

11/10/2023



TD. PMC – Séance 3

Les stratégies de développement contractuel

Etude de cas : Boeing


Léa Baileche : lea.baileche@umontpellier.fr

A man with a beard and sunglasses on his head is holding a light blue sticky note with the word 'CITIZ' written on it. He is surrounded by other colorful sticky notes (red, purple, green) with various handwritten words like 'TAIR', 'LOCK', 'STEADY', and 'PRACTICE'. The background is a blurred workshop or office setting.

Sommaire

Quelques rappels

- 01** Stratégie d'externalisation
- 02** Typologie d'externalisation
- 03** Processus de recentrage
- 04** Coûts de transaction et risques d'externalisation
- 05** Rôle pivot
- 06** Inflexions stratégiques



—
**Quelques
rappels**

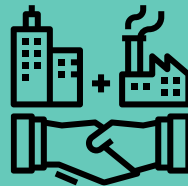
Quelques rappels

Différents types de croissance					
Externe	Interne	Verticale	Horizontale	Patrimoniale	Conglomérale
Achat d'entreprises ou acquisition de capacités productives ou commerciales déjà existantes dans le secteur qui intéresse l'entreprise.	Se développer soi-même. Création de nouvelles capacités productives ou commerciales de l'entreprise à partir de rien, de la créativité/ l'innovation, l'accumulation de ressources propres.	Investissement en amont ou aval de la chaîne de production.	Objectif de couvrir l'ensemble d'un marché et réduire la concurrence qui peut passer par l'achat du concurrent ou d'un partenaire dans son domaine d'activité actuel (pour commercialiser des produits ou des services similaires).	Possession plus importante d'actifs, matériels et immatériels. Développer l'entreprise sur la base d'une possession plus importante d'actifs (matériels et immatériels) conduisant à une augmentation de la valeur patrimoniale de l'entreprise.	Achat ou lancement d'entreprises aux business modèles différents (qui n'ont rien à voir). L'entreprise s'agrandit en diversifiant son activité en interne ou rachat de différentes firmes susceptibles de lui permettre d'augmenter son profit.
Vivendi Bouygues	Dell	IKEA	Alstom et General Electrics	Blablacar	Virgin et BCP

01

Stratégie d'externalisation

Pourquoi le cas du Dreamliner est une véritable stratégie d'externalisation ?



Stratégie d'externalisation pour le Dreamliner (1/2)

Doc. 1 : « de **nouvelles technologies** et de nouveaux **processus** sont en cours de développement [...] devraient aider Boeing et ses fournisseurs à atteindre des niveaux de performances sans précédent [...] »

Doc. 3 : « Les **ailes et les sections principales du fuselage** étaient censées arrivées en provenance de **fournisseurs extérieurs** entièrement adaptées, afin d'être **assemblées ensuite directement sur l'appareil** » « **Boeing a perdu le contrôle du processus de fabrication en externalisant comme jamais auparavant la conception et la production de ses appareils** » « Boeing cherchait à **développer ses relations de sous-traitance à long terme** principalement pour la fabrication de pièces » « Boeing a sous-traité la conception et la construction des ailes » « Spirit AeroSystems de Wichita qui fait la partie avant du fuselage dans une ancienne usine de Boeing » « En instaurant un programme de **partage de risques** dans lequel **les fournisseurs seraient également les associés de Boeing**. L'idée était d'externaliser le risque vers d'autres personnes » « Au lieu d'être payés au moment de la livraison des pièces, **les associés acceptent d'attendre et de récupérer leur capital augmenté d'une part des bénéfices une fois que Boeing fournit les avions aux clients.** »

Doc. 4 : « A l'époque, rattrapé par Airbus, le constructeur américain décide de changer son modèle en abandonnant la fabrication pour **se concentrer sur la conception, l'assemblage et la livraison d'avions**. Le groupe cède alors des sites industriels. » « L'avionneur décide également de **confier 70% de sa fabrication à 43 sous-traitants répartis dans 25 pays**. Chacun étant responsable d'un élément assemblé ensuite chez Boeing » « Les pièces envoyées chez Boeing doivent être revues. Pour y remédier, le constructeur dépêche des équipes d'Ingénieurs en Italie et au Japon »

Doc. 6 : « ce lancement représente pour l'entreprise **un modèle de rationalisation du processus de fabrication** reposant majoritairement sur une politique d'externalisation » « Les compagnies travaillent ensemble sur les difficultés de conception »

Doc. 7 : « Avec le B787 dont **près de 80% ont été externalisés**, Boeing comptait valider cette organisation qui lui permettaient de réduire son propre risque financier et industriel en le partageant » « Vought dans Global Aeronautica, une filiale créée avec l'italien Alenia afin de réaliser le pré-assemblage des éléments de fuselage fabriqués en Italie mais aussi au Japon par Mitsubishi »

Stratégie d'externalisation pour le Dreamliner (2/2)

Externalisation	Sous-traitance
Réflexion sur les compétences clés de l'entreprise	Réflexion sur la réduction des coûts de l'entreprise
Abandon définitif de la réalisation d'une étape du processus de production pour la confier à un prestataire externe	Recours temporaire à un prestataire externe pour la réalisation d'une étape du processus de production
Responsabilisation du partenaire externe	Accord sur le prix de la marchandise
Transfert de compétences	Rapport d'achat-vente



02

Typologie d'externalisation

S'agit-il d'une externalisation opérationnelle ou stratégique ?

S'agit-il d'une externalisation opérationnelle ou stratégique ? (1/2)

Doc. 1 : « Boeing a choisi **General Electric et Rolls-Royce pour développer les réacteurs** de son nouvel appareil. On prévoit que les avancées technologiques dans le domaine des réacteurs contribueront à une augmentation de l'ordre de 8% des performances du nouvel appareil ce qui constitue quasiment un bond technologique de 2 générations »

Doc. 3 : « Elle a récemment laissé **d'autres compagnies lutter avec la tâche compliquée du traitement du plastique et de la formation des matériaux composites** » « Au lieu d'être payé au moment de la livraison des pièces, **les associés acceptent d'attendre et de récupérer leur capital augmenté d'une part des bénéfices une fois que Boeing fournit les avions aux clients.** » « davantage de contraintes pour les fournisseurs, en particulier les industries aéronautiques de Vought qui ont une usine en Caroline du Sud qui **réalise la partie arrière du fuselage** » « Boeing croit toujours en son **modèle d'externalisation partenariale en associant ses sous-traitants au partage des risques** »

Doc. 4 : « Quant à l'organisation industrielle spécialement mises en place par Boeing pour le 787, consistant à confier la construction des éléments de l'avion à des sous-traitants pour **ne garder que l'assemblage final dans ses usines de Seattle.** » « A l'époque, rattrapé par Airbus, le constructeur américain décide de changer son modèle en **abandonnant la fabrication pour se concentrer sur la conception, l'assemblage et la livraison d'avions.** Le groupe cède alors des sites industriels. Son objectif est de **réduire les coûts, le temps de développement et d'utiliser de nouveaux matériaux pour alléger le poids** de l'appareil et réduire sa consommation de carburant. » « **Chacun étant responsable d'un élément** assemblé ensuite chez Boeing. »

Doc. 5 : « **Un avion Lego** construit en 3 jours (cela reste l'ambition affichée) » « Les matériaux utilisés, les technologies mises en œuvre, la manière de travailler avec les fournisseurs et **l'assemblage final des pièces venues du monde entier.** »

Doc. 6 : « Il s'agit non seulement d'avions à la pointe des technologies, mais ce lancement représente pour l'entreprise un modèle de **rationalisation du processus de fabrication** reposant majoritairement sur une politique d'externalisation » « L'objectif était d'aider l'entreprise à échapper à des coûts de main-d'œuvre croissants »

Doc. 7 : « Avec le 787 dont près de **80% ont été externalisés, Boeing comptait valider cette organisation qui lui permettait de réduire son propre risque financier et industriel en le partageant** »

Externalisation opérationnelle ou stratégique ? (2/2)

Externalisation opérationnelle	Externalisation stratégique
Recherche de diminution des coûts directs d'exploitation	Réflexion sur le cœur de métier
Abandon des fonctions supports	Recentrage et abandon d'activités
Retour sur investissement à court terme	Retour sur investissement à long terme



03

Processus de recentrage

Dans quelle mesure peut-on parler d'un processus de « recentrage » ?

3. Processus de recentrage

Dans quelle mesure peut-on parler d'un processus de « recentrage » ? (1/2)

Doc. 3 : « Les ailes et les sections principales du fuselage étaient censées arriver en provenance de fournisseurs extérieurs entièrement adaptées, afin d'être **assemblées ensuite directement sur l'appareil** » « Boeing cherchait à développer ses relations de sous-traitance à long terme principalement pour la fabrication de pièces » « Boeing a sous-traité la conception et la construction des ailes [...]. Elle a également laissé d'autres compagnies lutter contre la tâche compliquée du traitement du plastique et de la formation des matériaux composites »

Doc.3 : « Ainsi, début juillet, Boeing a racheté l'usine de fuselage arrière de Vought. [...] Le rachat par Boeing des opérations de Vought était crucial. L'entreprise a ainsi redessiné les lignes de son modèle partenarial et **réintégré une partie essentielle de son métier** »]

Doc. 4 : « **ne garder que l'assemblage final dans ses usines de Seattle.** » « Cette société [...] assure le préassemblage du fuselage du 787 » « rattrapé par Airbus, le constructeur américain décide de **changer son modèle en abandonnant la fabrication pour se concentrer sur la conception, l'assemblage et la livraison d'avions.** Le groupe cède alors des sites industriels »

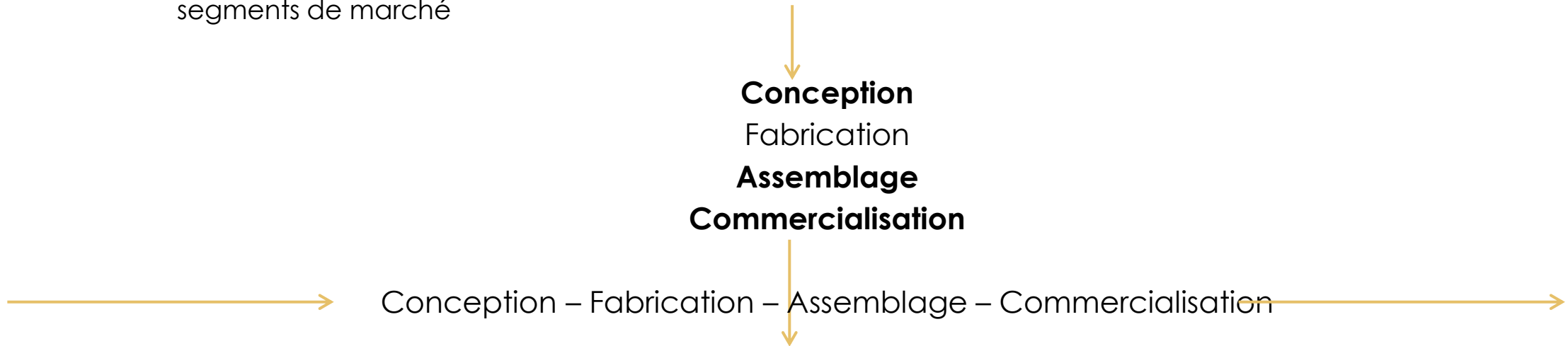
Doc. 7 : « L'avionneur **se recentrant sur son cœur de métier: le design, l'assemblage final et la commercialisation** »

3. Processus de recentrage

Dans quelle mesure peut-on parler d'un processus de « recentrage » ? (2/2)

Recentrage = abandon par une entreprise d'un ou plusieurs domaines d'activité ou de certaines gammes.

- **Recentrage métier / vertical** = focalisation de l'entreprise sur un nombre restreint de branches d'activité.
- **Recentrage marché / horizontal** = focalisation de l'entreprise sur un nombre restreint de marché ou de segments de marché



- On peut parler d'un processus de recentrage car Boeing choisit de se concentrer sur la conception, l'assemblage et la commercialisation des avions (recentrage vertical)
- **Le recentrage vise ce qu'on pourrait appeler un « optimum de diversification »**



04

Coûts de transaction et risques d'externalisation

*En mobilisant la théorie des coûts de transaction
proposer une évaluation des risques de cette stratégie
d'externalisation*

4. Coûts de transaction et risques d'externalisation

En mobilisant la théorie des coûts de transaction proposer une évaluation des risques de cette stratégie d'externalisation (1/3)

Doc. 1: « Boeing a choisi General Electric et Rolls-Royce pour développer les réacteurs de son nouvel appareil »

Doc. 3 : « Les ailes et les sections principales du fuselage étaient censées arrivées en provenance de fournisseurs extérieurs entièrement adaptées, afin d'être assemblées ensuite directement sur l'appareil »

Doc. 4 : « Changer son modèle en **abandonnant la fabrication pour se concentrer sur la conception, l'assemblage et la livraison d'avions** » « Il conçoit un appareil fabriqué à plus de 50% en matériaux composites, avec un fuselage en fibre carbone. **Une première dans l'aéronautique civile** » « L'avionneur décide également de confier 70% de sa fabrication à 43 sous-traitants répartis dans 25 pays. **Chacun étant responsable d'un élément assemblé** ensuite chez Boeing. »

→ **43 sous-traitants répartis dans 25 pays**

En mobilisant la théorie des coûts de transaction proposer une évaluation des risques de cette stratégie d'externalisation (2/3)

Théorie des coûts de transaction signifie que toute transaction entre deux partenaires induit des coûts spécifiques.

Si vous avez besoin d'actifs fortement spécifiques ou de ressources fortement spécifiques et d'une fréquence élevée de transactions, les coûts de transactions sont importants. Il est donc recommandé à l'entreprise, la firme, l'acteur pivot de la chaîne de valeur de recourir à l'intégration verticale.

Les coûts de transactions sont composés des :

- Coûts ex ante = consiste à la collecte d'infos et la rédaction de contrats
- Coûts in vivo = sont le suivi et le contrôle des opérations
- Coûts ex post = sont l'évaluation des résultats

4. Coûts de transaction et risques d'externalisation

En mobilisant la théorie des coûts de transaction proposer une évaluation des risques de cette stratégie d'externalisation (3/3)

Dans quelle mesure le recours à un prestataire externe (faire-faire ou la relation de marché) devient plus intéressant que l'intégration verticale (faire ou la relation de hiérarchie) ?

Dans quelle mesure les coûts de transaction (ajoutés au coût d'acquisition) sont inférieurs au coût de revient (ajouté au coût d'organisation en interne) ?

- Si [Coûts de transaction $>$ Coût Interne (charges fixes + charges variables)] alors **Faire**
- Si [Coûts de transaction $<$ Coût Interne (charges fixes + charges variables)] alors **Faire-faire ou Faire-avec**

Mesure du coût inhérent à la gestion d'une relation d'échange entre 2 entreprises indépendantes ou évaluation des risques de l'échange avec un partenaire externe

Risques : perte de proximité avec le cœur de métier – complexité des échanges – peu de fournisseurs

- Les risques que présentaient cette stratégie d'externalisation sont la perte de proximité avec le cœur de métier, la complexité des échanges engendrée et le manque de diversité des fournisseurs.



05

Rôle pivot

En vous référant à la grille d'analyse du rôle de pivot, quelles sont a posteriori les erreurs commises par Boeing dans le cas du Dreamliner ?





En vous référant à la grille d'analyse du rôle de pivot, quelles sont a posteriori les erreurs commises par Boeing dans le cas du Dreamliner (1/2)

Doc. 3 : « Les fournisseurs ont été trop sollicités pour installer l'ensemble des systèmes » « Boeing a perdu le contrôle du processus de fabrication » « en s'exonérant d'un contrôle étroit sur le travail de ses fournisseurs » « aurions-nous pu organiser notre production plus intelligemment ? Oui » « En instaurant un programme de partage de risques dans lequel les fournisseurs seraient également les associés de Boeing. » « Boeing a sous-traité la conception et la construction des ailes, une des pièces les plus harassantes des avions [...] Elle a également laissé d'autres compagnies « lutter avec la tâche compliquée du traitement du plastique et de la formation des matériaux composites. » « Au lieu d'être payé au moment de la livraison des pièces, les associés acceptent d'attendre et de récupérer leur capital augmenté d'une part des bénéfices une fois que Boeing fournit les avions aux clients » « Les problèmes des start-up, les pénuries de pièces simples telles que des écrous ou des boulons, ainsi qu'une grève du personnel chez Boeing l'année dernière, sont responsables des retards sur les délais et tel un effet de domino, ont intensifié la pression sur les fournisseurs les plus fragiles financièrement » « L'entreprise prévoit de maintenir en interne une plus grande part de la technologie sur les futurs projets et surveiller plus étroitement le travail de ses associés. »

Doc. 4 : « Le groupe cède alors des sites industriels » « Les pièces envoyées chez Boeing doivent être revues. Pour y remédier, le constructeur dépêche des équipes d'ingénieurs en Italie et au Japon, en espérant que cela n'induirait pas de retards. » « Chacun étant responsable d'un élément assemblé ensuite chez Boeing. Ce système est fragile, car la moindre défaillance peut le perturber » « pénurie de rivets »

Doc. 6 : « Vought [...] avait dû investir 2 fois plus qu'il ne l'avait envisagé pour réaliser sa prestation sur le Dreamliner »

En vous référant à la grille d'analyse du rôle de pivot, quelles sont a posteriori les erreurs commises par Boeing dans le cas du Dreamliner (2/2)

- Une **coordination insuffisante**  « Les problèmes des start-up, les **pénuries** de pièces simples telles que des écrous ou des boulons, ainsi qu'une **grève** du personnel chez Boeing l'année dernière, sont responsables des **retards** sur les délais et **tel un effet de domino**, ont intensifié la **pression** sur les fournisseurs les plus fragiles financièrement »
- Un **contrôle a posteriori**  « **Boeing a perdu le contrôle du processus de fabrication** » « **en s'exonérant d'un contrôle étroit sur le travail de ses fournisseurs** »
- Recours à la sanction = contre-productif**  « En instaurant un programme de partage de risques dans lequel les fournisseurs seraient également les associés de Boeing. »
- Répartition de la valeur = contre-productif**  « Au lieu d'être payé au moment de la livraison des pièces, les associés acceptent d'attendre et de récupérer leur capital augmenté d'une part des bénéfices une fois que Boeing fournit les avions aux clients »

→ La principale erreur de Boeing est d'avoir fait principalement de l'externalisation opérationnelle et insuffisamment de l'externalisation stratégique (pas de réflexion menée sur le cœur de métier ou le retour sur investissement à long terme)



06

Inflexions stratégiques

*Quelles ont été les inflexions stratégiques de Boeing pour limiter les conséquences de cet échec ?
Comment les qualifier en termes de stratégie de croissance ?*

Quelles ont été les inflexions stratégiques de Boeing pour limiter les conséquences de cet échec ? Comment les qualifier en termes de stratégie de croissance ? (1/2)

Doc. 3 : « Le **rachat par Boeing des opérations de Vought** était crucial. Selon McNerney, l'entreprise a ainsi redessiné les lignes de son modèle partenarial et **réintégré une partie essentielle de son métier** »

Doc. 4 « Au point que **Boeing a annoncé, le 28 mars, le rachat de 50% d'un de ses principaux fournisseurs, Global Aeronautica**. Cette société, dont l'italien Alenia détient les 50% restants, assure le préassemblage du fuselage du 787. » « Le curseur a été déplacé vers l'amont. Boeing a repris en main certaines activités industrielles. En mars 2008, il est devenu actionnaire, aux côtés d'Alenia, de Global Aeronautica, un sous-traitant assurant le pré-assemblage du fuselage. En juillet 2009, **l'avionneur a repris une usine américaine de l'équipementier Vought**, jugée essentielle pour le programme, car spécialisée dans la fabrication et l'assemblage de parties du fuselage. »

Doc. 6 : « rachat par Boeing d'un fournisseur en difficulté, Vought pour 1 milliard de dollars » « **Ils vont devoir faire une liste des paiements à effectuer comprenant les pénalités à verser aux fournisseurs qui ont effectué leur prestation dans les délais** » « Boeing a indiqué qu'il payerait 580 millions de dollars l'usine et dispenserait Vought du remboursement des précédentes avances. » « **La décision de Boeing de réintégrer cette tâche lui permettrait d'avoir un plus grand contrôle [...]. Mais [...] l'acquisition de Vought augmentera les coûts fixes de Boeing** »

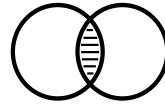
Doc. 7 : « **en rachetant le site d'un de ses sous-traitants** » « Boeing a dû **intervenir en urgence plusieurs fois notamment au Japon et en Italie en envoyant des ingénieurs maison sur place et en injectant des milliards de dollars pour rattraper les dérives** et reprendre une partie de la charge de travail dans ses usines » « va dépenser 580 millions pour acquérir le site basé à Charleston » « **Boeing doit accélérer et sans doute construire une seconde ligne d'assemblage** pour être capable de livrer ses clients dans un délai raisonnable »

6. Inflexions stratégiques

Quelles ont été les inflexions stratégiques de Boeing pour limiter les conséquences de cet échec ? Comment les qualifier en termes de stratégie de croissance ? (2/2)

« La décision de Boeing de réintégrer cette tâche lui permettrait d'avoir un plus grand contrôle [...]. Mais [...] l'acquisition de Vought augmentera les coûts fixes de Boeing »

Intégration verticale



« Le curseur a été déplacé vers l'amont »

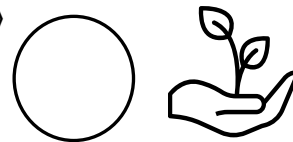
Croissance Patrimoniale



« Boeing doit accélérer et sans doute construire une seconde ligne d'assemblage pour être capable de livrer ses clients dans un délai raisonnable »

« en rachetant le site d'un de ses sous-traitants »

Croissance Externe



« Au point que Boeing a annoncé, le 28 mars, le rachat de 50% d'un de ses principaux fournisseurs, Global Aeronautica.

→ **Les inflexions stratégiques de Boeing ont été de négocier avec l'amont et l'aval (ex: entreprise cliente Qatar Airways)**



Dans le cas de Boeing, est-ce le choix d'externaliser qui a été une erreur ?

—

Comment se fait-il que ce choix ait été si mal anticipé/préparé ?

Pour aller plus loin

Ce qu'en disent les journalistes et la presse :

- Franceinfo avec AFP, 29/04/2019, « Crash aérien en Ethiopie: Boeing avait désactivé un signal d'alerte des 737 MAX pour le rendre optionnel et payant », *France Télévisions* :

https://www.francetvinfo.fr/faits-divers/accident/crash-aerien-en-ethiopie/crash-aerien-en-ethiopie-boeing-avait-desactive-le-signal-d-alerte-des-737-max-pour-le-rendre-optionnel-et-payant_3420245.html

- Bruno Trévidic, 07/01/2021, « Boeing débourse encore 2,5 milliards de dollars pour le scandale du 737 MAX », *Les Echos* :

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/boeing-accepte-de-regler-25-milliards-de-dollars-pour-solder-des-poursuites-1279147>

- Le Monde avec AFP, 28/10/2020, « Boeing va supprimer 7 000 emplois supplémentaires d'ici à la fin 2021 », *Le Monde* :

https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/10/28/boeing-va-supprimer-7-000-emplois-supplementaires-d-ici-a-la-fin-de-2021_6057671_3234.html

Pour aller plus loin

S'exercer

Trouver des exemples de :

- Externalisation (opérationnelle/stratégique)
- Sous-traitance
- Recentrage (métier/marché ou vertical/horizontal)
- Intégration verticale
- Un exemple d'entreprise pivot

Comment ?



Notions à maîtriser pour la séance 5 (1/3)

- Innovation de **service** : offre d'un nouveau service
- Innovation de **produit** : offre d'un produit aux caractéristiques nouvelles
- Innovation de **procédé** : nouvelles méthodes de production (peut être copiée)
- Innovation **managériale** : optimisation de l'organisation du travail ou nouvelle organisation du travail
- Innovation **sociale** : progrès en réponse à un besoin social ou environnemental (exemples dans l'ESS)

Notions à maîtriser pour la séance 5 (2/3)

- **Révolution technologique** : à l'origine de technologies génériques permettant la création de filières nouvelles. L'objectif est de déstabiliser le marché au profit de l'entreprise porteuse de l'innovation soit en créant un nouveau marché (création d'une filière) soit en s'attaquant au marché existant.
- **Innovation radicale** : issues des révolutions technologiques, elles ont vocation à créer des applications marchandes et à améliorer les performances des technologies génériques. Modification profonde des références habituelles de la valeur perçue d'une offre/d'un service ou de son coût. Souvent, c'est une innovation qui a pour conséquence qu'on ne fait plus du tout pareil qu'avant.
- **Innovation incrémentale** : Améliorent et prolongent le cycle de vie des innovations radicales. Le changement est limité par rapport à l'offre de référence ou l'offre initiale et n'exige pas de réels savoir-faire nouveaux. Souvent facile à copier et peu durable. Gérée par groupe de projet dans l'entreprise.

Notions à maîtriser pour la séance 5 (3/3)

- **Technology pull** et **Market push**

Techno pull = On a la technologie, on essaie de la rendre utile pour le marché. Renvoie à la théorie des ressources (la compétitivité de l'entreprise provient de facteurs endogènes à l'entreprise): le techno pull serait le vecteur principal de création de valeur. Exemple des entreprises à forte culture d'ingénieurs.

Market push = Les facteurs de compétitivité d'une entreprise sont principalement exogènes. C'est innover par le marché, créer la technologie pour qu'elle soit adaptée au client. Une entreprise ayant recours au market push cherche à saisir les attentes et les besoins des clients.

L'**arbre des technologies** (technologies génériques – applications génériques – déclinaison à une diversité de produits/de marchés)

Notions à maîtriser pour la séance 6 (1/3)

Modèles d'internationalisation :

- Stratégies d'**exportation** (exportation d'un même produit partout dans le monde, dépendance des filiales, systèmes formels de contrôle, **circulation des informations** (+), **coûts de bureaucratisation** (-))
- Stratégies **globales** (décomposition du processus de production, dépendance des partenaires, systèmes formels de contrôle, **fortes économies d'échelles** (+), **ignorent les spécificités locales** (-))
- Stratégies **multi-nationales** (adaptations aux spécificités locales, autonomie des filiales, systèmes informels de contrôle, **spécificités locales** (+) , **coûts de bureaucratisation** (-))
- Stratégies **réseaux intégrés** (externalisation d'une fonction, autonomie juridique des partenaires, systèmes in/formels de contrôle, **flexibilité organisationnelle** (+), **complexité de la coordination** (-))

Notions à maîtriser pour la séance 6 (2/3)

Économies d'échelles : volume de production réduisant significativement les coûts unitaires (auquel s'ajoutent l'effet de taille et l'effet d'expérience)

Coordination : objectif d'efficience et d'efficacité. Optimiser l'utilisation des moyens dévolus à chaque fonction par une allocation des moyens aux différents produits et assurer le bon enchaînement des différentes fonctions qui s'inscrivent dans un même flux d'opérations.

Notions à maîtriser pour la séance 6 (3/3)

5 grandes fonctions dans les entreprises

- Distribution (Vente)
- Ressources Humaines
- Recherche et Développement
- Production
- Finance (Comptabilité)



Stratégies commerciales

- Intégration globale
- Orientation multi-locale



Différentes parties prenantes

- Consommateurs
- Société civile
- Fournisseurs
- Salariés



Merci de votre attention

Prochaine séance le 18.10.2023

lea.baileche@umontpellier.fr