

3. Théorie de la justice procédurale (Leventhal 1976)

On considère que la motivation dépend des procédures de l'organisation pour récompenser, défini selon six critères (CARPEI) :

- La **Cohérence** : il faut assurer l'égalité de traitement entre les personnes en toutes situations.
- **L'Adaptabilité** : il doit exister des opportunités de corriger des décisions inappropriées, ou si on dispose de nouvelles informations.
- **La Représentativité** : intègre tous les critères pertinents.
- **La Précision** : rassembler une information exhaustive et sûre.
- **L'Éthique de l'organisation** : respecter les standards de moralité usuels, intégrée dans procédures.
- **L'Impartialité** : les décisions ne doivent pas être influencées par les intérêts et les préférences personnelles du décideur ainsi que par des idées préconçues, donc sans subjectivité.

Dans cette théorie ce n'est pas la rétribution en elle-même qui compte, c'est qu'on soit d'accord ou pas avec la procédure qui accorde la prime.

IV / Analyse de l'environnement des organisations

A) Quelques bases sur le marché

1. Économies d'échelle :

Définition : la baisse du coût unitaire d'un produit lorsque le volume de production augmente.

Si on considère un objet quelconque, pour une entreprise cela coûte plus cher de fabriquer un ordinateur que de fabriquer plusieurs ordinateurs. Grâce aux économies d'échelle, pour plusieurs ordinateurs le coût unitaire va diminuer.

Pourquoi existe-t-il des économies d'échelles ? On peut citer les principales causes :

- L'existence de **charges fixes**, plus il existe de charges fixes dans un secteur, plus ce secteur connaîtra des économies d'échelles.
- Lorsque le volume de production est important, on va vouloir **spécialiser les individus**. Lorsque l'on spécialise les individus, la production augmente.

Économie d'envergure (de taille) : baisse du coût unitaire lorsque la taille de l'entreprise augmente. Si Renault produit deux fois plus de voitures, alors le volume de l'entreprise va augmenter.

Dans quel cas la taille pourrait augmenter sans que le volume de production n'augmente ? Dans le cas des entreprises diversifiées. Si une entreprise se lance dans un nouveau secteur, elle va augmenter son chiffre d'affaires mais son volume de production dans les autres activités ne va pas augmenter.

Donc en ajoutant de nouvelles activités peuvent faire augmenter la taille de l'entreprise. Ici, la taille augmente indépendamment du volume de production.

Qu'est ce qui entraîne la baisse du coût unitaire lorsque l'entreprise a une grande taille ?

- **Le pouvoir de négociation** : si grande entreprise elle peut négocier des tarifs plus faibles
- La **mutualisation** : une grande entreprise peut mutualiser un très grand nombre d'activités. A chaque fois qu'elle augmente la taille de l'entreprise, elle pourra bénéficier de cette mutualisation

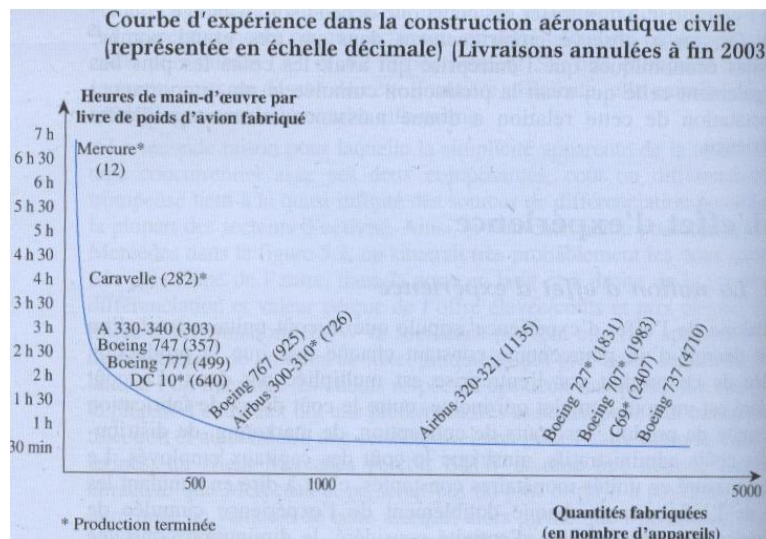
Effet d'expérience : baisse du coût unitaire d'un produit, lorsque le volume de production cumulé augmente.

Lorsqu'une entreprise fabrique un produit, il y a l'effet d'expérience : une entreprise bénéficie d'une baisse du coût de production lorsque le nombre de créations de ce produit augmente donc plus une entreprise aura créé d'A380 depuis sa création plus le coût sera faible.

Plus l'avion a eu une durée de vie importante, plus il a été créé, plus son coût de fabrication est faible.

A quoi doit-on cette baisse du coût unitaire ? Causes :

- **Les charges fixes sont étalées**, sur la durée de vie du programme. Par exemple, la recherche et développement nécessaire à la création de l'avion. Quel que soit le nombre d'avions vendus, les charges sont fixes. On pourra répartir et les étaler dans le temps, si on produit beaucoup, les charges seront beaucoup étalées.
- **L'apprentissage**.



2. Barrières à l'entrée du marché :

Définition : Obstacles qui rendent difficile l'implantation d'un nouveau concurrent dans le secteur

Types d'obstacles :

- **Économies d'échelle** : il est difficile de rentrer sur ce secteur si beaucoup d'économies d'échelle sur ce secteur
- **Courbe d'expérience** : concurrent là depuis 15 ans, compliqué pour une nouvelle entreprise, on ne pourra pas être compétitif
- Intensité capitalistique
- **Coûts de transfert**
- **Externalités de réseau**
- **Réseaux de distribution**
- **Réputation**
- **Technologie**
- **Ressources rares**

Réaction des concurrents :

- **La guerre des prix ou « limit pricing »** : fixer un prix en-dessous de celui pour lequel un nouveau concurrent pourrait être rentable pour qu'il ne rentre pas sur le marché
- **La multiplication des références**

3. Facteurs clés de succès :

Définition : Éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence (dans un secteur), correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant.

Une entreprise maîtrise (ou pas) les FCS d'un secteur :

Facteurs clefs	Secteur
Sources d'approvisionnement	Pétrole, uranium
Outil de production	Construction navale, sidérurgie
Conception des produits	Aéronautique
Technologie de production	Semi-conducteurs
Gamme de produits large	Grandes surface, Composants
Force de vente	Automobile
Réseau de distribution	Bière
Service après-vente	Ascenseurs, véhicules industriels

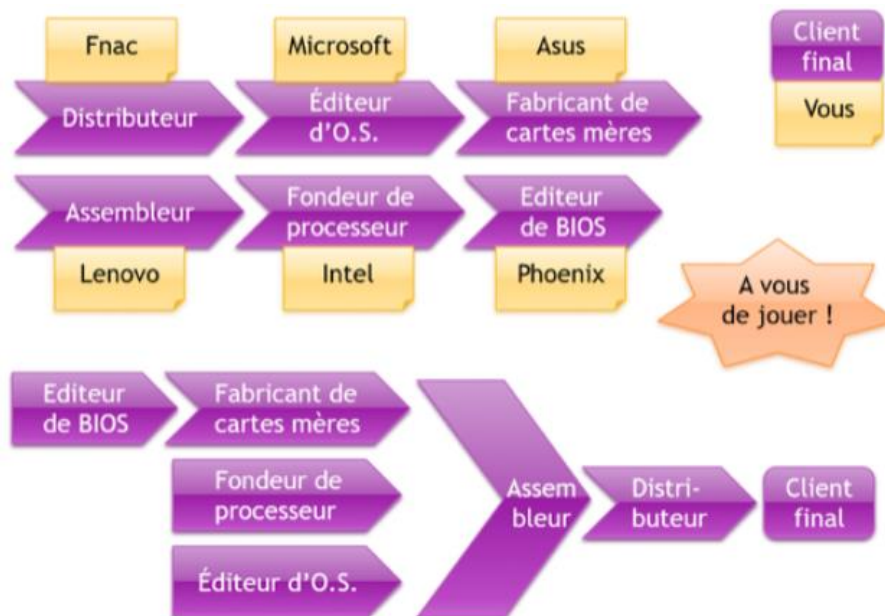
4. Les filières :

Définition : ensemble d'opérations techniques et de relations économiques qui vont de la matière première jusqu'au produit final (= système de valeur, chaîne de valeur d'une industrie ou chaîne de valeur externe).



Prix de vente à l'abattoir	2,70 € / kg	} 12 % de marge
+ abattage par quartier de viande -----	0,14 € / kg	
+ qualité de la viande ----- (pour un quartier arrière de vache laitière)	0,93 € / kg	
+ désossage -----	1,15 € / kg	
+ marge nette -----	0,38 € / kg	
Prix de vente à l'entreprise agroalimentaire (Prix de référence sur le marché du muscle)	5,30 € / kg	} 10 % de marge
+ coûts industriels ----- (autres transformations, main d'oeuvre, conditionnement, etc)	4,95 € / kg	
+ transport -----	0,20 € / kg	
+ marge nette -----	0,52 € / kg	
Prix de vente au distributeur (Grandes et moyennes surfaces)	10,97 € / kg	} 30 % de marge
+ logistique } -----	2,27 € / kg	
+ immobilier } -----		
+ personnel } -----		
+ marge nette (minimum) -----	0,97 € / kg	
Prix de vente hors taxe	14,21 € / kg	
+ TVA à 5,5 % -----	0,79 € / kg	
Prix de vente TTC	15 € / kg	

Représentation simplifiée de la filière des micro-ordinateurs :



B) Le management des risques

1. La notion de risque :

Étymologie : la notion de risque vient du latin « resicum » = sort ou de l'arabe « rizq » = chance. Au Moyen-Âge dans les contrats des marchands italiens désigne les risques des traversées.

Approches variées selon les disciplines :

- **Mathématiques** : espérance mathématique d'un jeu
- **Finance** : écart-type : du rendement d'un actif
- **Économie** : aversion au risque d'un agent (ex : entrepreneur)
- **Production** : défaillance d'une machine (ex : nucléaire)

2. Le risque en entreprise : Événement qui menace l'atteinte des objectifs

Définition (l'AMF) : Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

Typologie de risques :

- Aléa positif/négatif
- Stratégique (résultant d'un choix stratégique) / opérationnel

Pourquoi gérer les risques ?

Pour éviter :

- La disparition de l'organisation (le scandale Enron avec le cabinet d'audit Arthur-Endersen...)
- Une dégringolade boursière (Volkswagen, Société Générale...)
- Des dommages aux membres de l'organisation (France Télécom...)
- Des atteintes à l'image de l'entreprise (Buffalo Grill, Lafarge...)
- Des atteintes à l'environnement (Total avec AZF et Erika)

La gestion des risques :

Les principales étapes :

- Identification des risques
- Évaluation des risques
- Traitement des risques

Les principaux acteurs :

- Fonction risk management (souvent appartient direction financière)
- Fonction audit ou contrôle interne

À quelle occasion pratique-t-on la gestion des risques en entreprise ?

- Revue systématique dans certaines entreprises
- Audit ponctuel

3. Identification et évaluation des risques :

Méthodes d'identification :

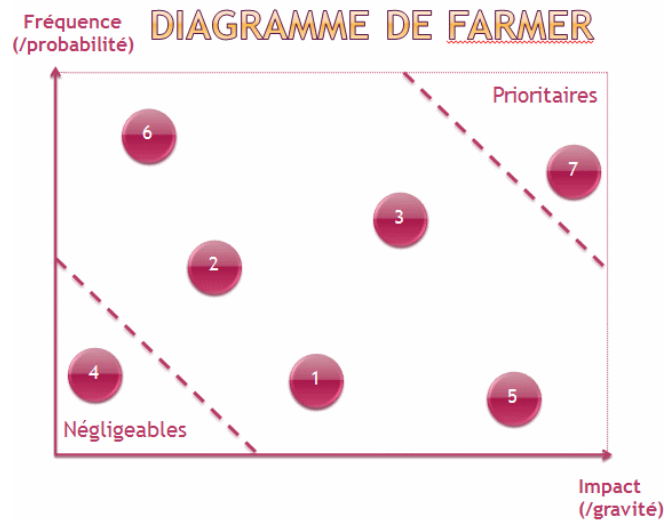
- **Intuitives** : brainstorming collectif...
- **Empiriques** : listes...
- **Descendantes** : principales ressources/processus → effets
- **Ascendantes** : principaux dangers (cours, CA...) → causes

Outils d'identification et d'évaluation :

- Entretiens, questionnaires, visites de site, documents...

Diagramme de Farmer :

Permet d'évaluer à la fois la probabilité et la garantie.



Stratégies de traitement des risques :

- **Évitement :**
 - o Désinvestissement (Total en Syrie)
 - o Prohibition d'activité (Banque Iran , Suisse)
- **Prévention** (agir sur la probabilité) :
 - o Stress tests : des experts analysent la situation financière, partent de scénarios risqués, et vont essayer de voir si la banque est capable de résister à un tel scénario (Banques européennes)
 - o Protection (Poka Yoke)
- **Acceptation** (agir sur impact) :
 - o Auto assurance (captive mise en place par des compagnies pétrolières)
 - o Séparation (codir: vols séparés)
- **Transfert du risque :**
 - o Assurance, réassurance (transfert du risque sur compagnie d'assurance qui sont également réassurées : assurance enlèvement par ex)
 - o Couverture (outils financiers complexes : par ex Air France, Airbus avec le prix du pétrole pour le carburant)

Exemple : le terrorisme

Stratégie	Exemples
Évitement	Annulation de la braderie de Lille
Prévention	Opération Sentinelle (synagogues...)
Acceptation	Distribution de capsules chimiques
Transfert	Sociétés privés US (Irak)