.....		
Charges sociales.....		
Dotations aux amortissements.....		
Dotations aux dépréciations		
Dotations aux provisions		
Autres charges.....		
Total II.....	X	X
RESULTAT D'EXPLOITATION (I - II).....	X	X
Produits financiers (1) (III).....		
Charges financières (IV).....		
Produits exceptionnels (1) (V).....		
Charges exceptionnelles (VI).....		
Impôts sur les bénéfices (VII).....		
BENEFICE ou PERTE (I - II + III - IV + V - VI - VII) (2).....	X	X
* Y compris : - redevances de crédit-bail mobilier - redevances de crédit-bail immobilier (1) Dont reprises sur dépréciations, provisions (et amortissements) (2) Compte tenu d'un résultat exceptionnel de (V - VI) ou (VI - V)		

(a) A inscrire, le cas échéant, sur des lignes distinctes.
 (b) Stock final moins stock initial.
 (c) Y compris droits de douane.
 (d) Stock initial moins stock final.



Ne pas confondre Résultat et Trésorerie

Le résultat de l'exercice n'est pas équivalent à la trésorerie dont dispose l'entreprise, pour au moins deux raisons :

- Il existe un décalage dans le temps entre les flux réels (de biens et services) et les flux de trésorerie (paiements) correspondants,
- Certains éléments du compte de résultat n'ont pas de contrepartie monétaire, comme les dotations aux amortissements.

La situation de trésorerie, c'est-à-dire le *cash* dont dispose l'entreprise à un instant t, nécessite une analyse séparée de celle de la rentabilité.

III. L'analyse de la situation financière et de l'activité

3.1. Le plan de financement

Le plan de financement présente une synthèse des mouvements financiers et fournit une vision à moyen ou long terme (3 à 5 ans) des équilibres financiers de l'entreprise. Il peut être utilisé à titre prévisionnel pour anticiper les besoins financiers de l'entreprise.

Ressources	Emplois
Capacité d'autofinancement *	Distributions de dividendes
Cessions d'immobilisations	Acquisitions d'immobilisations
Augmentations de capital	Augmentation du besoin en fonds de roulement (BFR) * *
Subventions d'investissement	Remboursement d'emprunts
Nouveaux emprunts	
<i>Total des ressources</i>	<i>Total des emplois</i>
<i>Solde annuel = ressources - emplois</i>	

* **La capacité d'autofinancement** (CAF) est le potentiel de trésorerie dégagé par l'activité courante de l'entreprise.

Le calcul théorique consiste à ne prendre en compte que les produits encaissables et les charges décaissables du compte de résultat. Mais l'on procède la plupart du temps à un calcul simplifié :

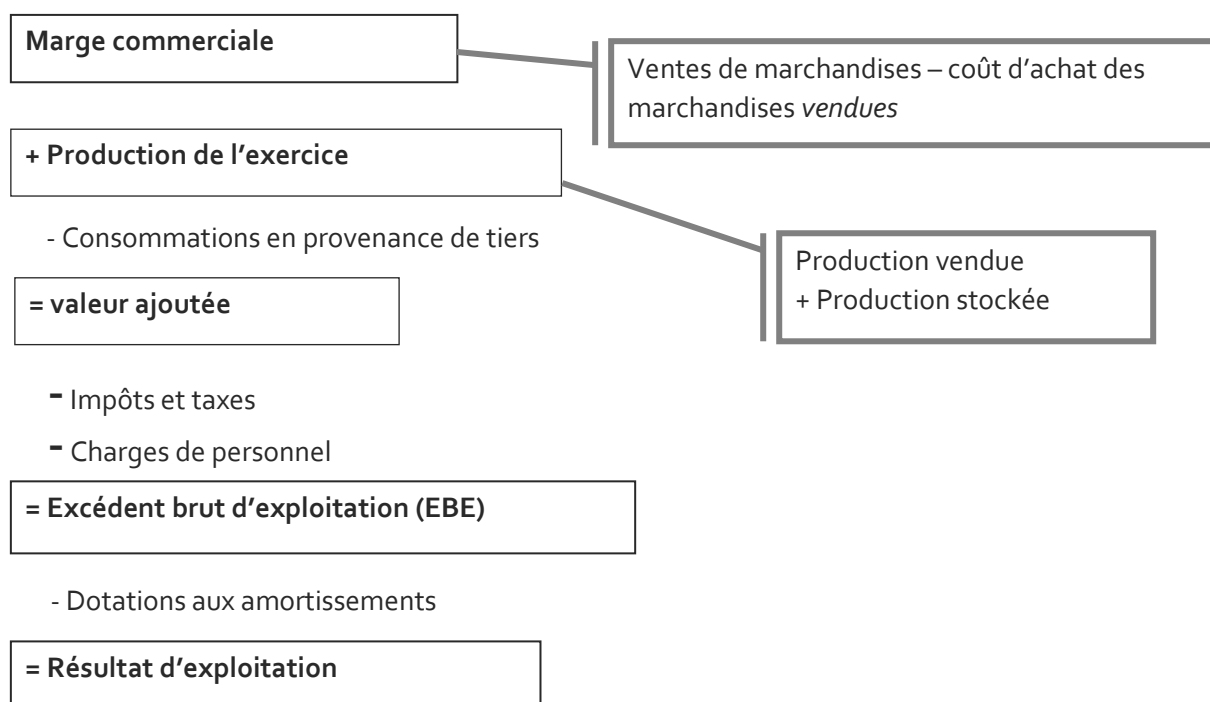
$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements}$$

* * **Le besoin en fonds de roulement** correspond à l'avance de fonds en capital circulant qui est nécessaire pour financer les éléments courants de l'activité : stocks, créances d'exploitation, compensés par les dettes d'exploitation. Ces éléments étant circulants, c'est-à-dire étant de nature à se renouveler au rythme du cycle d'exploitation, il s'agit alors de financer l'accroissement de la composante stable du BFR et / ou des besoins cycliques selon la nature saisonnière de l'activité.

➡ **L'équilibre financier : les ressources stables doivent couvrir les immobilisations et la composante stable du BFR.**

3.2. L'analyse de l'activité : les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont calculés à partir du compte de résultat, par une succession de marges constituant des paliers dans la formation du résultat qu'ils tentent d'expliquer.



TD 6 : exercices basés sur la simulation de gestion

Les exercices de cette séance s’appuient sur le scénario de la simulation de gestion qui clôturera le cours.

Les données non fournies dans cet énoncé se trouvent donc dans le document distribué en cours : *FirStrat – Guide de l’entreprise*

1) Création de l’entreprise

Travail à faire : présenter de manière schématique le bilan au démarrage

Bilan de la société au 01/01/N

Actif	En €	Passif	En €
Actif immobilisé :		Capitaux propres :	
Actif circulant :		Dettes :	
<i>Total actif</i>		<i>Total passif</i>	

A CHAQUE ETAPE, complétez si nécessaire le tableau de trésorerie en annexe 2.

- a) Quel est le montant disponible en banque au 1^{er} janvier, au démarrage de l'activité ?

- b) Calculez le montant de l'amortissement mensuel des constructions.

- c) Quel est le montant de la mensualité de l'emprunt ?

- d) En conséquence, quels seront les montants des postes Terrains, Constructions et Emprunts à la fin du mois 1 ?

- e) Comment la décision du mois 1 (voir Guide de l'entreprise) va-t-elle influencer les différents postes du bilan ?

2) Capacités de production : compte tenu de la décision du mois 1 (voir Guide de l'entreprise), combien d'Ultrachars pourront être fabriqués en février ?

3) Etablir le compte de résultat prévisionnel (annexe 1) en faisant l'hypothèse que les ventes réalisées en janvier sont de 2800 Ultrachars.

Justifiez tous vos calculs.

Complétez le tableau de trésorerie : quel est le montant disponible en banque au 31 janvier sur la base de ces prévisions ? Quel est le montant de la TVA à décaisser du mois de janvier ?

ANNEXE 1 : COMPTE DE RESULTAT

Mois	1	calculs
Produits d'exploitation		
Production vendue		
<i>Produit 1</i>		
<i>Produit 2</i>		
Production stockée		
<i>Produit 1</i>		
<i>Produit 2</i>		
Ventes de biens et services		
Charges d'exploitation		
Achats de matières premières		
<i>Mat 1</i>		
<i>Mat 2</i>		
Achats de marchandises		
Variation de stock MP		
Charges externes		
<i>Frais de structure</i>		
<i>Frais de fabrication</i>		
<i>Frais logistique</i>		
<i>Frais de publicité</i>		
<i>Etudes</i>		
<i>Autres</i>		
Personnel		
<i>Salaires production</i>		
<i>Salaires Force de vente</i>		
<i>Commission Force de vente</i>		
<i>Embauche / Licenciement</i>		
Dotations aux amortissements		
Résultat d'exploitation		
Produits financiers		
Charges financières		
Résultat financier		
Produits exceptionnels		
Charges exceptionnelles		
Résultat exceptionnel		
Résultat avant impôts		

ANNEXE 2 : TABLEAU DE TRESORERIE

Mois	1	2	3	4	ETC.
Entrées					
Encaissement des ventes					
<i>Produit 1</i>					
<i>Produit 2</i>					
Prélèvements placements					
Emprunts					
Intérêts des placements					
Encaissement des biens et services					
Autres entrées					
Sorties					
Dépenses d'investissement					
Paiement des matières premières					
<i>Mat 1</i>					
<i>Mat 2</i>					
Paiement des marchandises					
Frais externes					
<i>Frais de structure</i>					
<i>Frais de fabrication</i>					
<i>Frais logistique</i>					
<i>Frais de publicité</i>					
<i>Etudes</i>					
<i>Autres</i>					
Personnel					
<i>Salaires production</i>					
<i>Salaires Force de vente</i>					
<i>Commission Force de vente</i>					
<i>Embauche / Licenciement</i>					
Mensualités des emprunts					
Frais financiers					
Placements					
Impôts sur les sociétés					
Autres sorties					
Solde début de mois					
Entrées					
Sorties					
Solde fin de mois					

Séance 7 : La comptabilité de gestion et les calculs de coûts

Remarque : pour cette partie et la suivante, référez-vous en même temps aux vidéos sur Chamilo.

Un coût représente une consommation de ressources. Il est obtenu par addition de charges, classées par destination.

Un coût a quatre caractéristiques :

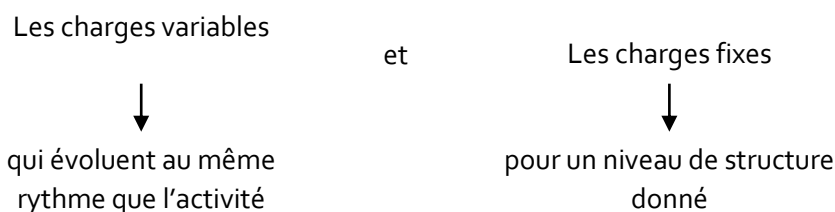
- son champ d'application (produit, activité, service...)
- son contenu (coût partiel, complet, direct...)
- le moment de son calcul (coûts réels, coûts standards...)
- la pertinence de son calcul (liée aux besoins des utilisateurs)

La comptabilité de gestion est un outil d'aide à la décision en matière économique. Calculer des coûts permet notamment de déterminer des marges, fixer des coûts cibles, évaluer et contrôler des performances, etc.

I. Le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité correspond au niveau d'activité pour lequel l'entreprise dégager un résultat nul. Il peut être exprimé en chiffre d'affaires, en volume de ventes, voire en nombre de jours d'activité.

Son calcul nécessite tout d'abord de distinguer :



Calcul différentiel du résultat :

$$\begin{array}{r}
 \text{Chiffre d'affaires} \\
 \underline{- \text{Coûts variables}} \\
 = \text{Marge sur coût variable (MSCV)} \\
 \underline{- \text{Coûts fixes}} \\
 = \text{Résultat}
 \end{array}$$

SR en chiffre d'affaires = Coûts fixes / taux de MSCV

Avec taux de MSCV = MSCV / CA

SR en volume = Coûts fixes / MSCV unitaire

SR en date d'obtention = SR / CA x 365

Exemple :

L'entreprise X fabrique un produit P pour lequel les données de l'année écoulée sont les suivantes :

Chiffre d'affaires (3500 P à 215 €)	752 500
Charges variables (3500 x 118 €)	<u>413 000</u>
Marge sur coût variable	339 500
Coût fixe	<u>280 000</u>
Résultat	59 500

Calculez le seuil de rentabilité en chiffre d'affaires, en quantité, et en date d'obtention dans l'hypothèse où l'activité est régulière sur l'année.

Taux de marge sur coût variable : $339\,500 / 752\,500 \times 100 = 45 \%$

Marge sur coût variable unitaire : $339\,500 / 3\,500 = 97 \text{ €}$

Seuil de rentabilité en chiffre d'affaires : $280\,000 / 45 \% = 622\,222$

Seuil de rentabilité en quantités : $280\,000 / 97 = 2\,887$

Seuil de rentabilité en date d'obtention : $622\,222 / 752\,500 \times 365 = 302$ jours dans l'hypothèse d'une activité régulière sur l'année.

Quel chiffre d'affaires faut-il atteindre pour obtenir un taux de rentabilité de 10 % ?

Soit $R / CA = 10 \%$

Or $R = MSCV - CF = 0,45 CA - 280\,000$

$0,45 CA - 280\,000 = 0,1 CA$

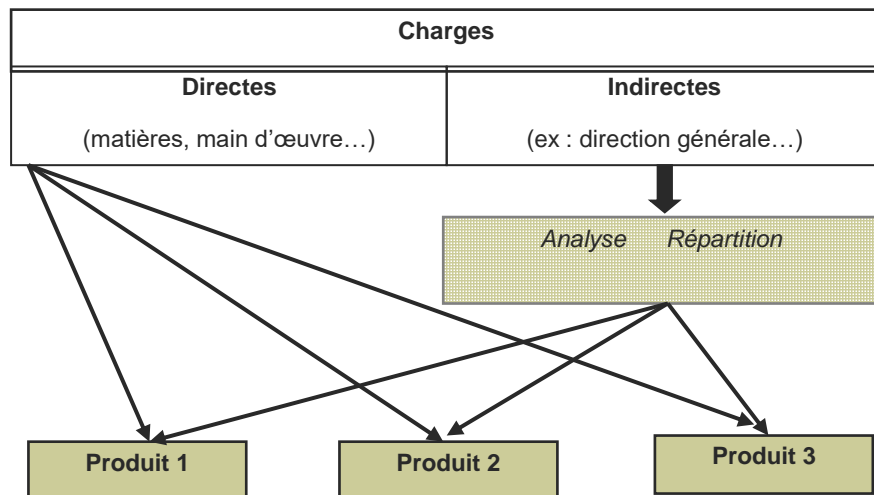
CA = 800 000 à structure de production inchangée (c'est-à-dire s'il n'est pas nécessaire de réaliser des investissements supplémentaires pour pouvoir atteindre ce chiffre d'affaires).

II. Les coûts complets

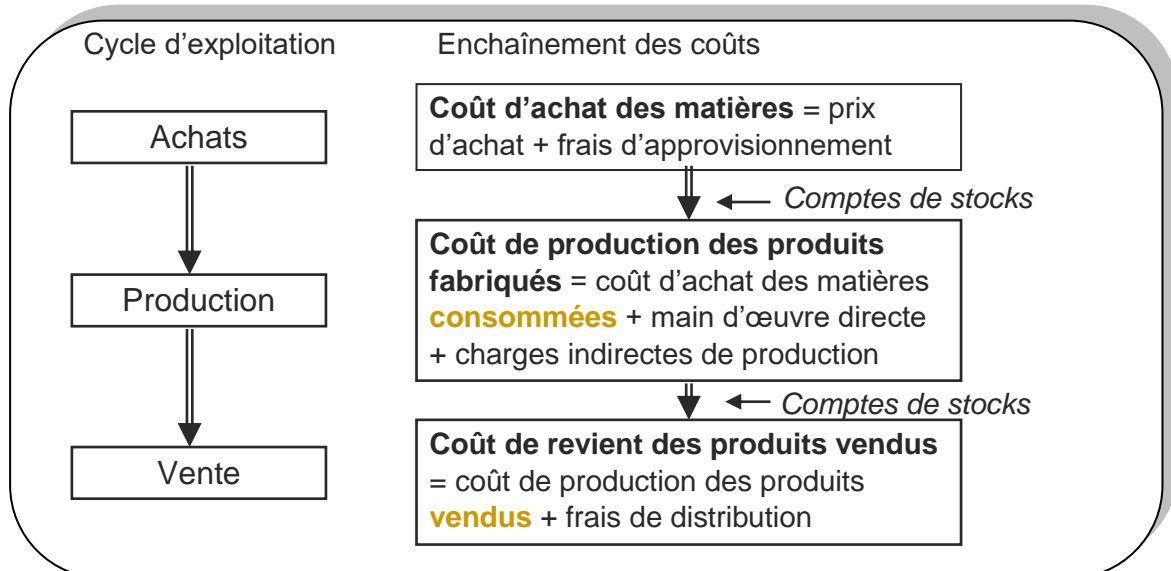
Le calcul des coûts complets nécessite de distinguer :

Les charges directes et les charges indirectes

Pour être affectées à leur objet de coût, les charges indirectes nécessitent un traitement de répartition, au moyen de clés d'analyse de l'activité. Ce traitement ne sera pas détaillé dans ce cours.



Le calcul du coût complet s'enchaîne selon les étapes du cycle d'exploitation :



Exemple :

Un produit P est fabriqué à partir d'une matière M.

1) Début mars, 500 kg de matières sont achetés à 10 € le kg, avec des frais de port pour 150€ ; il y avait en stock au 1^{er} mars 50 kg au coût unitaire de 9,50 € ; au cours du mois de mars, 430 kg ont été utilisés.

Calculez le coût des matières consommées au coût unitaire moyen pondéré :

Coût d'achat des matières entrées début mars : $500 \times 10 + 150 = 5\,150$

Compte de stocks :

Stock initial	50	x 9,50 =	475
Entrées	<u>500</u>		<u>5 150</u>
Total	550	x CUMP =	5 625

CUMP = $5\,625 / 550 = 10,23$

Sorties : $430 \times 10,23 = 4\,397,73$ correspond **au coût des matières consommées**

2) Outre les matières, il a fallu, pour fabriquer 275 produits P en mars :

- 300 heures de main d'œuvre à 15 € l'heure

- 400 unités d'œuvre à 8,50 € l'unité pour les charges indirectes de production.

Il y avait en stock début mars 35 produits P au coût de production de 38,50 €.

Calculez le coût de production des **produits fabriqués** en mars :

Coût des matières	4 397,73
Coût de la main d'œuvre : $300 \times 15 =$	4 500
Charges indirectes de production : $400 \times 8,50 =$	<u>3 400</u>
Coût de production	12 297,73
Soit à l'unité 44,72 €	

Quel est le coût de production des 248 **produits vendus** en mars ?

Compte de stock du produit P :

Stock initial	35	x 38,50	1 347,50
Entrées	275	x 44,72	12 297,73
Total	310	x CUMP	13 645,23

CUMP = $13\,645,23 / 310 = 44,02$

Sorties : $248 \times 44,02 = 10\,916,18$ correspond au coût de production des produits vendus

3) Les 248 produits P sont vendus en mars au prix de 72 €. Les charges liées à la distribution sont de 3,12 € pour 100 € de chiffre d'affaires.

Calculez le **coût de revient** des produits vendus et la marge réalisée sur ces ventes :

Coût de production des produits vendus	10 916,18	
Charges indirectes de distribution :		
248 x 72 / 100 x 3,12	557,11	
Coût de revient	11 473,29	Soit à l'unité 46,26 €
Chiffre d'affaires : 248 x 72	17 856,00	
Résultat	6 382,71	Soit à l'unité 25,74 €

En conclusion :

Il est important de rappeler que la comptabilité n'est pas qu'une obligation ou une contrainte légale, c'est aussi un outil de gestion.

Cependant, la façon dont est présentée l'information financière n'est pas neutre, car elle nécessite des traitements. Il est donc essentiel, pour bien l'interpréter, de comprendre la manière dont elle est traitée et présentée.

TD n°7 : comptabilité de gestion

Les exercices de cette séance s'appuient sur le scénario de la simulation de gestion qui clôturera le cours.

Les données non fournies dans cet énoncé se trouvent donc dans le document distribué en cours : FirStrat – Guide de l'entreprise

Reprendre les données du TD6 avec la décision 1.

Hypothèses :

- 4 000 UltraChars seront fabriqués en février.
- Les données de paramètres et décisions restent inchangées.
- x représente le coût de production d'un UltraChar fabriqué en février.
- y représente le nombre d'UltraChars vendus en février.

1) Présentez les comptes de stocks du mois de février, au coût unitaire moyen pondéré.

Accessoires

	Quantités	Prix unitaires	Montants
Stock initial			
Entrées			
Total			
Sorties			
Stock final			

Aluminium

	Quantités	Prix unitaires	Montants
Stock initial			
Entrées			
Total			
Sorties			
Stock final			

Ultra Chars

	Quantités	Prix unitaires	Montants
Stock initial			
Entrées			
Total			
Sorties			
Stock final			

- 2) Calculez la marge prévisionnelle sur les produits vendus en février, en fonction de y.
En déduire le seuil de rentabilité, exprimé en quantités vendues.

Coûts variables unitaires		
dont aluminium		Consommation en euros par pièce
dont accessoires		Consommation en euros par pièce
dont fabrication		Coût variable d'une heure de production x temps de fabrication
dont logistique		Paramètre
dont commissions		Prix de vente HT x taux accordé
TOTAL		

Marge sur coût variable unitaire		Prix de vente HT - Coût variable unitaire
----------------------------------	--	---

Coûts fixes mensuels		
dont structure		
dont études		Décision
dont salaires de production + fixe des commerciaux		Nb machines x coût salaires de production + fixe des commerciaux
dont embauches/licenciements		Coût x nb de recrutements/licenciements
dont amortissement des machines		Dotation mensuelle
dont amortissement des constructions		Dotation mensuelle
dont charges financières		Intérêts des emprunts + intérêts sur découvert + frais d'escompte
dont publicité		Décision
TOTAL		

Coût fixe unitaire		Coût fixe total / nb de produits vendus
--------------------	--	---

Marge nette en €	
Marge nette en %	

- 3) Hypothèse de 2 produits :
- Quels seront les problèmes posés par ce calcul de la marge lors de l'introduction du second produit ?
 - Proposez un tableau de calculs dans le cas de deux produits.

