

Q4. CHAPITRE 1 - LES PROCESSUS DE L'ENTREPRISE ET RSE

► I. Les différents processus

Processus	Activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée (inputs) en éléments de sortie (outputs) avec une valeur ajoutée.
------------------	--

Type de processus	Description	Exemples
Productifs (métier)	Réalisation de biens/services → satisfaction directe du client	Fabrication, prise de commande, expédition
Support (soutien)	Prestations internes à l'entreprise	Bulletins de paie, entretien machine, comptabilité
Pilotage (management)	Définition de la stratégie et pilotage du plan d'actions	Fixation des objectifs, tableaux de bord

► II. Parties prenantes et contre-pouvoirs

Contre-pouvoir	Groupement organisé agissant pour limiter le pouvoir d'un décideur (Crozier & Friedberg : zones d'incertitude).
-----------------------	---

Partie prenante	Moyens d'action
Salariés	Grève, information presse, action en justice
Consommateurs	Boycott, actions en justice
Actionnaires	Vente des actions, révocation des dirigeants, droit de veto en AG
ONG / Associations	Alertes médiatiques, diffusion d'enquêtes
État	Modification réglementation, fiscalité
Fournisseurs	Modification des prix, refus de livraison

► III. La RSE – Responsabilité Sociale des Entreprises

RSE	Intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités et à leurs relations avec leurs parties prenantes (Commission européenne).
------------	---

Domaine économique	Domaine social	Domaine environnemental
ISR : investissement associant des critères sociaux/environnementaux aux objectifs financiers	Bonnes relations avec partenaires sociaux ; conditions de travail des sous-traitants et fournisseurs	Repenser les processus de production dans le sens du développement durable (limiter papier, bois écologique...)

⚠ La RSE n'est pas possible si : licenciements massifs, chaîne de fournisseurs non maîtrisée ou projets en contradiction avec la politique de l'entreprise.

Q4. CHAPITRE 2 - LES STRUCTURES ET MÉCANISMES DE COORDINATION

► I. Les types de structures

Structure	Caractéristiques	Adaptée à...
Fonctionnelle (Taylor)	Organisation par métiers/fonctions. Un salarié a plusieurs chefs.	Petite entreprise, mono-produit, environnement stable
Divisionnelle	Organisation par divisions (produit, client, région). Chaque division = centre de profit autonome.	Production diversifiée et complexe
Matricielle	Double approche : produits ET zones géographiques.	Environnement changeant, travail par projet
Par projets	Équipes et responsabilités évoluent selon les projets.	Sociétés de conseil, BTP
En réseau	Concentration sur le cœur de métier + sous-traitance.	Entreprises agiles et externalisées
Libérée	Peu de niveaux hiérarchiques, grande autonomie.	Startups, entreprises innovantes

► II. Les mécanismes de coordination (Mintzberg)

Mécanisme	Description	Contexte
Ajustement mutuel	Interactions informelles entre opérateurs	Petites structures, faible complexité
Supervision directe	Un acteur coordonne et commande les autres	PME, structures entrepreneuriales
Standardisation des procédés	Règles et protocoles formalisés (ex : bible MacDo)	Production répétitive et standardisée
Standardisation des résultats	Objectifs précisés à l'avance	Grandes entreprises multidivisionnelles
Standardisation des qualifications	Prérequis de formation identiques (ex : hôpital)	Bureaucraties professionnelles (experts)
Standardisation des normes	Culture et valeurs communes comme coordinateur	ONG, start-ups (ex : BlaBlaCar)

► III. Les styles de management (Likert)

Style	Communication	Décision	Motivation
Autoritaire-exploiteur	Descendante uniquement	Imposée par le sommet	Crainte et sanctions
Autoritaire-paternaliste	Descendante	Au sommet, peu déléguée	Récompenses et menaces
Consultatif	Bidirectionnelle	Au sommet (après consultation)	Récompenses, confiance
Participatif ✓	Constante, dans les deux sens	Décentralisée dans les groupes	Intéressement, confiance absolue

✓ Likert démontre la supériorité du style participatif : meilleur climat social et plus grande efficacité.

► IV. Les niveaux de décision

Décision	Horizon	Prise par	Exemples
Stratégique	Long terme, peu réversible, risqué	Direction générale	Fusion, diversification
Tactique	Moyen terme, réversible	Managers intermédiaires	Budget publicité, formation
Opérationnelle	Court terme, aisément réversible	Terrain (décentralisée)	Passation de commandes

Q4. CHAPITRE 3 - L'ORGANISATION DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

► I. Ressources tangibles et intangibles

Ressources TANGIBLES (physiques)	Ressources INTANGIBLES (immatérielles)
- Physiques : machines, équipements, terrains - Financières : capitaux, trésorerie - Humaines : nombre de salariés (quantitatif)	- Humaines (qualitatif) : compétences, expérience - Technologiques : brevets, licences, logiciels - Organisationnelles : SI, culture d'entreprise - Réputation, notoriété, image de marque

► II. Les compétences de l'entreprise (Hamel & Prahalad)

Compétences	Capacités de l'entreprise à mobiliser des ressources pour atteindre un objectif. Savoir-faire acquis par apprentissage collectif.
--------------------	---

Type	Définition	Exemple
Générales	Compétences minimales pour faire face à la concurrence	Pilotage, animation des équipes
Spécifiques / Distinctives ★	Cœur de compétences : ce que l'entreprise fait mieux que ses concurrents → avantage concurrentiel	R&D d'Apple, logistique d'UPS, marketing Nespresso
Transversales	Savoir-faire s'exerçant dans plusieurs domaines	Gestion de projet, qualité

★ 4 conditions d'une compétence *DISTINCTIVE* : (1) saisir une opportunité / éviter une menace • (2) réduire les coûts ou créer de la valeur • (3) rare (non détenue par de nombreux concurrents) • (4) difficilement imitable.

► III. L'effet d'expérience

Effet d'expérience	Diminution des coûts de revient grâce à : l'amélioration des méthodes de production, les économies d'échelle (coûts fixes étalés sur + de production), et la meilleure efficacité du capital humain.
---------------------------	--

Q5. CHAPITRE 1 - LE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE

► I. Les cycles de l'entreprise

Cycle	Définition	Indicateur financier
Court – Exploitation	Achat → stockage → production → vente → encaissement	BFR (Besoin en Fonds de Roulement)
Long – Investissement	Acquisition et utilisation des immobilisations (machines, matériel...)	FRNG (Fonds de Roulement Net Global)

Trésorerie nette	Ensemble des sommes disponibles en caisse ou en banque. Objectif : optimiser l'équilibre financier.
-------------------------	---

► II. Les modes de financement

Cycle	Origine	Mode	Définition / risques
Exploitation	Externe	Découvert bancaire	Autorisation de découvert → génère des agios
		Crédit fournisseur	Délais de paiement négociés avec les fournisseurs
		Mobilisation de créances / Affacturage	Cession des créances clients à une société tierce (commission)
Investissement	Interne	Autofinancement	Utilisation des propres ressources (réserves, épargne). Risque : actionnaires non rémunérés.
		Augmentation de capital	Appel aux actionnaires anciens/nouveaux. Risque : dilution du capital.
	Externe	Emprunt bancaire	Remboursement + intérêts. Perte d'indépendance financière. Limité par la capacité d'endettement ($\leq 33\%$).
		Crédit-bail	Location avec option d'achat. Préserve la capacité d'endettement mais loyers élevés.
		Marché financier	Émission d'obligations (emprunt divisé en titres) ou d'actions (part du capital). Réservé aux grandes sociétés.
		Crowdfunding	Financement participatif via Internet (don, prêt, investissement en capital).

Règle d'équilibre financier

Les capitaux mobilisés doivent être d'une durée proportionnelle à la durée de vie du bien financé. Ex : un investissement à long terme doit être financé par des ressources stables.

► **Documents comptables essentiels**

Document	Définition
Compte de résultat	Synthèse des charges et produits sur un exercice → détermine le résultat net (bénéfice ou perte). Permet d'apprécier la capacité d'autofinancement.
Bilan	Représentation de la situation patrimoniale à une date donnée (emplois / ressources). Permet d'analyser le cycle d'exploitation et d'investissement.

AUTEURS & CONCEPTS CLÉS À RETENIR

Auteur / Concept	Apport
Crozier & Friedberg	Zones d'incertitude → sources de pouvoir des parties prenantes
Mintzberg	6 mécanismes de coordination (ajustement mutuel → standardisation des normes)
Rensis Likert	4 styles de management : autoritaire-exploiteur, paternaliste, consultatif, participatif (le meilleur)
Hamel & Prahalad	Compétences distinctives (core competencies) → source d'avantage concurrentiel durable
F. Taylor	Structure fonctionnelle : spécialisation par fonctions
AFNOR	Classification des processus : productifs, support, pilotage