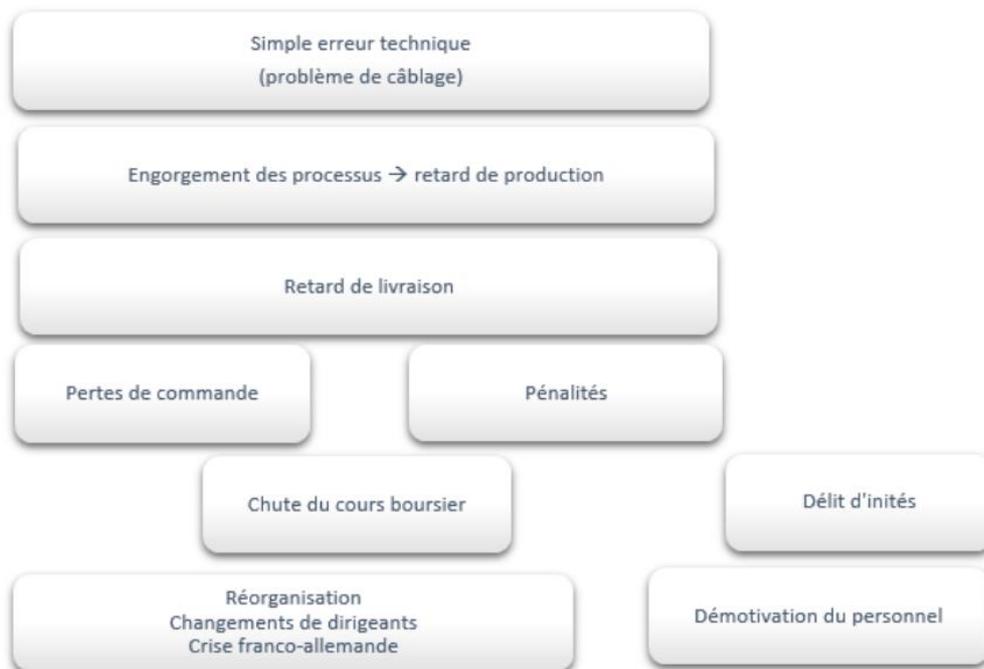


Introduction : Cas Airbus A380

A380 : projet du plus gros d'avion du monde avec une prévision de vente de 1200 appareils or, aujourd'hui le nombre s'élève à seulement 357 avions vendus, autrement dit : l'objectif est inatteignable, il s'agit d'un échec.

- **Défi commercial** : s'impose sur le marché en concurrence avec Boeing 747
- **Défi ingénierie**

Enchaînement de faits aboutissant à la catastrophe :



Mais pourquoi une réorganisation ?

Historiquement tout d'abord, Airbus s'est construit sur différents programmes basés sur la coopération entre différents constructeurs européens. Chacune des entreprises mobilisées étaient indépendante, il a donc fallu construire en 1970 une structure : un **GIE** (groupement d'intérêt économique) ayant pour but d'organiser le fonctionnement de cette alliance, simplement, avec le succès initial des programmes d'airbus, chacun des constructeurs va spécialiser sa production dans Airbus ce qui engendra la création d'EADS. Le premier avion de l'ère EADS est l'A380...

Avant la crise : actionnaires majoritairement franco-allemands. Le conseil d'administration et le dirigeant d'entreprise sont répartis équitablement entre français et allemand, en vue d'une éventuelle prise de pouvoir par l'un ou par l'autre : cependant différences en termes d'emplois.

Après la crise : réorganisation restent franco-allemand. Mais conseil d'administration exclusivement allemand et dirigeant d'entreprise français. Ainsi, il n'y a plus de co-présidents qui donnent différents ordres. Structure permet une intégration plus profonde : bien meilleure organisation.

Partie I : LES ORGANISATIONS

I / Histoire et diversité des organisation

« Nous sommes nés dans des organisations, nous avons été éduqués par des organisations et la plupart d'entre nous consacre une grande partie de leur existence à travailler pour des organisations. Beaucoup de nos loisirs se passent à dépenser de l'argent, à jouer, à prier au sein des organisations. La plupart d'entre nous mourront dans une organisation et quand viendra le temps de l'enterrement, la plus grande de toutes les organisations, l'État, devra délivrer un permis officiel. » Etzioni, 1971

- Référence d'abord aux hôpitaux, puis aux écoles, aux entreprises, aux églises, aux casinos etc., enfin de nouveau aux hôpitaux
- Mise en avant de la diversité des organisations

= On passe notre vie à interagir avec des organisations

3 sens au terme organisation :

- **Processus** qui s'étale dans le temps (ex : l'organisation d'un événement)
- **Principes de fonctionnement** (ex : une mauvaise organisation)
- **Entreprises, associations** ... (ex : ONG, GIE) ou l'on s'intéresse au résultat

Organisation : « entité de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant de façon durable pour atteindre un ou des objectifs partagés par les participants » Robbins, 1987

Caractéristiques d'une organisation :

- Frontière (sentiment d'appartenance)
- Possession de ressources (pour accomplir les objectifs ; peuvent être financières, matérielles, humaines)
- Membres (partiellement) interchangeables
- Raison d'être, buts

Exemples d'organisations :

Entreprise	Église	Loges
Mafia	Musée	Gang
Hôpitaux	Syndicats	Lobbies

Associations/ONG	Collectivités	Cartel
État	Mutuelles	Justice
Université	Fédération	Secte
Coopératives	Parti politique	École
Armée	Club	Union Européenne

A) Diversité des formes organisationnelles

3 grands types d'organisations :

- Privées
- Publiques
- Tiers secteur (organisation sans but lucratif ayant pour objectif contribuer au bien-être ou au bon fonctionnement de la société)

Pour la privée, entreprises (Insee, REE, 2020)

4 millions d'entreprises (50 % morales, 50 % physiques)

TPE (< 10 salariés)	3,9 millions	20 % VA
PME (10 à 250)	0,1 millions	11 % VA
ETI (250 à 5000)	6 000	26 % VA
Grande (> 5000)	269	31 % VA

8 000 entreprises sur 3,6 millions représentent à elles seules plus de la moitié du PIB, on va donc essentiellement parler des grandes entreprises plutôt que les TPE et des PME.

Tiers secteur :

Coopératives	20 000
Mutuelles	1 800
Associations	1,5 million
Fondations	2 500

1. Les associations

Définition : Convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun de façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager les bénéfices

- 1,3 million d'associations
- Structurées par la loi de 1901
- Le nombre d'associations a tendance à croître aujourd'hui

- 23 millions de membres des associations

Ainsi une association possède les principales caractéristiques des organisations en général (but, mise en commun, plusieurs personnes, objectif de long terme) mais association particulière par rapport aux autres formes d'organisation car elle a un **but non lucratif**

En France, **liberté d'association** = principe très fort d'un fonctionnement démocratique (convention européenne des droits de l'homme) qui permet à tout citoyen de créer son association de façon légale. Pour cela, déposer ses statuts en préfecture. Statuts déterminent le gouvernement de l'association

→ Donc État réglemente les associations

Mais il existe des associations pour lesquelles les statuts ≠ déposés => ne sont pas légales mais considérées comme des associations de faits. N'ont pas de personnalité juridique mais peuvent être utilisées en procès

Champs d'intervention des associations varié :

Sport	Culture	Loisirs	Défenses des droits & des causes	Action sociale et santé
24%	19%	22%	17%	11%

Financement des associations = moitié privé (sponsors, dons, cotisations) / moitié public (subventions, mises à dispo d'actifs)

- Financements publics surtout pour action sociale et santé
- Financements privés plutôt pour le sport, les loisirs et la défense des droits & des causes

2. Les fondations

Définition : « l'acte par lequel une ou plusieurs personnes décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif » (loi 1987)

Aujourd'hui il y a 5000 fondations, mais fondation ≠ association

Une fondation c'est ainsi quand quelqu'un va donner une partie de son patrimoine, de sa fortune pour une cause.

Dans une fondation, il existe :

- ⇒ Un conseil d'administration
- ⇒ Une tutelle des pouvoirs publics (contrôle à priori dans le fonctionnement en fournissant des membres dans le conseil d'administration)

3 types de fondations :

- ⇒ Fondations **d'utilité publique**
- ⇒ Fondations **abritées** = sous l'égide de certains organismes comme l'institut de France et la fondation de France : un donateur décide de léguer une part de son patrimoine à une fondation dédiée à un certain secteur d'activité
- ⇒ Fondations **d'entreprise** = une entreprise décide d'affecter des ressources de l'entreprise pour mener un combat particulier, atteindre un objectif. Statut juridique autonome de l'entreprise. Certaines bénéficient d'impôts fiscaux particuliers, elles vont agir pour la société et mobiliser leurs salariés
- Nouvelles formes de fondations se sont développées telles que les fondations universitaires, fondations de coopération et fondations partenariales

Champs d'intervention des fondations variés :

Action sociale	Art & culture	Santé
27%	19%	18%

3. Les coopératives

Définition : organisations autonomes gérées par leurs membres. Il y a ainsi une participation économique des membres.

Aujourd'hui il y a 20 000 coopératives.

Ainsi, les gens qui travaillent dans cette coopérative possèdent des parts dedans.

Donc il y a un pouvoir démocratique indépendant de toute considération de chaque membre : **1 membre= 1 voix.**

Historiquement, les coopératives se sont développées dans le monde agricole.

En France, grandes formes de coopératives :

- ⇒ Coopératives **de production** SCOP (société coopérative ouvrière de production) et SCIC, par exemple ECF (autoécole) et Alternatives économiques (journal)
- ⇒ Coopératives **de commerçants**, par exemple : Optic 2000 et Leclerc
- ⇒ Coopératives **agricoles** (80% du secteur agricole), par exemple : Limagrain et Agrial
- ⇒ **Banques** (banalisé) : un certain nombre de banques sont des établissements coopératifs mais le fonctionnement est différent des autres formes, par exemple : Banque Populaire, crédit agricole

4. Les mutuelles

Définition : organisations à but non lucratif visant à la solidarité face aux aléas (maladie, accident, etc)

- ⇒ 1 800 mutuelles (nombre ayant tendance à décroître)
- ⇒ Immatriculées au registre national des mutuelles et soumises au Code de la mutualité
- ⇒ Principe : chaque adhérent a 1 voix pour participer aux décisions
- Vrai problème de gouvernance, ce qui explique pourquoi le nombre de mutuelles décroît

Différence entre mutuelle d'assurance et compagnie d'assurance : pas but de faire du profit et en tant qu'adhérent on vote pour désigner les responsables régionaux ou nationaux de la mutuelle.

Il n'y a pas de sélection de dossiers, tout le monde peut rentrer même si prédisposition à une maladie par exemple.

On distingue plusieurs catégories de mutuelles :

- ⇒ Mutuelles **d'assurance** (ex : MAIF, MMA)
- ⇒ Mutuelles **de santé** (ex : MGEN, MNH) --> n'opèrent ni sélection, ni majoration en fonction du risque individuel + ne sont pas censées nous refuser ou nous majorer (nous faire payer +)

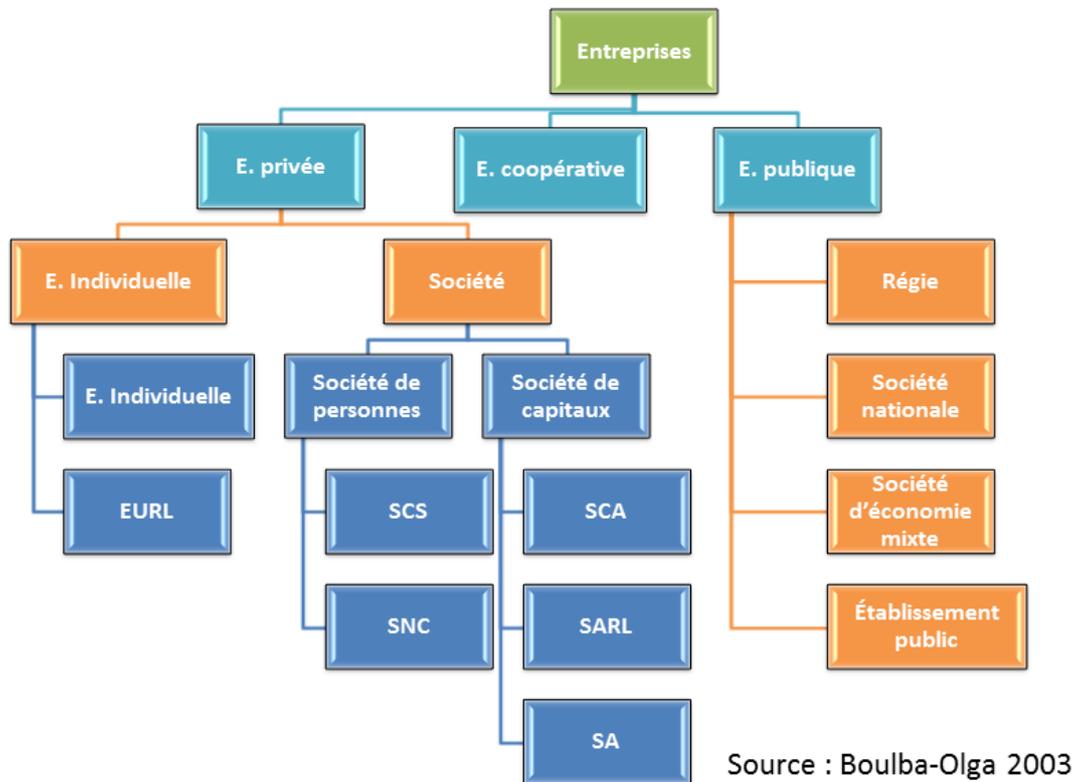
5. Les entreprises

Définition : plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de B&S jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes (décret 2008 – 1354 / CEE 696/93, INSEE)

Groupe : une ou plusieurs entreprises selon autonomie

En France, entreprises ont un numéro **SIREN** (système d'identification du répertoire des entreprises) à 9 chiffres → immatriculation auprès de l'INSEE, base SIRENE où figure le n° SIREN = numéro attribué tant aux personnes physiques qu'aux sociétés

Il existe une grande diversité des entreprises en France :



Ensuite, il y a plusieurs types d'entreprises qui ont un lien avec l'État :

- ⇒ Les **entreprises publiques** = personne morale de droit privé, forte influence de l'État qui repose sur le fait que l'État détient généralement la majorité du capital ou le fait que l'État a des représentants nombreux au CA (conseil d'administration) : EDF, ADP (aéroports de Paris), La Poste, FDJ, ...
- ⇒ Les **établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC)** = personne morale de droit public, gestion d'une activité de service public (INA, RATP, SNCF, ONF, OSEO ...). Mais plus complexe : personnel des EPIC géré par le code du travail et ses contrats contractés avec les usagers sont de droit privé

L'entrepreneuriat en France : on veut inciter à créer des entreprises. Elle a plusieurs vertus dont diminuer le chômage (surtout structurel).

Ces dernières années, certaines mesures législatives récentes d'encouragement ont été prises, par exemple :

- ⇒ 2003 : loi Dutreil (SARL à 1€ de capital, simplifications administratives)

	1999	2008	2010	2016	2020
Créations d'entreprises	200 000	327 000	622 000	554 000	815 000
Défaillances	38 000	47 000	50 000	63 000	52 000

Ainsi, on crée + d'entreprises par rapport au nombre d'entreprises défailtantes.

2008 : statut de **l'autoentrepreneur** (depuis 2015 on ne parle plus d'autoentreprise mais de microentreprise)

- Démarches simplifiées : dispense Registre du Commerce et des Sociétés (RCS), on pouvait faire une déclaration sur internet (restauré aujourd'hui)
 - Forme juridique : entreprise individuelle
 - Conditions : selon revenu fiscal et CA (dès qu'elle aura dépassé un certain CA, il faudra changer de statut)
 - Fiscalité : pas de TVA mais forfait (impôts + charges) sur le CA + cotisation foncière des entreprises
 - Diffusion : 1 création sur 2 de création sont des autoentreprises, et 50% sans CA (pour avoir une possibilité juridique si une occasion se présente de pouvoir facturer quelque chose à quelqu'un)
- Forte croissance de création d'entreprises en 2010 suite à la création du statut d'autoentrepreneur.

II / La structure des organisations

Structure : « somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » - Mintzberg, 1979

- ⇒ Renvoie aux caractéristiques d'une organisation (plusieurs personnes rassemblées, objectif à atteindre par un travail à réaliser)
- ⇒ Division du travail et coordination : il faut coordonner le travail divisé pour plusieurs personnes (autorité, répartition des décisions, procédures)

