

CHAPITRE 2 - LES DECISIONS DE L'ENTREPRISE

21 – COMMENT UNE ENTREPRISE S'ORGANISE-T-ELLE POUR PRODUIRE ?

Introduction : la notion de parties prenantes

Une entreprise évolue dans un environnement qui englobe de nombreux acteurs qui sont autant de parties prenantes de son activité. Chaque acteur représente des enjeux différents qu'il faut savoir appréhender.

Traditionnellement l'entreprise doit rendre des comptes principalement à ses actionnaires, en anglais les "stockholders". Le développement de la responsabilité sociétale de l'entreprise a permis de considérer que l'entreprise doit aussi écouter et rendre des comptes à d'autres acteurs concernés par l'activité de l'entreprise comme les salariés, les sous-traitants... Ces acteurs sont appelés les parties prenantes, en anglais les "stakeholders".

Identifiez les parties prenantes de votre entreprise et leurs enjeux :

- Les salariés : enjeux de conditions de travail et d'harmonisation des rémunérations, de formation, de non discrimination raciale et sexuel, parité homme femme, aménagement du temps de travail et des déplacements, protection contre le harcèlement...
- Les clients : enjeux de qualité de produit et de service, d'information sur la composition des produits, de respect de normes de sécurité, de recherche et développement pour des produits plus respectueux de l'environnement...
- Les actionnaires : enjeux de transparence financière et de rentabilité à long terme, pérennité de l'entreprise...
- Les fournisseurs et sous-traitants: enjeux de délais de paiement, de marge arrière, de politique d'achat...
- Les riverains d'un site : enjeux de nuisances sonores, de réduction de la pollution, d'emploi local, de transparence des activités du site...
- Les pouvoirs publics : enjeux de respect des lois, de contributions fiscales, de délocalisation...
- Les ONG¹ : enjeux de transparence et de dialogue pour respecter l'environnement...
- Les concurrents : enjeux de respect d'une concurrence loyale, d'application loyale de règles et de normes environnementales...

Bien entendu, il est difficile de répondre aux attentes de toutes les parties, car très couteux, long et parfois irréaliste. Néanmoins la prise en compte d'autres points de vue permet de minimiser des risques par exemple de grève ou judiciaire et peut apporter une véritable avancé générale. Il y a donc un arbitrage à réaliser par l'entreprise.

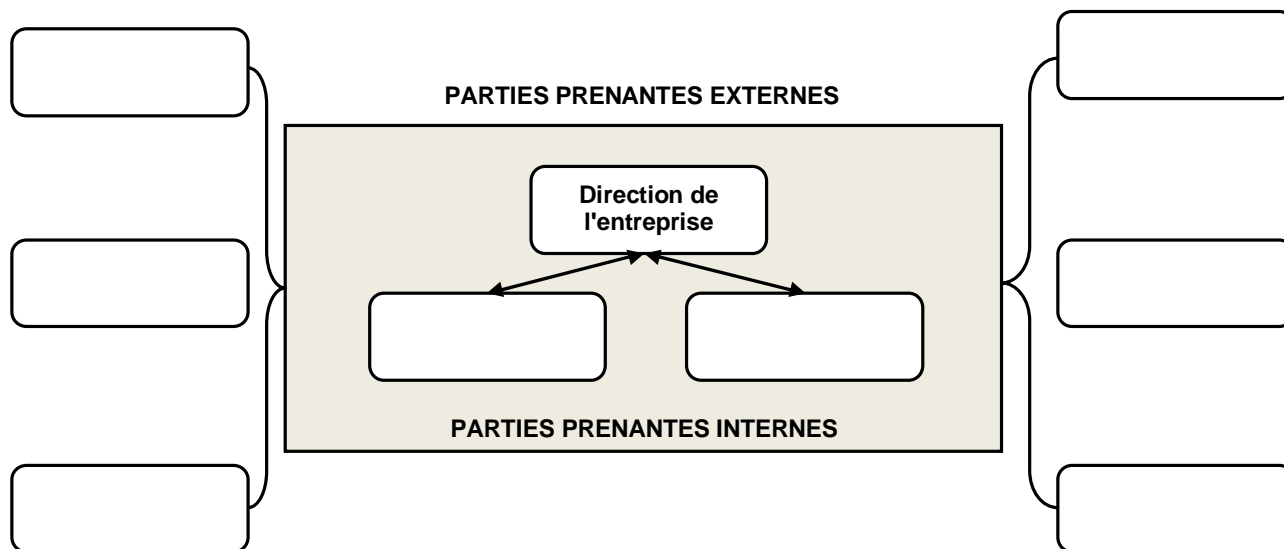
(Source : <http://www.sequovia.com/votre-entreprise-et-ses-parties-prenantes.php>, 2011)

Les ONG¹ = organisation non gouvernementale (écologique, humanitaire, politique...).

Q1 – Comment peut-on définir une partie prenante ?

.....
.....
.....

Q2 – A l'aide du texte, remplissez le schéma suivant :



A – L'organisation interne de l'entreprise

a) - L'organisation d'une PME à travers son organigramme

1 - Fondée en 1920 par Raymond Le Dain, l'entreprise comptait deux personnes et assurait la maintenance, le dépannage et la modernisation d'un parc de deux cents ascenseurs. A la mort de Mr Raymond Le Dain, l'entreprise est reprise par des personnes proches de la famille. En 1985, Mme Sylvie Wohlgemuth, petite fille de Mr Le Dain, crée EMR, sous sa forme actuelle : SARL ETS RAYMOND et développe peu à peu un parc d'ascenseurs auquel vient d'ajouter les fermetures : portails, portes de garages,...

Aujourd'hui, EMR forme une équipe de plus de 50 personnes. Prés de 1500 ascenseurs et 800 fermetures sous contrat de maintenance, et un site de 1120 m2, à Nice, intégrant bureaux et atelier et stockage de pièces détachées, conformément à nos obligations contractuelles, EMR Ascenseur occupe aujourd'hui, une place significative sur le marché des Alpes Maritimes.

Q6 – Mettre un croix dans les cases qui correspondent aux services qui sont concernés par les activités énumérées.

ACTIVITES	Service Commercial	Service Financier	Service Technique	Service Administratif
Acheter des matières premières				
Payer la marchandise achetée				
Entretien des machines et les équipements techniques				
Fabriquer les produits				
Concevoir de nouveaux produits				
Vendre les produits				
Recevoir et contrôler les chèques				
Organiser la campagne publicitaire				
Contrôler la production				
Assurer la garantie sur les produits vendus				
Classer les dossiers				
Recevoir et écrire le courrier				

Q7 – Mettre un croix dans les cases qui correspondent aux services qui emploient les salariés énumérées.

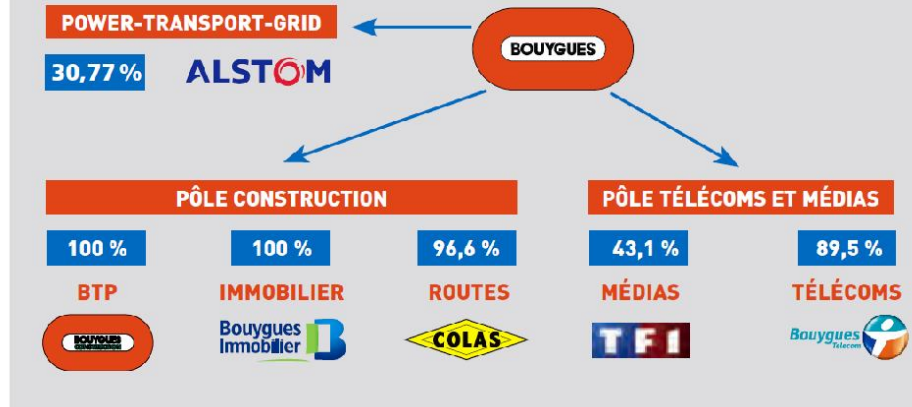
PERSONNEL	Service Commercial	Service Financier	Service Technique	Service Administratif
Ouvrier spécialisé				
Dactylographe				
Vendeuse				
Employé de bureau				
Comptable				
Technicien en maintenance				
Représentant				
Agent d'entretien				
Ingénieur en mécanique				
Secrétaire				

b) - L'organisation d'une grande entreprise à travers son organigramme

2 - Bouygues est un groupe industriel diversifié français coté à la Bourse de Paris (CAC 40). Présent dans plus de 80 pays, il emploie plus de 133 000 collaborateurs. Ses métiers sont la construction (bâtiment et travaux publics avec Bouygues Construction, immobilier avec Bouygues Immobilier, routes avec Colas), les télécoms (Bouygues Telecom) et les médias (TF1). Bouygues est le principal actionnaire d'Alstom. Avec un actionnariat stable, une culture d'entreprise forte et originale, un positionnement sur des marchés offrant un potentiel de développement sur le long terme et une structure financière très saine, Bouygues a enregistré de solides performances ces dix dernières années.

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE BOUYGUES

au 1^{er} mars 2011



L'équipe dirigeante du groupe Bouygues

Fonctions	BOUYGUES SOCIÉTÉ MÈRE	Fonctions	DIRIGEANTS DES CINQ METIERS
PDG	Martin Bouygues	Bouygues construction	Yves Gabriel
Directeur général délégué	Olivier Bouygues	Bouygues Immobilier	François Bertière
Secrétaire général	Jean-françois Guillemain	Colas	Hervé Le Bouc
Directeur financier	Philippe Marien	TF1	Nonce Paolini
Directeur général TIC	Alain Pouyat	Bouygues Télécom	Olivier Roussat
DRH et administration	Jean-Claude Tostivin		



Q1 – Quelle sont les productions de ce groupe ?

-
-
-
-
-

Q2 – S'agit-il d'une ?

- très petite entreprise (TPE)
- petite et moyenne entreprise (PME)
- grande entreprise (GE)

Q3 – A partir du schéma et du tableau, pouvez-vous donner la définition et les trois étages d'un groupe

-
-
-
-
 -
 -

Q4 – A partir du tableau et du dernier schéma, décrivez les nouvelles fonctions qui apparaissent par rapport à celle de la PME

-
-
-
-
-
-
-
-

B – Les partenaires extérieurs à l'entreprise

a) - Les relations avec les fournisseurs

1 - La moitié des 250 PME de plus de 20 salariés qui cousent les vêtements du prêt-à-porter des grandes marques de luxe sont à la peine. La dissymétrie entre les donneurs d'ordres - Chanel, Louis Vuitton, Hermès, Lanvin, Balenciaga, Céline... - et ces sous-traitants du luxe, les spécialistes de la "haute façon", essentiellement situées dans l'ouest de la France, est criante. Les premiers affichent une santé financière insolente ; les seconds, qui permettent aux grandes marques d'apposer une étiquette "made in France" à leurs collections, ont subi de plein fouet la crise économique.

En 2009, ces petites sociétés avaient vu leurs commandes fondre de 30 %. Elles avaient alors amputer leurs effectifs de 15% à 20 %. Aujourd'hui, il ne reste plus que 6 000 salariés œuvrant sur ce micro-secteur. Mais même si la situation est un peu moins tendue qu'il y a un an, ce savoir-faire français est en voie de disparition. Car pendant la crise, pour conserver les commandes des maisons de luxe, les façonniers ont dû réduire leurs prix, rogner leurs marges, accepter d'être payés à soixante jours.

En avril 2010, pour tenter de réduire l'incompréhension grandissante entre les prestigieux donneurs d'ordres et leurs sous-traitants, les pouvoirs publics ont réussi, après de difficiles tractations, à mettre tout ce petit monde autour d'une table pour leur imposer une charte de bonne conduite. L'idée consistait à éviter que les marques ne délocalisent encore leur production dans des pays à plus bas coûts salariaux.

Tony Herblot, patron de Socovet en Vendée, estime que *"les carnets de commandes sont repartis à la hausse, mais seulement de 5 %"*. Loin donc des 30 % perdus. Alain Moreau, président du groupement de la façon française confirme que *"l'activité de ces PME de la haute façon a redémarré depuis octobre 2010, mais pour beaucoup la trésorerie reste très tendue"*. A ses yeux, *"les grandes marques raisonnent en termes uniquement financiers, en demandant toujours de tirer les prix à la baisse, là où les façonniers raisonnent en fonction de la technique pour réaliser les vêtements"*. Emmanuelle Marty, à la tête de l'entreprise du même nom, de 130 personnes est plus optimiste : *"Le crédit impôt recherche mis en place par les pouvoirs publics comme la baisse de la taxe professionnelle nous ont aidés"*. Sur la question des tarifs pratiqués par les façonniers, la querelle reste vive : *"En moyenne dans le prix de vente d'un vêtement griffé, la fabrication ne représente pas plus de 5 %"*, affirme Laurent Vandendorp, délégué général de Ouest Mode Industrie, qui représente une centaine d'industriels.

Philippe Hache, qui dirige l'une des rares sociétés de fabrication de corseterie, Macosa, est formel : *"Un sous-traitant, quand il a bien travaillé, réalise 2 % à 3 % de marge dans l'année."* Sur un maillot de bain Eres (groupe Chanel) vendu plus de 300 euros en boutiques, la façon représente 16 euros. Sur ce total, sa société gagne 2,40 euros dans le meilleur des cas. Selon la créatrice Béatrice Ferrant (Lefranc Ferrant), avec les délocalisations massives, près d'un tiers des sous-traitants français a disparu depuis 2008. C'est le cas de presque tous les ateliers de tissages ou de broderies.

(Source : Nicole Vulser , *Le Monde* du 31 mars 2011)

Q1 – En quoi consiste la sous-traitance ?

-
-

Q2 – Pourquoi les grandes entreprises choisissent-elles de faire faire plutôt que de faire soi même ?

-
-

Q3 – Quels sont les deux risques que prennent les fournisseurs à accepter des contrats de sous-traitance ?

-
-
-
-

Q4 – Quels sont les risques que prennent les donneurs d'ordre lorsqu'ils délocalisent leurs commandes ?

-
-
-
-

Q4 – Que fait l'Etat pour éviter ces risques ?

-
-

b) - Les relations avec les clients

2 - C'est lui qui le dit : le marketing est un ami qui nous veut du bien. Voilà belle lurette qu'il joue les Big Brother pour mieux nous connaître et repérer (anticiper ?) nos besoins. Il ausculte nos comportements et analyse nos choix. Il déploie pour cela des batteries de caméras. On les sait en grande surface, elles s'invitent aussi à domicile : dans les salons, les cuisines ou même les réfrigérateurs et les salles de bains. Le marketeur a des alliés : sociologues, ethnologues, ergonomes, neurologues, qui aiguisent, avec lui, l'arme indispensable à sa chasse - le sens de l'observation. Il a d'autres outils : les panels et les études de marché. Dans son jargon, des "quali" ou des "quanti" (études qualitatives ou quantitatives).

Mais le marketing, aujourd'hui, veut plus que cela. C'est Yann Aledo, directeur associé de l'institut OpinionWay, qui le dit : "La demande des marques va de plus en plus vers un dialogue permanent (avec les consommateurs)." Il ne s'agit plus seulement d'interroger et d'observer, mais de maintenir le lien sur la durée et d'"assurer un suivi des conversations". Internet le permet, donc Internet le fait. Ce sont, notamment, des forums et des plates-formes de blogs interactifs individuels et collectifs qui s'animent au service des marques et permettent de mieux cerner les attitudes sur le long terme.

Chemin faisant, le consommateur est un partenaire, en fait, un travailleur, qui s'ignore - ce que la sociologue Marie-Anne Dujarier a observé. Non seulement il a pris l'habitude de finir les produits (en assemblant lui-même les pièces d'un kit), de jouer les guichetiers par Internet en apportant les outils de production (ordinateurs, imprimantes et consommables), de réparer les pannes du fournisseur (en bidouillant la défectuosité avec une "hotline"), de prendre sur lui les temps d'attente improductifs (de sorte que l'entreprise assure une meilleure rotation de ses actifs - en ce sens : "Your time is our money"). Mais, aussi, il a incorporé des "compétences productives" (en apprenant le maniement d'automates) pour ainsi dire à l'insu de son plein gré. Fournissant, en le sachant ou non, des données sur sa consommation, le consommateur est devenu coconcepteur des produits qu'il consomme. Il en améliore les caractéristiques. Il en corrige les défauts.

(Source : Jean-Michel Dumay, *Le Monde*, 21 novembre 2008)

Q1 – En quoi consiste les études marketing ?

.....
.....

Q2 – Quels sont les moyens utilisés par les entreprises pour connaître les goûts des consommateurs ?

-
-
-

Q3 – Pourquoi peut-on dire que le consommateur est un collaborateur de l'entreprise ?

-
-

Q4 – Quel est le risque de cette dépendance du consommateur vis-à-vis des produits ?

.....
.....

3 - Entre 1976 et 2009, plus de 500 patients seraient morts en France d'avoir pris du Mediator. Et plus de 3500 auraient été hospitalisées pour des lésions des valves cardiaques. Ces chiffres sont issus d'une nouvelle analyse que *Le Figaro* s'est procurée et dont les résultats ont été présentés ce lundi après-midi lors d'une réunion extraordinaire de pharmacovigilance à l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (Afssaps). Ce document insiste sur le fait que cette estimation de mortalité est «a minima».

Le Mediator des laboratoires Servier (deuxième groupe pharmaceutique français après Sanofi-Aventis) était à l'origine réservé aux diabétiques en surcharge pondérale ou présentant une hypertriglycéridémie puis prescrit aux personnes désireuses de perdre du poids. Mediator a été mis sur le marché en 1976 et retiré du marché en novembre 2010 en raison justement d'effets secondaires sur les valves cardiaques mis en évidence par un travail du CHU de Brest, puis confirmé par la Cnam. Durant toute cette période, plus de 145 millions de boîtes ont été vendues en France (sans compter les prescriptions hospitalières). Quand le Mediator a été retiré du marché en novembre dernier, 300.000 personnes étaient sous traitement en France. Chaque année, sept millions de boîtes étaient vendues dans notre pays. Outre la France, le Portugal et Chypre ont été les derniers pays à interdire ce médicament.

(Source : Anne Jouan, *Le Figaro*, 1 décembre 2010)

Q5 – Que montre cet exemple ?

.....
.....

c) - Les relations avec les associations de défense de l'environnement

4 - Dans une interview au Journal du Dimanche, le 13 février dernier, le patron de Total, Christophe de Margerie, a un peu trop vite évacué la polémique sur les schistes (ou sables) bitumineux, en expliquant qu'elle « n'avait pas de sens ». Peut-être, mais le débat est en train d'enfler et de déborder le cercle des écologistes pour gagner celui de la Bourse.

Le fonds PhiTrust Active Investors, spécialiste de « l'investissement responsable », a en effet annoncé hier soir qu'il avait l'intention, lors de l'Assemblée générale des actionnaires de Total, le 13 mai prochain, de déposer une résolution visant à modifier les statuts de la société afin d'obtenir « une communication renforcée sur les risques environnementaux et sociaux liés à ses activités d'exploitation des sables bitumineux ».

Selon le fonds, les informations que donne à ce jour la société à ses actionnaires sur cette activité d'exploitation « ne permettent pas d'appréhender et de suivre à chaque exercice l'ensemble des risques qui y sont attachés et leurs évolutions ». Le groupe Total, a mis en place des projets dans les schistes et sables bitumineux au Canada et à Madagascar. Pour PhiTrust « ce type d'exploitation de pétrole non-conventionnel comporte des risques inhérents à toute activité industrielle, mais son impact environnement et social est élevé, ne serait-ce que parce qu'un baril de pétrole produit à partir de sables bitumineux émet de 3 à 4,5 plus de gaz à effet de serre qu'un baril de pétrole dit conventionnel ». Dès lors, le fonds estime que ce type d'exploitation « fait courir un risque à l'actionnaire de Total ». PhiTrust entend fédérer d'autres actionnaires sur le sujet et va lancer une campagne auprès de la communauté financière sur le sujet d'ici le 17 mars, date limite de l'inscription des résolutions. Les actionnaires individuels peuvent également se joindre à l'action en s'inscrivant sur les formulaires mis à disposition par le fonds. (Source : Pierre-Henri de Menthon, *Challenges*, le 01 mars 2011)

Q1 – Que montre cet exemple ?

.....
.....

Q2 – Quel sont les moyens utilisés par les associations de défense de l'environnement pour modifier les décisions d'une entreprise ?

-
-
-

Q3 – Pourquoi l'entreprise est-elle obligée d'en tenir compte ?

.....
.....
.....

