



*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique*



Université Mouloud MAMMARI de Tizi – Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Economiques

1ère Année tronc Commun LMD

Polycopié

ÉCONOMIE D'ENTREPRISE

Réalisé par

Naima HACHEMI – DOUICI

Docteure ES Sciences Économiques

2025 / 2026

*Ce polycopié contenant les cours du module
« Économie d'entreprise » est destiné aux
étudiants en 1^{ère} année Tronc Commun LMD
(deuxième semestre).*

Module : Économie d'entreprise

Présenté par Madame HACHEMI épouse DOUICI Naïma

*Maître de Conférence « B » à la Faculté des Sciences
Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*

Département des Sciences Economiques

Unité d'enseignement : Fondamentale

Crédits : 4

Coefficient : 2 dualités

Nombre de séances exigées : 12 séances de 1 heure et 30mn.

Objets de l'enseignement

Le cours " *ÉCONOMIE D'ENTREPRISE* " est destiné aux étudiants de première année en sciences économiques, commerciales, et des sciences de gestion. Ces derniers trouveront tous les concepts fondamentaux de base d'une manière détaillée, traitant ainsi tout le programme tel que présenté par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Le contenu de ce polycopié est présenté avec un style simple, suivi d'exemples explicatifs pour le rendre compréhensible, facile à saisir et à retenir.

À ce support de cours s'ajoutent plusieurs documents et ressources utiles pour une meilleure compréhension de la matière.

Le cours est organisé en une séance de cours de une heure et trente minutes (magistral) et en une séance de travail dirigé, animée par les étudiants au moyen de mini-travaux de recherche sous forme d'un travail à présenter pendant la séance, et ce pendant 10 minutes et le reste de TD sera réservé aux débats et d'autres questions liées aux différentes thématiques.

Ce document ne remplace pas le cours. Il sert uniquement de support pour vous guider. Les explications, les exemples abordés et les questions-réponses discutées pendant le cours sont essentiels pour une meilleure compréhension des différents chapitres énumérés dans le programme.

Programme du module

Introduction générale au module

Chapitre 1 : Identification et évolution du concept « Entreprise »

Section 1 : Aperçu historique sur la genèse et l'évolution du concept « Entreprise »

Section 2 : Définition et approche de l'entreprise

Section 3 : Finalités et objectifs de l'entreprise

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise

Section 1 : Définition de l'environnement

Section 2 : L'environnement immédiat/ Micro

Section 3 : L'environnement général /Macro (PESTEL)

Chapitre III : Structure et Organisation de l'entreprise

Section 1 : Définition de la Structure Organisationnelle (SO)

Section 2 : Les catégories / Formes de l'organisation de l'entreprise

Section 3 : Les différentes fonctions de l'entreprise

Chapitre IV : Croissance et Développement de l'entreprise

Section 1 : Définition de la croissance de l'entreprise (Cycle de vie)

Section 2 : La croissance interne de l'entreprise

Section 3 : La croissance externe de l'entreprise

Chapitre V : La Culture de l'entreprise

Section 1 : Définition de la culture d'entreprise

Section 2 : Caractéristiques de la culture d'entreprise

Section 3 : Les composantes de la culture d'entreprise

Section 4 : Les typologies de culture d'entreprise

Introduction Générale

Comme cité précédemment, Le cours " *ECONOMIE D'ENTREPRISE*" est destiné aux étudiants de première année en sciences économiques, commerciales, et des sciences de gestion. Ces derniers trouveront tous les concepts fondamentaux de base d'une manière détaillée, traitant ainsi tout le programme tel que présenté par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Le contenu de ce polycopié est présenté avec un style simple, suivi d'exemples explicatifs pour le rendre compréhensible, facile à saisir et à retenir. De ce fait, *comment pouvons-nous présenter ce cours pour que les étudiants vont profiter pleinement de cet enseignement ?*

L'objectif de ce cours est de présenter les différents outils de travail et de formation aux étudiants afin de comprendre clairement et aisément les différents concepts et notions liés à l'organisation et fonctionnement de l'entreprise, ainsi que ses différents traitements avec son environnement.

L'économie d'entreprise est une discipline qui se situe au croisement de la gestion et de l'analyse économique. Elle étudie le fonctionnement interne des organisations, leurs modes de décision et les relations qu'elles entretiennent avec leur environnement économique, social et concurrentiel.

Dans un contexte marqué par la mondialisation, l'innovation technologique et l'évolution rapide des marchés, comprendre l'économie d'entreprise est plus que demandé. Il est aussi important pour l'étudiant d'appréhender la manière dont les entreprises créent de la valeur, allouent leurs ressources, créent des emplois, affectent son environnement et formulent leurs stratégies.

Cette discipline permet ainsi d'expliquer pourquoi certaines entreprises réussissent à se développer et à s'imposer durablement, tandis que d'autres disparaissent ou peinent à s'adapter. En offrant un cadre d'analyse des choix économiques : production, investissement, financement, organisation interne ou encore positionnement sur le marché cette discipline constitue un outil indispensable pour éclairer les décisions managériales et comprendre le rôle central que jouent les entreprises dans le dynamisme économique d'un pays.

Pour mieux appréhender cette discipline, nous avons rassemblé un ensemble de chapitres conformes au syllabus défini par les institutions habilitées. Le programme s'articule autour de cinq chapitres :

Dans le premier, consacré à l'identification et à l'évolution du concept d'« entreprise », nous commencerons par retracer la genèse et l'émergence de ce concept, en passant de l'entreprise de la Révolution industrielle à celle de l'ère numérique. Nous présenterons ensuite les différentes définitions et approches de l'entreprise. Enfin, nous aborderons les objectifs et les finalités qui lui sont attribués.

Dans le deuxième, L'environnement de l'entreprise qui désigne l'ensemble des éléments externes susceptibles d'influencer son fonctionnement, ses décisions et ses performances sera analysé selon ses deux niveaux. Il comprend notamment, l'environnement immédiat, dit micro, qui regroupe tous les partenaires avec qui l'entreprise entretient des relations, et l'environnement macro, qui englobe un ensemble de facteurs : économique, technologique, socioculturel, politique, juridique et écologique. Ces derniers, souvent imprévisibles et en constante évolution, imposent aux entreprises de s'adapter en permanence afin de saisir les opportunités et de faire face aux menaces. Comprendre son environnement permet ainsi à l'entreprise d'élaborer des stratégies pertinentes, d'anticiper les changements et d'assurer sa pérennité dans un contexte concurrentiel.

Afin d'atteindre son objectif, l'entreprise définit son mode d'organisation et sa structure qui nous renseigne sur la manière dont ses activités sont réparties, coordonnées et contrôlées. La structure organisationnelle peut prendre différentes formes, allant de la structure hiérarchique traditionnelle, caractérisée par une forte centralisation des décisions, à des structures plus modernes comme la structure matricielle et divisionnelle. L'analyse de ces modes fait l'objet du troisième chapitre.

Dans le quatrième chapitre consacré à la croissance économique, nous reviendrons sur le cycle de vie d'une entreprise. La croissance de cette dernière correspond à l'augmentation de sa taille, de ses activités ou de ses performances, depuis sa création. Elle peut se manifester par la hausse du chiffre d'affaires, l'élargissement de la gamme de produits, l'entrée sur de nouveaux marchés ou encore l'augmentation des effectifs. La croissance peut être *interne*, lorsqu'elle repose sur le développement des ressources propres de l'entreprise, ou *externe*, lorsqu'elle résulte d'acquisitions, de fusions ou de partenariats. Chercher à croître

permet à l'entreprise de renforcer sa compétitivité, d'atteindre des économies d'échelle et de mieux répondre aux attentes du marché.

Enfin, le dernier chapitre réservé à la culture de l'entreprise, nous essaierons de présenter les valeurs, les normes, les croyances et les comportements qui caractérisent l'identité de l'entreprise et guident les actions de ses dirigeants. De même, nous reviendrons sur les conditions préalablement respectées pour que cette culture d'entreprise devienne un véritable levier de performance et de différenciation dans un contexte concurrentiel.

Chapitre I: Identification et évolution du concept "Entreprise"

Section 1: Aperçu historique sur la genèse et l'évolution de l'entreprise

1.1. L'entreprise avant la Révolution Industrielle

1.2. L'entreprise après t la Révolution Industrielle

1.3. L'entreprise à l'ère du numérique

Section 2: Définition et approches de l'entreprise

2.1. Définition de l'entreprise

2.2. Les approches de l'entreprise

2.3. La distinction entre entreprise et autres organismes

Section 3: Classification des entreprises

3.1. Les critères économiques de classification

3.2. Les critères juridiques

Section 4: Finalités et objectifs de l'entreprise

4.1. Les objectifs de l'entreprise

4.2. Les rôles économiques, sociaux et environnementales de l'entreprise

Chapitre I : Identification et évolution du concept « Entreprise »

Quelles sont les origines de l'entreprise ?

L'entreprise trouve ses racines dans la nécessité d'organiser les activités humaines. Depuis toujours, l'être humain a vécu en groupes et a dû structurer ses actions pour coopérer, produire et répondre à ses besoins. Ainsi, l'organisation, inhérente à la vie en société, constitue la base même de l'entreprise. Cependant, il est question d'analyser et de définir le concept « *une Organisation* ».

Une multitude de définition a été donné au concept organisation, retenons deux :

Selon **SHEIN (1970)**, « Une organisation est la coordination rationnelle d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, à travers une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités ».

Selon **MINTZBERG (1998)**, « L'organisation est une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune ».

D'une manière globale, comme nous pouvons le relever des deux définitions, les notions « *But* » et « *Missions* » sont centrales pour distinguer l'organisation des autres types de systèmes sociaux.

Ceci étant dit, une organisation est une structure / entité créée par des individus afin de coordonner leurs moyens et d'atteindre ainsi plus facilement leurs objectifs. Elle peut prendre plusieurs formes :

- ✓ **Les organisations publiques à but non lucratif** : elles visent à satisfaire l'intérêt général. Exemple : la défense, la justice, la police, un hôpital,
- ✓ **Les organisations privées à but non lucratif** : elles regroupent toutes les associations, les syndicats, les fondations, les Organisations Non Gouvernementales (ONG),....
- ✓ **Les organisations à but lucratif** : elles visent à réaliser un avantage financier, elles peuvent être publiques ou privées, exemple : les entreprises.

L'entreprise au sens actuel est considérée comme un mode ou comme un moyen d'organiser la production d'un bien ou d'un service.

Section 1 : Aperçu historique sur la genèse et l'évolution du concept « Entreprise »

Autant qu'une unité de production, l'entreprise a connu trois périodes avant la Révolution Industrielle :

- La première période est celle du *capitalisme agraire*, durant laquelle l'entreprise se concentre principalement sur la production agricole organisée autour de grands domaines.
- La seconde période correspond au *capitalisme marchand*, apparu à la fin du Moyen Âge. Porté par le développement des techniques de crédit et les grandes découvertes, comme celles de Christophe Colomb, il se fonde sur des activités de négoce et de spéculation.
- La troisième période est celle du *capitalisme industriel*. L'entreprise y devient un lieu de production de biens et de services. Ce modèle commence à émerger à la fin du XVIII^e siècle et se structure progressivement au rythme des différentes révolutions industrielles.

Autrement dit, l'évolution de l'entreprise se résume comme suit :

1.1. L'entreprise avant la révolution industrielle (L'auto producteur)

L'auto producteur est une personne qui n'a besoin de personne pour vivre, car elle fait tout elle-même : elle construit sa maison, elle cultive son terrain, elle fabrique ses vêtements,...Or, en réalité, il est difficile de savoir faire toutes ces tâches, mais surtout d'avoir le temps de les accomplir. Avec le temps, plutôt de rester auto producteur, les hommes ont préféré de se spécialiser, c'est-à-dire de faire une seule tâche : un bon bricoleur par nature, construit plus vite les maisons, en revanche, certains sont de meilleurs paysans auront de meilleures récoltes,... De ce fait, chacun se spécialise dans la production d'un bien. Tous ces biens vont être échangé en les troquant ou grâce à la monnaie.

Avant la révolution industrielle, l'entrepreneur est un intermédiaire entre la classe bourgeoise et la classe ouvrière. On lui passe la commande de produire tant, il cherche des ouvriers qui vont produire cette commande. Dans ce cas, les ouvriers travaillent chez eux.

Ces derniers disposent de leurs propres moyens de productions (les machines, la main d'œuvre) et ils ne seront rémunérés que sur les biens produit correctement.

Avec la révolution industrielle et avec les grandes inventions, les moyens de production sont regroupés sur le même lieu du travail et les ouvriers sont maintenues dans leurs postes pour une durée plus au moins longue. Cette évolution a donné naissance à l'entreprise au sens traditionnel. En effet, à partir du 17^{ème} siècle, on assiste à une transformation de la production artisanale à la production manufacture, et à la transformation du marchand donneur d'ordre à l'entrepreneur capitaliste (chef d'entreprise).

1.2. L'entreprise après les révolutions industrielles

Durant cette période, plusieurs pays en Europe et aux Etats Unis ont connu l'essor de l'industrialisation (le développement de l'entreprise industrielle). Par exemple , les premières machines à tisser ont fait leurs apparition en Angleterre dès 1790, en 1850, les techniques de transmission mécanique ont permis l'augmentation de la productivité,...

Après la deuxième guerre mondiale, de 1945 au 1975, la grande partie de la production est assurée par la grande entreprise. Ces dernières ont été caractérisées par une production de masse en appliquant les principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) et les techniques de l'assemblage à la chaîne. Cette période a été marquée également, par le développement de nouvelles technologies très diffusantes, celle de la production automobile, électroménagers,....

Durant les 30 glorieuses, les grandes entreprises (surtout américaines) sont devenues multinationales (une entreprise qui possède une ou plusieurs unités de production à l'étranger et gérées selon une stratégie mondiale) afin de trouver des débouchés pour leurs productions et réduire les couts des facteurs de production.

1.3. L'entreprise à l'ère du numérique

À l'ère du numérique, l'entreprise connaît de profondes transformations qui touchent aussi bien ses modes de production que sa communication, son organisation et sa relation avec les clients. L'intégration des technologies digitales telles que Internet, le Cloud, l'intelligence artificielle ou encore les objets connectés permet d'automatiser certaines tâches, d'améliorer la prise de décision et de développer de nouveaux modèles économiques. Les entreprises deviennent plus agiles, plus connectées et davantage orientées vers l'expérience utilisateur. Le numérique favorise également la collaboration à distance, l'accès

instantané à l'information et l'ouverture sur des marchés mondiaux. Toutefois, cette transition exige des compétences nouvelles, une adaptation continue et une attention particulière à la sécurité des données. Ainsi, l'ère numérique représente à la fois un défi et une opportunité majeure pour les entreprises.

Section 2 : Définition et approche de l'entreprise

Dans l'histoire économique, on trouve de nombreuses définitions de l'entreprise il est important de réaliser que chaque définition est marquée par son époque : elle dépend à la fois des formes d'organisation du travail et de la production qu'une époque s'est donnée et des analyses théoriques que les hommes ont fait de l'activité économique de cette époque. Parmi les plusieurs approches de l'entreprise on choisira celle qui montre l'évolution de la notion d'entreprise qui est passée d'une entreprise « boîte noire » à une entreprise système (KHODJA, M, 2019, p 01).

2.1. Définition de l'entreprise

La théorie économique nous a livré plusieurs définitions de l'entreprise. Parmi les diverses approches de l'entreprise, nous retiendrons celle qui met en évidence l'évolution de sa conception, passée d'une entreprise considérée comme une "*boîte noire*" à une entreprise envisagée comme un véritable *système*.

Pour **SOUTENAIN, J F** et **FACET, P** (2006) l'entreprise est « un agent économique qui combine des matières premières, du matériel, des moyens financiers et des ressources humaines dans le but de produire des biens et/ou des services ».

Selon **BRESSY, G** et **KONKUYT, C** (2000), « l'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente ».

A partir de ces définitions, nous constatons que l'entreprise une *organisation* ou une unité économique autonome, disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et des services destinés à la vente. Dit autrement, l'entreprise est un agent économique, combinant des facteurs production (capitaux, travail) en vue de produire des biens et des services qui seront vendus sur un marché pour satisfaire les besoins d'autres agents économiques.

De cette définition nous pouvons distinguer les caractéristiques de l'entreprise qui se résument comme suit :

- **L'entreprise est une organisation** : c'est une entité stable, durable, structurée en vue de réaliser une suite d'opérations ;
- **L'entreprise est financièrement autonome** : elle organise et programme son financement de départ comme elle peut recevoir des subventions et des emprunts ;
- **L'entreprise travail pour le marché** : elle produit en fonction de la demande sur le marché ;
- **L'entreprise produit des biens et services** : elle produit des biens de consommation, de production, des services,

Selon CHANDLER, l'entreprise possède 4 grandes caractéristiques :

- C'est une entité administrative afin de permettre à ses dirigeants le pilotage ;
- C'est une personne juridique capable de passer des contrats ;
- C'est un ensemble de ressources physiques et financières et de savoirs faire ;
- Elle est toujours à la recherche du profit.

A partir de là, nous pouvons déduire que chaque entreprise se distingue par : son but ; les moyens qu'elle met en œuvre pour atteindre son but et la recherche du profit.

2.2. Les approches de l'entreprise

Comme nous l'avons défini précédemment, l'entreprise est une unité économique et juridique ayant pour fonction principale la production de biens et services destinés à être vendus sur le marché. La perception de l'entreprise varie en fonction du champ disciplinaire.

Nous distinguons quatre approches distinctes de l'entreprise :

- A. Approche économique** : selon cette approche, l'activité de l'entreprise peut être décomposée en deux phases distinctes : activité productive et activité de répartition de richesses. En fait, l'entreprise constitue simultanément une structure de production de richesse, de distribution de revenus et un cadre social d'intégration pour l'individu.

A1. L'entreprise autant qu'une unité de production de biens et services : l'activité principale de l'entreprise est la production de biens et services. Pour atteindre l'efficacité

maximale, elle recherche une meilleure combinaison de ses facteurs de production. En effet, l'entreprise produit des biens qui sont destinés à la consommation des ménages ou destinés à d'autres entreprises (biens intermédiaires ou bien de production). Afin d'obtenir la plus grande valeur ajoutée possible, l'entreprise recherchera la meilleure combinaison des facteurs de production. Cela implique un choix rigoureux des ressources productives, en tenant compte de leur disponibilité et de leur coût. Dans ce sens, le calcul économique permet de déterminer la fonction de production la plus performante, c'est-à-dire celle qui minimise les coûts tout en maximisant le rendement du capital investi.

Le calcul économique repose à la fois sur :

- **Un calcul d'efficacité** : mobiliser les ressources productives de manière à atteindre l'objectif fixé.
- **Un calcul d'efficience** : atteindre ces objectifs en choisissant la solution la moins coûteuse.

A2. L'entreprise autant qu'une unité de répartition de richesse : les richesses créées par l'entreprise, c'est-à-dire sa VAB [$VAB = CA - CI$], servent à rémunérer l'ensemble des agents économiques ayant participé à l'activité de production. Ainsi :

- Les employés perçoivent leur salaire ;
- L'Etat et les organismes sociaux reçoivent les impôts et les cotisations sociales ;
- Les banques reçoivent des intérêts ;
- Les apporteurs de capitaux reçoivent les dividendes ;
- Enfin, l'entreprise garde pour elle les revenus non distribués.

B. Approche sociologique : L'entreprise est un ensemble de personnes aux compétences et aux attentes variées, qui collaborent dans un objectif commun. Pour ces personnes, l'entreprise offre un cadre d'activité, de communication et d'intégration, permettant à chacun de se sentir utile et de faire partie d'un groupe.

Selon cette approche l'entreprise est composée de trois acteurs principaux :

- **Les dirigeants** : cherchent à augmenter la rentabilité et la performance de l'entreprise, ce qui conduira à l'amélioration de leur part de marché.
- **Les apporteurs de capitaux** : Les apporteurs de capitaux ouvrent droit à des parts sociales, qui représentent une fraction du capital. Ces parts peuvent être vendues et donnent accès à une part des bénéfices ainsi qu'à un pourcentage des droits de vote. En fait, les apporteurs de capitaux cherchent à augmenter leurs gains.
- **Les salariés** : Ils mettent leurs compétences et leur force de travail au service de l'entreprise, et ils cherchent à préserver leur poste de travail et travailler plus pour en gagner plus.

C. Approche systémique :

Qu'est-ce qu'un système ?

Pour E. MORIN, « Un système est un ensemble d'unités en interaction mutuelle ». Autrement dit, un système est un ensemble d'éléments en interaction, organisé et ouvert sur un environnement auquel il doit s'adapter en permanence pour la survie.

Le système est caractérisé par les différents éléments qui le composent : il peut s'agir d'éléments corporels (locaux, machines, matières premières, ...) et incorporels (fonds de commerce, brevets, informations, ...), d'éléments humains (salariés), d'éléments financiers (capitaux),....

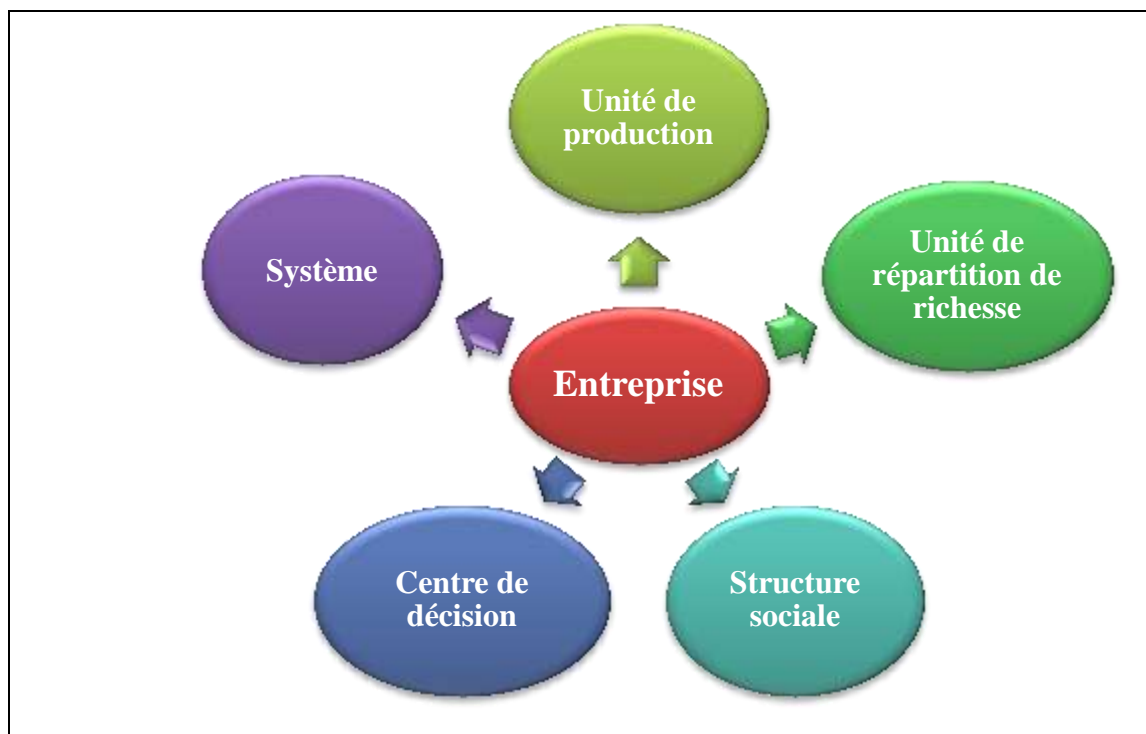
L'entreprise est considérée comme un système car elle présente les caractéristiques suivantes :

- L'entreprise système est **ouverte** : l'entreprise est en relation avec son environnement économique, technologique et fiscal,...par le biais d'inputs /output.
- L'entreprise est un système **finalisé** : l'entreprise fixe un objectif qui nécessite la mise en place d'une stratégie.
- L'entreprise est un système **organisé** : l'entreprise est dotée d'une structure.
- L'entreprise est un système **dynamique** : l'entreprise est en constante évolution.

- L'entreprise est un système *régulé* : l'entreprise s'adapte en permanence pour atteindre ses objectifs.

En résumé, l'entreprise est :

Figure 1: Les différentes définitions de l'entreprise



2.3. La distinction entre entreprise et autres organismes (OUCHALLAL, H, 2023, PP6-7)

A. L'entreprise et l'établissement : un établissement peut être un laboratoire, une agence commerciale, une usine, etc...qui ne constituent pas, à eux seuls, des entreprises mais plutôt de simples unités techniques. Cependant, l'entreprise regroupe l'ensemble de ces établissements et c'est à son niveau que réside le pouvoir de décision économique qui s'appliquera à elle-même et à l'ensemble de ces établissements.

B. L'entreprise et les administrations : l'entreprise réalise une production dans un but lucratif (atteindre un bénéfice), par contre les administrations publiques (ministères, collectivités locales) et les administrations privées (associations, syndicats) produisent des services non marchands qui ne se vendent pas sur un marché.

C. L'entreprise et l'établissement publics à caractère industriel et commercial : l'entreprise envisage la maximisation de ses bénéfices. Alors que, l'office et l'établissement public à caractère industriel et commercial (ex : EPIC-CODEM) sont des entreprises publiques, elles réalisent des biens et services vendus, même si cette activité n'a pas toujours de but lucratif.

Section 3 : Classification des entreprises

Le concept d'entreprise englobe des réalités socio-économiques variées. Plusieurs critères permettent de les distinguer : notamment leur secteur d'activité, leur taille ou encore, leur forme juridique.

Globalement, les entreprises peuvent être classées selon des critères économiques ou juridiques

3.1. Les critères économiques de classification des entreprises :

Dans cette classification, les entreprises sont classées selon leurs productions, de ce fait, nous distinguons :

A. Classification par branche /filière:

Par définition, une branche d'activité regroupe les entreprises et parties d'entreprises ayant la même activité et réalisant le même type de biens ou de services. Ceci, s'explique par le fait que la notion de branche se rapporte à un terme économique qui est le produit et étant donné que l'entreprise peut produire plusieurs biens elle appartiendra à plusieurs branches.

Pour la filière, selon Morvan Y. (1991), la filière constitue un cadre d'analyse permettant d'étudier la dynamique des techniques leur émergence, leur évolution, leurs ruptures ou leur disparition dans un ou plusieurs contextes déterminés.

Pour sa part, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement définit la filière comme une chaîne d'activités techniques organisée de l'amont (le début du processus) jusqu'à l'aval (la fin), correspondant aux différentes étapes de fabrication d'un produit (OUCHALLAL, H, 2023, P15).

Par exemple, dans une entreprise de production de meuble, la notion de filière englobe aussi bien les problématiques situées en amont, telles que bois, que celles situées en aval, comme la distribution et les circuits commerciaux, en intégrant les aspects techniques,

économiques et commerciaux. De ce fait, Une filière regroupe l'ensemble des entreprises qui interviennent dans la production d'un bien ou d'un service fini. Ex filière lait, bois,...

B. Classification par secteur :

Contrairement à la branche, le secteur regroupe les entreprises ayant la même activité. CLARCK COLIN a défini trois types de classifications par secteurs :

B1. Le secteur primaire : regroupe toutes les activités qui se concentrent sur l'extraction ou à l'exploitation directement des ressources naturelles (Agriculture, pêche, mines, ...).

B2. Le secteur secondaire : regroupe toutes les activités qui correspondent à la transformation de la matière première en produit manufacturé (l'Industrie, l'énergie, le bâtiment, les travaux publics, ...).

B3. Le secteur tertiaire : regroupe les activités qui correspondent à la commercialisation d'un produit manufacturé, d'un service de commerce et de services (Commerce, banques, assurance, ...).

C. Classification par taille / Dimensionnelle :

Les indicateurs de la taille (Le chiffre d'affaire et l'effectif employé) permettent de distinguer 4 grandes catégories :

C1. Les micros / Très Petites Entreprises (TPE)-Petites et Moyennes Entreprises (PME)/ Petites et Moyennes Industries (PMI)

Tableau 1: Classification des entreprises selon la taille

Types d'entreprises	L'effectif
TPE	Inférieur à 10 employés
Petites entreprises	Entre 10 et 49 employés
PME/ PMI	Entre 50 et 250 employés

Source : Nos regroupements

C2. Les grandes entreprises : toute entreprise qui emploie plus de 500 employés

C3. Les groupes industriels : appelés également les Holding, est un ensemble d'entreprises appelées filiales. Cette dernière dépend d'un centre de décision chargé de définir ses orientations stratégiques. Lorsqu'une grande entreprise diversifie ses activités, elle peut évoluer en un groupe, c'est-à-dire un ensemble de sociétés liées entre elles par des relations financières et économiques, et placé sous le contrôle d'une société mère ou d'une société de portefeuille (holding).

C4. Les entreprises Multinationales : par définition, une multinationale est une entreprise qui possède plusieurs unités de production à l'étranger et gérées selon une stratégie mondiale. Son but est de réduire les coûts de production (Ex : SAMSUNG, DANONE, COCA COLA, ...). Les entreprises multinationales sont en permanence à la recherche de nouveaux marchés, de coûts de main-d'œuvre moins élevés ainsi que de progrès techniques et technologiques (SOUKI, H, 2024, P54).

3.2. Les critères juridiques

En fonction de la personne qui détient le capital et des objectifs retenus par l'entreprise, nous ne pouvons pas énumérer tous les statuts juridiques. Nous nous contentons de distinguer les plus importantes. Deux grandes catégories d'entreprises sont à préciser :

A. Les entreprises publiques : ce sont des entreprises qui appartiennent en totalité ou grande partie à l'Etat ; ce dernier détient l'intégralité du capital, le pouvoir de gestion et de décision. Dit autrement, ce sont des entreprises contrôlées par l'Etat. La notion de contrôle renvoie soit à la détention par l'Etat de la totalité ou de la majorité du capital. Nous citons trois types d'entreprises publiques :

- **Les entreprises nationales** : entreprises en situation de monopole, action directe de l'Etat sur l'économie par la fixation des programmes d'investissement. L'intervention des pouvoirs publics se fait à postériori. Avec le processus de privatisation, la grande partie de ces entreprises a perdu le cachet national.
- **Les Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC)** : sont gérés de la même manière que les autres entreprises publiques. Ils cherchent à réaliser un profit. Ce sont des organismes de droit public créés par un décret qui fixe leurs missions, la composition de leurs instances dirigeantes et leurs règles de

fonctionnement. Ces organismes disposent d'une certaine autonomie, (Ex : EPIC CODEM).

- **Les entreprises Semi-Publiques** : ce sont des entreprises contrôlées par les pouvoirs publics, mais des personnes privées participent au financement et/ou la gestion. Comme entreprises semi-publiques nous citons :

✓ **Les sociétés d'économie mixte** : le financement de ces sociétés est assuré par

L'Etat et par une ou plusieurs personnes privées.

✓ **Les concessions** : les concessions sont des entreprises privées auxquelles une Collectivité publique a confié l'exploitation d'un service public sous certaines conditions.

B. Les entreprises privées : L'entreprise privée est l'entreprise dont le capital appartient à une ou plusieurs personnes privées. Nous distinguons deux catégories d'entreprises privées

- **Les entreprises individuelles** : elles appartiennent en totalité à une seule personne qui assure à la fois la gestion, la direction et parfois le financement. Ces entreprises présentent l'avantage d'être des structures simples à créer. Cette forme est souvent retenue par des artisans, commerçants, exploitant agricoles, petites industries,...
- **Les entreprises sociétaires** : par définition, une société est un acte commercial par lequel deux ou plusieurs personnes décident de mettre en commun des biens et des capitaux. Ces personnes partagent les gains et les pertes. Une société jouit d'une personnalité morale, c'est-à-dire elle a un nom, un objectif, un siège, ... nous pouvons citer les entreprises sociétaires de personnes (SNC) et les entreprises sociétaires de capitaux (SA, SARL, ...).

✚ Les Société Anonyme (SA) : la société anonyme est une société de capitaux composée d'au moins sept (07) personne, chaque personne n'étant responsable que dans le cadre du capital qu'il a apporté, et qui se concrétise par une ou plusieurs actions. Chaque action peut être librement achetée et vendue sans accords préalables des autres actionnaires

✚ La Société en Nom Collectif (SNC) : C'est une société de personnes, en général une entreprise familiale, le nombre minimum d'associés est de deux (2). Il n'y a pas de

minimum de capital social exigé, ce dernier est divisé en parts sociales. La gestion appartient à tous les associés, sauf stipulation contraire des statuts.

- ✚ La Société par Action (SPA) : C'est une société de capitaux, c'est la forme la plus choisies et la plus adaptées aux grandes entreprises. Elle regroupe un minimum de sept (7) actionnaires, il n'y a pas de maximum (certaines sociétés ont plusieurs millions d'actionnaires).
- ✚ La Société à Responsabilité Limité (SARL) : C'est une société de capitaux, elle doit être constituée par un minimum de deux associés et d'un maximum de cinquante, il n'existe pas de capital social minimum exigé pour sa constitution. Elle peut être gérée par un plusieurs gérants.

Section 4 : Finalités et objectifs de l'entreprise

Généralement, nous avons tendance à confondre trois concepts relatifs à l'existence de l'entreprise à savoir, ses objectifs, sa finalité et son but.

Les finalités de l'entreprise désignent les raisons pour lesquelles elle est créée et acceptée par son environnement. Ce sont des buts plus durables que les objectifs. Elles répondent à des questions de types « Que voulons-nous devenir ? » « Quelles sont nos motivations ? »¹

4.1. Les objectifs de l'entreprise

Nous considérons **l'objectif** comme des résultats chiffrés et ils sont aussi des buts concrets et souvent quantifiables à atteindre dans un délai précis. Et des **buts** sont des étapes intermédiaires dans la réalisation des objectifs. Déterminer les objectifs est essentiel et vital dans la gestion d'une entreprise. Manquer d'objectifs rend très difficile la tâche du manager notamment dans un environnement changeant (SOUKI, H, 2024, p20).

L'objectif majeur de l'entreprise est d'assurer sa « **PERENNITÉ** »

La survie de l'entreprise face aux concurrents, quel que soit sa dimension et son statut est la préoccupation constante de chaque entreprise. Pour certaines écoles de management, [l'Ecole managériale dirigée par P. DRUCKER et l'Ecole stratégique dirigée par I. ANSOFF], la survie de l'entreprise relève de la responsabilité de celle-ci. Le profit n'est

¹ L'entreprise : définition, finalités et classification, disponible en ligne : www.tifawt.com

jamais une fin en soit, mais plutôt un moyen d'assurer la pérennité. Les conditions nécessaires pour assurer cette dernière sont :

- **Le profit** : il permet à l'entreprise d'alimenter ses ressources financières et sa capacité d'autofinancement.
- **La croissance** : l'entreprise recherche la croissance pour atteindre une taille concurrentielle. La croissance de l'entreprise consiste en l'augmentation de la dimension de l'entreprise (effectifs, chiffre d'affaire, capitaux investis,...). Elle peut résulter d'un développement interne ou externe :
 - **Croissance interne** : l'entreprise augmente ses propres moyens, son expérience et son savoir-faire ;
 - **Croissance externe** : elle s'effectue par :- Fusion (deux ou plusieurs entreprises décident de se regrouper pour créer une entité nouvelle) ; - Absorption (une entreprise reprend le patrimoine d'une autre) ; prise de participation dans le capital ; extension par création d'autres filiales.

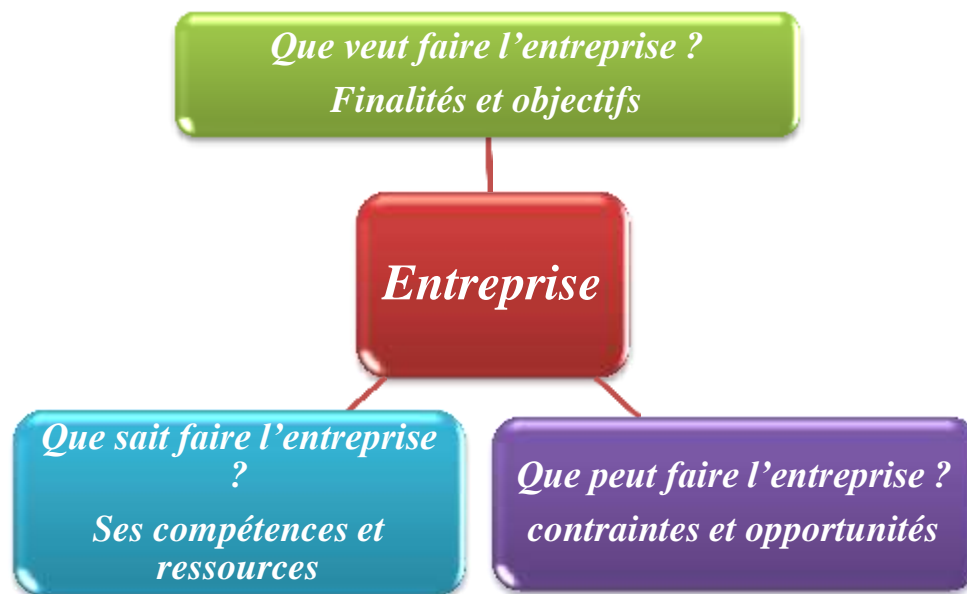
4.2. Stratégie de l'entreprise

La stratégie correspond à l'ensemble des décisions prises par une entreprise en fonction d'objectifs hiérarchisés, cohérents entre eux et coordonnés dans le temps, sur un horizon de moyen ou de long terme. Afin d'atteindre ces objectifs, l'entreprise peut mettre en œuvre différentes orientations stratégiques.

Toutefois, la stratégie retenue dépend de plusieurs facteurs, tant internes qu'externes à l'organisation. Elle repose sur l'adéquation entre les opportunités et les contraintes issues de l'environnement, ainsi que sur les ressources et les compétences internes de l'entreprise (OUCHALLAL, H, 2023, pp 9-10).

L'identification de la stratégie à adopter résulte de l'analyse conjointe des réponses apportées à trois questions fondamentales.

Figure 2: Stratégie de l'entreprise



Source : BARDAK ELYOUNSI. S, Support de Cours Management de l'entreprise. Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Djerba, Département de Sciences Economiques et de Gestion, 2015 / 2016. p 12

4.3. Les rôles économiques, social et environnemental de l'entreprise

Une conception traditionnelle attribue à l'entreprise un rôle de production de richesses. Nonobstant, il s'avère que l'entreprise dépasse cette simple conception pour devenir un acteur à part entière de la vie sociale dont les différents rôles sont complémentaires et parfois antagonistes (BARDAK ELYOUNSI. S, 2015).

On distingue, le rôle économique, le rôle social et le rôle environnemental :

A. Le rôle économique

Sur le plan économique, la mission fondamentale de l'entreprise est de produire de la richesse. Elle cherche à optimiser sa combinaison productive afin de maximiser son profit, sans nécessairement tenir compte des impacts sociaux et environnementaux. L'entreprise assure également une fonction essentielle de répartition des revenus.

B. Le rôle social

L'entreprise exerce aussi une fonction sociale majeure, notamment à travers :

- la création d'emplois ;

- l'insertion et la formation des salariés ;
- le développement et la valorisation du capital humain ;
- et d'autres actions contribuant au bien-être des individus et à la cohésion sociale.

C. Le rôle environnemental

Les activités industrielles et agricoles modifient profondément l'environnement et peuvent entraîner des conséquences écologiques importantes (émissions de gaz à effet de serre, production de déchets radioactifs, etc.). Les activités tertiaires participent également à la transformation de l'environnement, par exemple avec l'installation d'antennes de téléphonie mobile ou d'équipements paraboliques (BARDAK ELYOUNSI. S., 2016).

Dans ce contexte, la protection de l'environnement doit devenir une priorité pour les entreprises, qui doivent intégrer les principes du développement durable dans leurs pratiques.

Aujourd'hui, le rôle de l'entreprise est donc considérable, et sa responsabilité envers la société, salariés, fournisseurs, consommateurs et l'ensemble des parties prenantes est devenue particulièrement importante. La figure suivante synthétise les différents rôles de l'entreprise :

Figure 3: la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Source : BARDAK ELYOUNSI. S, Support de Cours Management de l'entreprise. Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Djerba, Département de Sciences Economiques et de Gestion, 2015 / 2016. p 15

En conclusion, L'entreprise existe grâce aux ressources et aux moyens qu'elle mobilise et organise. Elle constitue un espace de valorisation de ressources financières, matérielles, humaines et technologiques, dans le but de produire des biens et des services destinés à des marchés.

Elle représente également un réseau de relations : des relations internes entre les salariés, la direction, les syndicats, etc., mais aussi des relations externes avec les fournisseurs, les clients, l'État, la société civile et d'autres acteurs.

L'entreprise est en outre un lieu de dynamique collective. Elle rassemble des individus et des groupes partageant des objectifs communs. Pour atteindre ces objectifs, elle doit s'organiser, se réguler et rester efficace. Cela implique aussi de motiver les salariés et de mettre en œuvre des modes de management capables d'impliquer chacun dans un projet collectif.

Ainsi, l'entreprise apparaît comme une réalité plurielle. Malgré la diversité des catégories d'entreprises, certaines caractéristiques communes permettent de les rapprocher.

Questions de réflexion

1. *Pourquoi l'entreprise a-t-elle besoin d'une forme juridique ?*
2. *Lorsqu'une entreprise a plusieurs activités, sur quelle base se fonde-t-on pour déterminer son secteur d'activité ?*
3. *Quelle est l'utilité de diviser l'activité des entreprises en secteurs, filiales et branches ?*
4. *Quels sont les critères qui permettent de définir une entreprise comme une multinationale ?*
5. *Pourquoi reconnaître à une entreprise un rôle social ?*
6. *La décision de l'entreprise est autonome, justifier pourquoi ?*

Chapitre II: L'environnement de l'Entreprise

Section 1: Définition et niveaux d'analyse de L'environnement

1.1. Définition de l'environnement de l'entreprise

1.2. les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise

1.3. Les niveaux d'analyse de l'environnement de L'entreprise

Section 2: Interaction environnement- entreprise

2.1. L'action de l'entreprise sur l'environnement

2.2. L'action de l'environnement sur l'entreprise

2.3. Attitudes des entreprises vis-à-vis de l'environnement

Chapitre II : L'Environnement de l'entreprise

L'entreprise est un système ouvert ; elle entretient des relations constantes avec son environnement. Celui-ci est constitué de tous les éléments extérieurs à l'entreprise qui ont une influence sur elle. En effet, l'analyse de l'environnement est très complexe : il contient de multiples facettes sur lesquelles les entreprises n'ont pas toujours la possibilité d'agir et qui influencent leur vie, leurs décisions et leurs actions.

L'environnement de l'entreprise regroupe de nombreuses composantes nationales ou internationales et connaît actuellement une évolution qui engendre de véritable « mutation du champ d'action de l'entreprise ».

Section 1 : Définition et niveaux d'analyse de l'environnement de l'entreprise

Toute entreprise est intégrée au sein d'un environnement économique, politique, sociale... concurrentiel. Par ailleurs, les activités de l'entreprise se développent en interdépendance étroite avec l'environnement qui lui impose des contraintes. En effet, L'environnement peut exercer sur l'entreprise une action négative en freinant son développement ou une action bénéfique en lui permettant de se développer. Inversement l'entreprise agit sur son environnement : elle intervient sur la vie locale par la suppression ou la création d'emplois. Elle influence les habitudes et les rythmes de vie. Parfois elle pollue son environnement. Dans ce sens, en quoi consiste cet environnement ?

1.1. Définition de l'environnement

Vu l'intensité et la complexité du concept, plusieurs définitions ont été proposées. Nous retiendrons :

DILL, W, dans son article sur « "Environment as an Influence on Managerial Autonomy » publié en 1958, a défini l'environnement de l'entreprise comme la partie de l'environnement administratif qui convient au processus de définition et de réalisation des objectifs, et l'environnement se compose de cinq groupes de partenaires: clients, fournisseurs, travailleurs et entreprises concurrentes en plus du groupe de pression et d'influence tels que les gouvernements et les syndicats etc...

Pour PILHO, P, l'environnement contient trois ensembles de variables :

- a. Le premier renferme des variables de niveau national, que sont les facteurs économiques, sociaux et politiques.
- b. Le second contient des variables opérationnelles propres à l'entreprise et qui sont représentées par ses partenaires directs à savoir les institutions gouvernementales et administratives (impôt sécurité sociale, association de consommateur...) ainsi que les entreprises de distribution.
- c. Le troisième est représenté par l'environnement interne de l'entreprise c'est-à-dire les travailleurs, les gestionnaires et autres.

Enfin, DRUCKER « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc ».

A partir de cet ensemble de définitions, il est admis que l'environnement regroupe un ensemble d'éléments/ de variables/ de facteurs qui entourent l'entreprise et qui peuvent avoir des impacts (positifs ou négatifs) sur elle.

1.2. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise

L'environnement de l'entreprise présente plusieurs caractéristiques dont nous citons :

a. Complexité : L'environnement se compose de nombreux acteurs, variables, économiques, technologiques, sociales, politiques...). Plus il y a de facteurs à prendre en compte, plus l'environnement est complexe.

b. Dynamisme / Instabilité L'environnement évolue dans le temps : innovations, crise économique, nouvelles lois, changements culturels... Plus ces changements sont rapides et imprévisibles, plus l'environnement est instable ou turbulent.

c. Incertitude La combinaison de complexité et d'instabilité produit de l'incertitude. Plus l'environnement est complexe et change vite, plus l'entreprise a du mal à prévoir ce qui va se passer.

d. Hostilité (ou bienveillance) L'environnement peut être : **favorable** (opportunités : croissance, aides, demande élevée) ; ou **hostile** (contraintes : concurrence rude, saturation du marché, crises). Ce niveau détermine la pression exercée sur l'entreprise.

e. Interdépendance : Les composantes de l'environnement sont liées entre elles : ex. une nouvelle loi peut influencer les coûts, la demande, ou la technologie. Un changement dans un domaine peut entraîner souvent d'autres.

L'analyse de ces différentes caractéristiques nous permet de déduire les différents types d'environnement de l'entreprise :

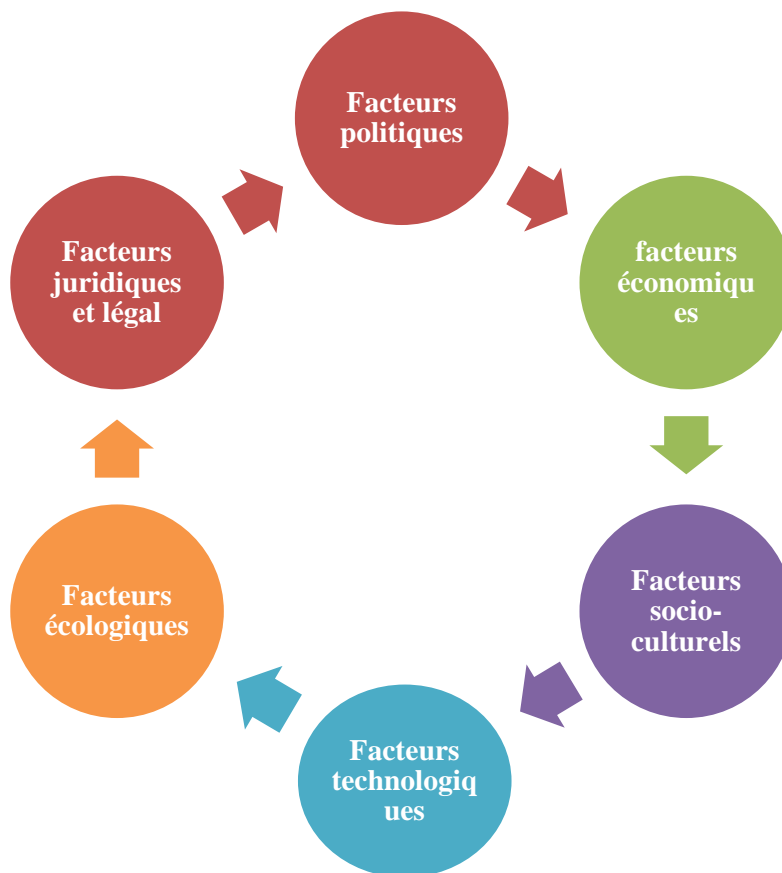
- **Stable** : fréquence du changement faible et importance (effet) du changement est aussi faible
- **Transitoire** : les changements sont rares mais lorsqu'ils surviennent ils auront un impact important sur l'activité ;
- **Instable** : changement fréquents qui oblige les entreprises à des adaptations fréquentes (flexibilité et décentralisation)
- **Turbulent** : ANSOFF (1979) a estimé que les turbulences stratégiques font arriver des événements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui, au résultat final, ont un impact majeur sur les profits de l'entreprise. (évolution rapide des produits, coûts d'adaptation élevés...)

1.3. Les niveau d'analyse de l'environnement de l'entreprise

L'environnement de l'entreprise se divise généralement en deux catégories : l'environnement appelé global, externe ou encore macro-environnement et l'environnement spécifique, parfois désigné comme proche, direct, interne ou microenvironnement. Ainsi, les facteurs qui influencent l'entreprise proviennent à la fois de son contexte interne et de son environnement externe.

A. L'environnement externe/ Macro

Le macro-environnement regroupe principalement les normes ainsi que les facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques et écologiques. Pour assurer sa pérennité, toute entreprise doit être en mesure de comprendre ces évolutions. À cet effet, le modèle **PESTEL** offre une liste structurée des principales variables à analyser dans cet environnement.

Figure 4: Les composantes de l'analyse PESTEL

A1. Facteurs politiques : concerne à la fois les relations entre l'Etat et les entreprises. L'Etat peut décider ou non d'intervenir et de nouer des relations particulières avec les entreprises. Ainsi que la stabilité gouvernementale. Quand une entreprise décide d'entrer sur un nouveau marché, la question de la stabilité gouvernementale peut être cruciale. Enfin,

A2. Facteurs économiques : ensemble de facteurs qui affectent la performance des entreprises. Il est représenté par les conditions économiques auxquelles sont confrontées les diverses entreprises. L'environnement économique représente le climat dans lequel différentes organisations opèrent et qui affectent leur comportement de manière négative ou positive. Parmi les variables économiques nous avons: système économique, croissance économique, évolution des prix, taux d'intérêt, l'inflation, politique du crédit, politique d'emplois, politique fiscale, réglementation sur le commerce extérieur, ...

A3. Facteurs socio culturels : les besoins des agents économiques sont souvent déterminés en partie par les modes de vie des individus, (les traditions, les habitudes, le niveau d'instruction, les goûts,..). En fait, les facteurs socio-culturels sont liés aux valeurs sociales,

coutumes et traditions en vigueur, et aux actions qui régissent le comportement des individus et des groupes. Ainsi qu'à la distribution des individus dans une société en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur statut marital, de leur revenu, de leur religion et d'autres attributs personnels peut déterminer leurs comportements d'achat.

A4. Facteurs technologiques : les inventions de nouveaux produits, les nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC), internet, ... sont des facteurs qui peuvent avoir un avantage compétitif pour l'entreprise et surtout dans une économie caractérisée par une forte concurrence dans les différents secteurs d'activités. En effet, Le progrès technique, les innovations technologiques influencent directement les activités économiques. Les effets économiques et structurels des évolutions technologiques sont l'une des principales sources de l'innovation.

A5. Facteurs écologiques : la présence de ressources naturelles présente un avantage pour les entreprises. Ces dernières doivent veiller à la protection de l'environnement avec l'adaptation de stratégies de développement tout en respectant les principes du développement durable. Egalement, l'entreprise doit prendre en considération l'intérêt croissant porté à l'environnement et aux enjeux liés à sa protection. Les consommateurs se montrent de plus en plus sensibles à la provenance des produits (comme les produits biologiques), aux matériaux utilisés (tels que les emballages biodégradables), aux procédés de fabrication, aux sources d'énergie employées (par exemple le biodiesel) ainsi qu'aux impacts environnementaux des produits (comme les voitures électriques).

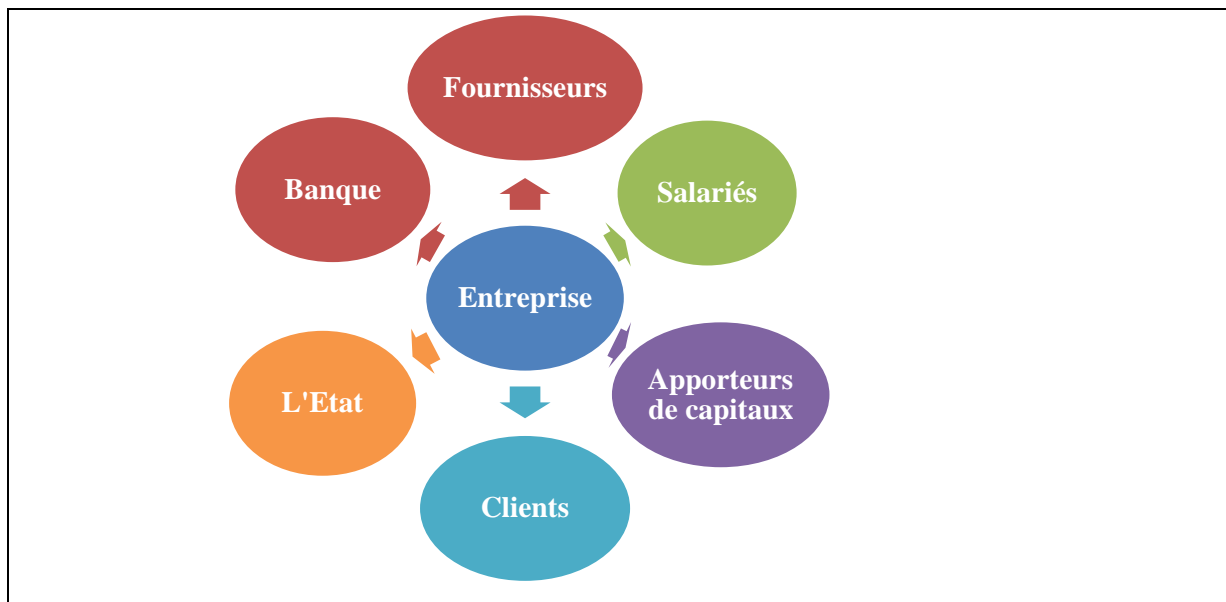
A6. Facteurs juridiques et légal : ces facteurs constituent un élément essentiel du fonctionnement de l'économie. Ils regroupent toutes les lois sur la concurrence, le marché financier, le travail, (Exemples : la loi 90-10 sur la Monnaie et le crédit, le nouveau code des investissements, lois sur les monopoles, droit de travail, législation sur la santé, normes de sécurité,...

En résumé, l'analyse PESTEL permet d'identifier les tendances structurelles actuelles et à venir. L'examen de l'ensemble de ces facteurs et de ces évolutions possibles aide à anticiper les différents scénarios de transformation de l'environnement d'une entreprise. Cette démarche offre ainsi une base solide pour ajuster au mieux sa stratégie de développement et d'adaptation (SOUKI, H, 2023, p31).

B. L'environnement Micro/Immédiat

Il regroupe l'ensemble des facteurs dont les variations influencent directement l'entreprise. L'environnement micro se situe à proximité même de l'organisation et ses composantes dépendent largement des décisions prises par la direction. Il est ainsi constitué des éléments qui interagissent réellement et continuellement avec l'entreprise. Cet environnement contient les variables suivantes :

Figure 5: L'environnement Micro/immédiat de l'entreprise



B1. Les clients : l'entreprise doit identifier les besoins de ses clients, déterminer leur nombre et d'évaluer leur force. Les clients sont à la fois source d'opportunités et de menaces qui peuvent empêcher l'entreprise à atteindre ses objectifs.

B2. Les fournisseurs : la qualité des produits et du management de l'entreprise dépendent en grande partie de la qualité des produits fournis comme matière première pour l'entreprise. De ce fait, cette dernière doit déterminer leur nombre ainsi que leur taille, et apprécier les fournisseurs qui disposent d'un monopole.

B3. Les salariés : Les salariés jouent un rôle central dans l'entreprise. Par leurs compétences, leur motivation et leur engagement, ils contribuent directement à la performance, à l'innovation et à la qualité des produits ou services proposés. Ils influencent également le climat social et organisationnel.

En retour, l'entreprise doit créer des conditions de travail favorables, offrir des perspectives d'évolution et favoriser la communication pour maintenir leur implication et soutenir sa propre dynamique de développement.

B4. Les apporteurs de capitaux : Pour exercer son activité, l'entreprise a besoin en plus de son épargne d'une autre source financière, qui lui sera utile pour le financement de son activité. Les sources de financement peuvent être nombreuses et l'entreprise se doit de les diversifier afin de s'assurer une indépendance financière. Ils peuvent provenir des associés sous forme d'apports en nature ou en espèces, des emprunts obligataires, et de la bourse ou du marché financier à travers les actions et les obligations.

B5. Les banques : De même, pour assurer le financement de l'ensemble de ses actions, l'entreprise fait appel des crédits bancaires, du crédit-bail ou « leasing », ...

B6. L'Etat : des partenaires souvent incontournables pour les entreprises et avec lesquels il faut composer sont présents dans l'environnement proche de l'entreprise. Il s'agit d'un ensemble d'administrations avec qui l'entreprise établie des relations : La direction des impôts, l'inspection du travail, le bureau de mains d'œuvre, les services de sécurité sociales, les ministères,...

Section 2 : Interaction entreprise-environnement

Sous la menace de disparaître, l'entreprise est appelée à s'adapter aux différentes évolutions de son environnement. Les effets de l'environnement sur l'entreprise peuvent être positifs ou négatifs, et vice versa, cette dernière peut impacter son environnement d'une manière éclatante ou caduque.

2.1. L'action de l'entreprise sur l'environnement

Par leurs différentes actions, les entreprises ont un impact sur leur environnement. Les effets peuvent être positifs ou négatifs

A. Les effets positifs : entre autres, nous citons :

- Elles contribuent à réduire le chômage grâce à la création de nouveaux emplois.
- Elles favorisent le développement des compétences par la formation des salariés.
- Lorsqu'elles innover, elles participent à la diffusion des technologies.

- Elles génèrent du pouvoir d'achat à travers la distribution de revenus.
- Elles alimentent la fiscalité locale par les impôts versés aux collectivités.
- La concurrence entre entreprises entraîne une hausse progressive des salaires.
- Elles soutiennent le développement urbain en stimulant la création de logements et d'infrastructures.
- Elles participent à la formation d'un tissu industriel en encourageant l'installation d'entreprises de sous-traitance autour d'elles.

B. Les effets négatifs : Les entreprises peuvent impacter négativement leur environnement par :

- Sur le plan écologique, elles peuvent générer de la pollution, épuiser les ressources naturelles ou contribuer au réchauffement climatique.
- Sur le plan économique et social, certaines entreprises peuvent provoquer des inégalités salariales, une précarisation de l'emploi ou fragiliser les petites structures locales par une concurrence trop forte.

2.2. L'action de l'environnement sur l'entreprise

Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, l'environnement, qu'il soit micro ou macro, exerce une influence déterminante sur l'entreprise. Qu'il soit économique, social, technologique ou réglementaire, il impose des contraintes mais offre aussi des opportunités. Les évolutions du marché, les attentes des consommateurs, les innovations ou encore les lois en vigueur obligent l'entreprise à s'adapter en permanence pour rester compétitive. Ainsi, l'environnement extérieur guide les choix stratégiques, oriente les investissements et conditionne le développement de l'activité. Une entreprise attentive à son environnement saura anticiper les changements et transformer ces influences en leviers de performance.

Ceci étant dit, l'environnement exerce une influence favorable sur l'entreprise lorsque les infrastructures sont adéquates, que le pouvoir d'achat est élevé, que les fournisseurs de matières premières, d'énergie et de main-d'œuvre sont nombreux, que l'accès au financement est aisé, que la fiscalité est avantageuse, que les compétences sont disponibles et que le foncier reste abordable. À l'inverse, lorsque ces conditions se dégradent, leur impact sur l'entreprise devient défavorable.

2.3. Attitudes des entreprises vis-à-vis de l'environnement

Trois situations peuvent se présenter :

- A. Ignorer l'environnement:** dans un environnement instable et turbulent, ignorer l'environnement est un grand risque. Elle peut se traduire par des pertes de marchés en cas de changement des préférences des consommateurs, perte de compétitivité en cas de changements technologiques, etc.
- B. S'adapter aux évolutions de l'environnement :** de ce fait, il faut surveiller les changements, rechercher les informations, réagir vite. Cela nécessite la mise en place des moyens humains, techniques, financiers.
- C. Anticiper les changements :** dans un environnement turbulent, les entreprises sont amenées à collecter les informations d'une façon continue afin de pouvoir anticiper les changements et même à influencer elle-même l'environnement.

Questions de réflexion

- 1. Quels sont les niveaux d'études de l'environnement de l'entreprise?*
- 2. Pourquoi les entreprises doivent-elles surveiller en permanence l'évolution de leur environnement ?*
- 3. Quelles sont les attitudes de l'entreprise vis-à-vis de leur environnement ?*
- 4. Identifiez les déterminants des mutations de l'environnement de l'entreprise du 21^{ème} siècle.*
- 5. En Algérie, quelles sont les entreprises qui disposent de la politique RSE ?*

Chapitre III: Les Structures et Organisations de l'entreprise

Section 1 : Définition de la Structure Organisationnelle (SO)

- 1.1. Définition de la SO*
- 1.2. Les déterminants de la SO*

Section 2 : Les catégories / Formes de l'organisation de l'entreprise

- 2.1. Les différents types de SO*
- 2.2. La SO selon H. MINTZBERG*

Section 3 : Les différentes fonctions de l'entreprise

- 3.1. Définition de « Fonctions de l'entreprise »*
- 3.2. Les différentes fonctions de l'entreprise*

Chapitre III : Les structures et Organisations de l'entreprise

L'entreprise est un système organisé et structuré, dont les différentes structures représentent des éléments clés garantissant son bon fonctionnement.

L'entreprise est un système ouvert sur son environnement, de ce fait, un ensemble d'acteurs participent à la réalisation d'un objectif commun. Les relations qui se tissent entre les parties prenantes de l'entreprise donnent naissance à une structure. La structure constitue l'ossature de l'entreprise. Elle peut prendre différentes formes qui peuvent évoluer avec le temps. L'objet de ce chapitre est de mettre en exergue les particularités de chacune des structures (SOUKIH, 2023, p 63).

Section 1 : Définition et déterminant de la Structure Organisationnelle (SO)

Les travaux de Lawrence et Lorsch proposent un cadre d'analyse comparable pour examiner et comprendre la dynamique structurelle d'une entreprise. Ils portent principalement sur deux dimensions : la différenciation, issue de la spécialisation, et l'intégration, qui correspond à la coordination nécessaire pour contrebalancer les forces centrifuges générées par la différenciation.

1.1. Définition de la SO

Selon Mintzberg, la structure d'une organisation peut être définie comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches ».

La structure d'une entreprise regroupe l'ensemble des fonctions et des relations qui définissent officiellement les missions de chaque unité ainsi que les modes de collaboration entre elles. Chaque unité reçoit un pouvoir délégué pour mener à bien sa mission, tandis que des mécanismes de coordination garantissent la cohérence et l'alignement des actions au sein de l'organisation.

En fait, la SO est composée d'éléments qui interagissent les uns par rapport aux autres en vue d'atteindre un objectif, ce qui crée une dépendance mutuelle entre les différents éléments.

1.2. Les déterminants de la structure organisationnelle

Plusieurs facteurs, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise, influencent et déterminent la structure qu'elle adopte. Appelés « facteurs de contingence de la structure », ces éléments montrent qu'il n'existe pas de modèle organisationnel unique ou idéal.

Parmi ces déterminants, nous citons :

- a. **Le secteur d'activité** : l'activité de l'entreprise influe la structure. Les entreprises qui exercent la même activité et même taille, adoptent presque la même structure.
- b. **Le système technologique** : le système technologique utilisé a un impact direct sur la structure de l'entreprise, plus la technologie est complexe plus la structure est complexe. Le système de production influence le choix de la structure qui convient avec l'entreprise.
- c. **La taille de l'entreprise** : la taille de l'entreprise conditionne la structure adoptée. La taille signifie le nombre de subordonnés, plus le nombre est élevé plus la structure est complexe. En effet, une petite entreprise peut fonctionner avec une structure hiérarchique, voire fonctionnelle. Mais à mesure qu'elle se développe, que son effectif croît et que ses activités se diversifient, le nombre de niveaux hiérarchiques et de postes spécialisés augmente. Cette évolution exige davantage de coordination et conduit inévitablement à une adaptation de sa structure organisationnelle.
- d. **L'environnement** : il y a un lien entre l'environnement et la structure adoptée. Le choix de la structure est varié selon son environnement. Plus l'environnement est stable plus la structure est stable. Donc l'adoption d'une structure fonctionne suivant la stabilité ou la mobilisation de son environnement.
- e. **La stratégie** : le concept stratégie signifie l'allocation des ressources humaines, techniques et financières par l'entreprise afin de réaliser des objectifs bien déterminés. Le changement de la structure est lié au changement de la stratégie de l'entreprise. Elle constitue une vision globale qui aide l'entreprise à s'adapter avec les changements permanant de son environnement.

Des facteurs comme l'âge de l'entreprise, son aspect juridique et officiel, la concurrence économique, les guerres, les crises, influent sur le changement organisationnel de ses entités, car ils provoquent la nécessité de s'adapter avec ces changements. Ces facteurs aussi provoquent d'autres modes de structuration comme l'entreprise virtuelle qui a une existence ou un statut abstrait.

Section 2 : Les catégories / Formes de l'organisation de l'entreprise

Même si les auteurs ne s'accordent pas sur la définition précise de la structure organisationnelle, ni sur ses composantes ou ses dimensions, ils s'entendent pour la considérer comme un outil permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. La structure est ainsi conçue pour soutenir la réalisation de ces objectifs (HADJENE. O, 2020, p 50). Selon Peter Drucker, ceux-ci s'articulent autour de trois axes fondamentaux :

- faciliter l'exécution des tâches,
- clarifier les rôles des individus au sein de l'organisation,
- et soutenir la prise de décision.

Chacun de ces axes se décline en sous-objectifs à travers lesquels la structure organisationnelle contribue à la performance de l'entreprise. Parmi eux, nous retrouvons notamment :

- l'optimisation de l'utilisation des ressources de l'organisation ;
- la prévention du chevauchement ou de la duplication des activités et processus ;
- la réduction des goulots d'étranglement dans le travail ;
- la promotion de l'harmonie et de la cohérence entre les unités, les activités et les rôles ;
- l'adaptation de l'organisation aux changements internes comme externes.

2.1. Les différents types de SO

La conception de la structure organisationnelle doit partir du principe qu'il n'existe pas de modèle unique valable pour toutes les entreprises, en tout temps et à tous les niveaux. Ainsi, toute modification dans la nature des activités principales, dans les conditions de l'environnement ou dans les objectifs visés entraîne, d'une manière ou d'une autre, une adaptation de la structure organisationnelle.

Nous distinguons plusieurs types :

2.1.1. Les structures simples :

Dites également traditionnelles. C'est TAYLOR et FAYOL ayant défini ces structures pour la première fois. Il s'agit de la structure hiérarchique, fonctionnelle et hiérarchico-fonctionnelle.

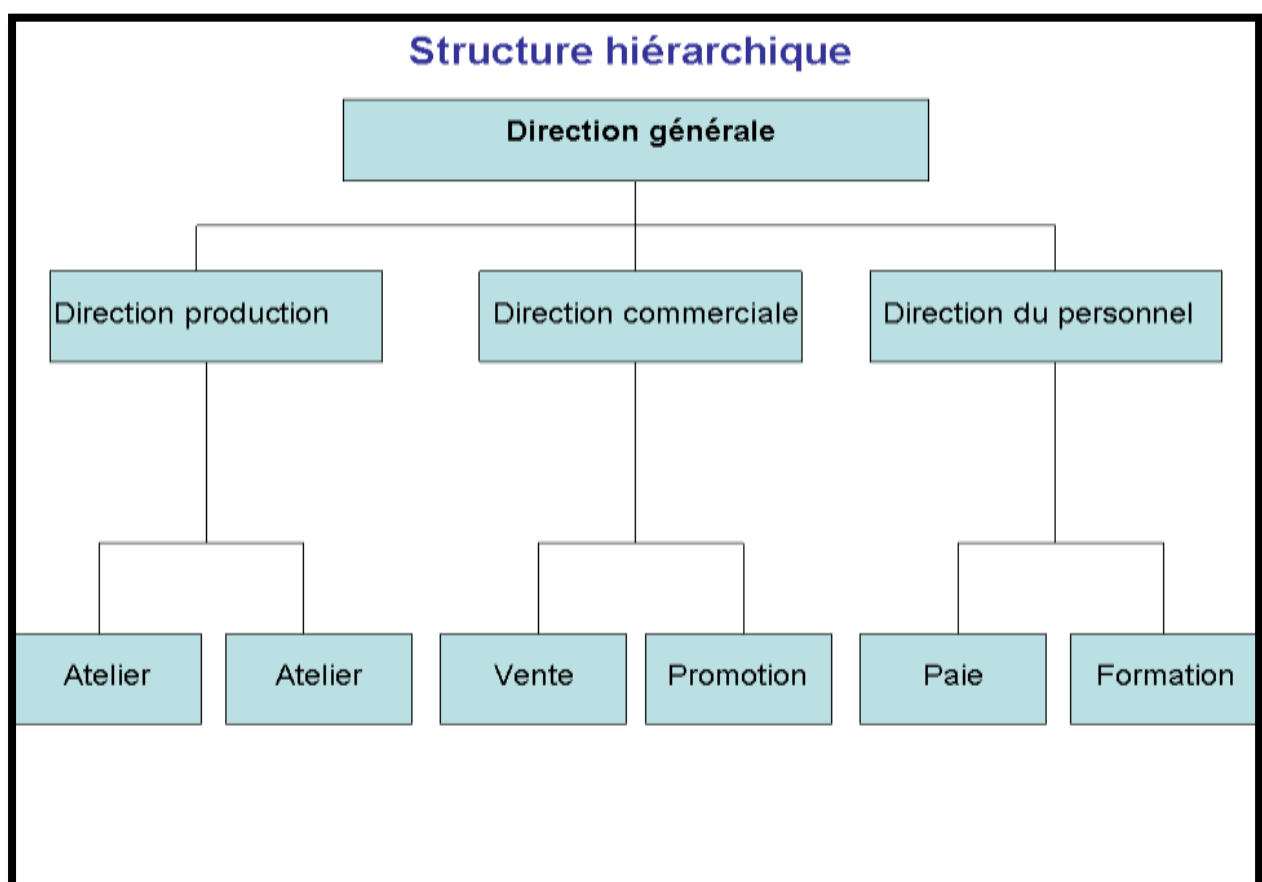
A. La structure hiérarchique :

A1 : Définition : Une structure établit par H. FAYOL, elle se présente sous une forme pyramidale et repose sur le principe d'unicité de commandement, chaque salarié ne dépendant que d'un seul supérieur hiérarchique. C'est-à-dire que chaque responsable est chargé de diriger uniquement les salariés qui lui sont subordonnés, et, inversement, chaque employé est tenu de rendre des comptes à son unique supérieur hiérarchique.

Ainsi, chaque service a son propre chef, dont la responsabilité et l'autorité sont limitées aux employés qui font partie de la même division².

Cette structure prend la forme suivante :

Figure 6: La structure Hiérarchique



Source : GAMSORE, F L, « Structure et organisation des entreprises: Année de licence - MSG-EGEO », édition l'Harmattan, ouagadougou 2004, p3.

²file:///C:/Users/HP%20G1/Desktop/cours%20E%20E/Les%20structures%20de%20l'entreprise%20_%20d%C3%A9finitions,%20d%C3%A9terminants%20et%20typologie.html

A2 : Les avantages et les inconvénients de la structure hiérarchique:***Les avantages :***

- La simplicité de la structure conduit à une clarté des relations entre niveaux hiérarchiques.
- En cas de difficultés dans un secteur déterminé, leur résolution n'affecte pas l'ensemble de l'entreprise.
- La stabilité est un atout de ce type de structure.
- Motive les employés en clarifiant leur parcours professionnel et en leur présentant des perspectives de promotion.

Les inconvénients :

- La rigidité de l'ensemble diminue toute initiative individuelle / démotivation des salariés.
- Il y'a une difficulté réelle de circulation des informations qui passent par l'autorité supérieure ce qui explique une réaction très faible de l'entreprise à toute modification des éléments de son environnement, ce qui pose des problèmes de réalisation au sein de l'organisation.

B. La structure Fonctionnelle

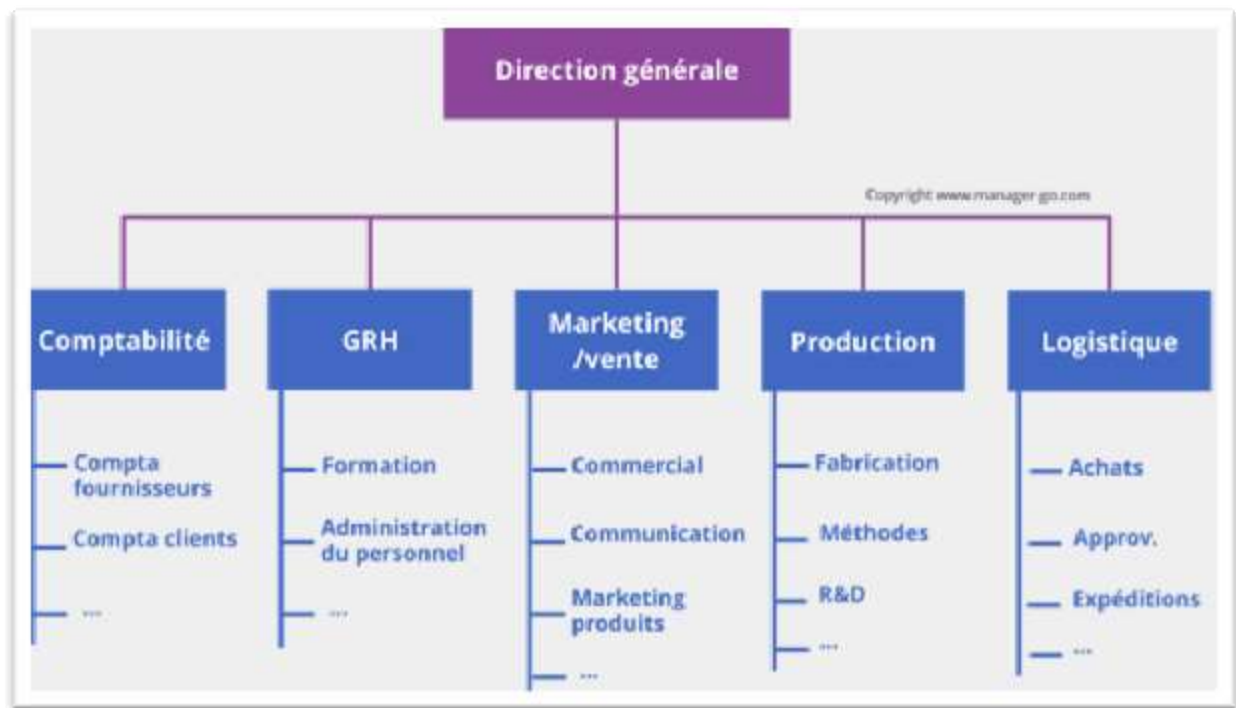
B1 : Définition : Pour Alfred Chandler, cette structure correspond au modèle d'entreprise du XIX^e et XX^e siècle. Il qualifie cette entreprise de firme unifiée **U (U-form)**, en référence à sa forme unitaire caractérisée par une forte centralisation des décisions. Il s'agit d'une grande organisation, fortement hiérarchisée et centralisée, reposant sur une séparation nette des fonctions commerce, administration, production, recherche et sur un contrôle rigoureux à tous les niveaux.

Dans cette firme U, les managers disposent d'un pouvoir significatif en raison d'une forte spécialisation des tâches. Ce type de structure se révèle particulièrement efficace pour les entreprises mono productrices, de faible complexité et de dimension relativement réduite, où la division du travail est centrée sur une production unique. Par rapport à des formes organisationnelles plus simples, la structure fonctionnelle présente l'avantage d'approfondir la spécialisation des tâches. Autrement dit, il existe une spécialisation de chaque responsable

selon son type de compétences. Ainsi, chaque chef de service exerce une autorité sur ses subordonnés, dans la limite de sa fonction propre.

La structure fonctionnelle prend la forme suivante :

Figure 7: La structure Fonctionnelle



Source : BALLAND, S, et BOUVIER, A M, « management des entreprises », édition Dunod, Paris 2011.

B2 : Les avantages et les inconvénients de la structure fonctionnelle :

Les Avantage

- Forte spécialisation du personnel, source d'efficacité.
- Contrôles simplifiés et renforcés, puisqu'ils s'exercent au sein d'un seul service.
- Séparation nette entre les activités de planification et celles d'exécution.
- Réalisation d'économies d'échelle grâce à la concentration des moyens dans un même service.

Les inconvénients

- Dispersion de l'autorité et de la responsabilité entre plusieurs responsables fonctionnels.

- Coordination difficile entre les chefs, chacun ayant une vision de l'entreprise centrée sur sa propre fonction.
- Risque que certaines tâches ne soient pas prises en charge, chaque responsable pensant que l'autre s'en occupera.
- Dans la pratique, les entreprises adoptent rarement une structure purement fonctionnelle et préfèrent généralement la combiner avec une structure hiérarchique.

C. La structure hiérarchico-fonctionnelle :

C1 : Définition : La structure hiérarchico-fonctionnelle, également appelée *staff and line*, s'est développée aux États-Unis au début des années 1970. Elle repose sur une répartition de l'autorité entre les responsables opérationnels, chargés de l'action, et les responsables fonctionnels, qui jouent un rôle de conseil et d'influence. Elle associe des organes hiérarchiques (*line*), et des organes fonctionnels (*staff*) qui n'ont aucune autorité hiérarchique.

➡ La ligne de décision "line"

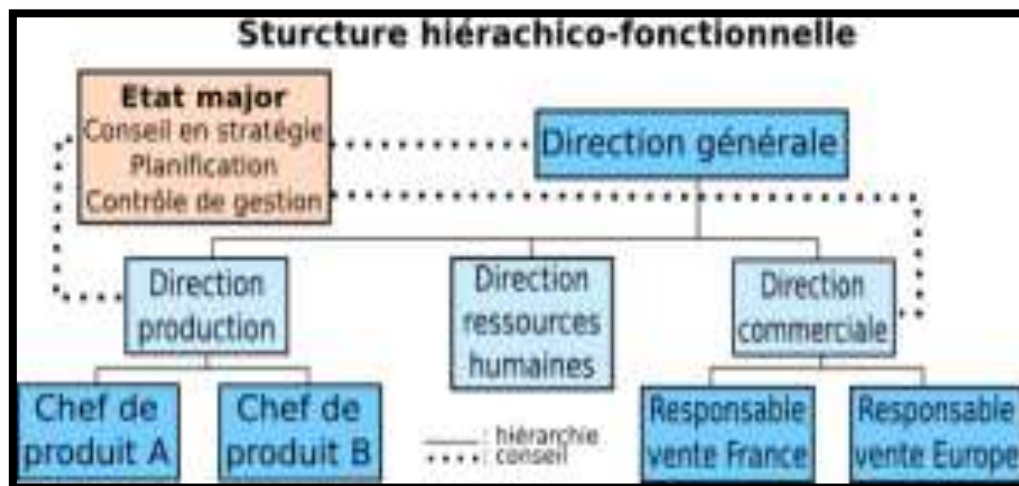
- ✓ Il s'agit des responsables dans le système de commandement de l'entreprise.
- ✓ Ils définissent les objectifs.
- ✓ Ils sont dépositaires de l'autorité.
- ✓ Ils détiennent le pouvoir de décision.

➡ La ligne de conseil "staff"

Cette ligne peut être qualifiée "d'état-major", ou "fonctionnelle", composés de services ou d'agents intervenant comme des conseillers de la ligne de décision, dans des spécialités déterminées, mais n'ont pas d'emprise sur le système de commandement. Ainsi, le staff : Propose, conseille et suggère mais ne décide pas.

Elle est schématisée comme suit :

Figure 8: La structure hiérarchico-fonctionnelle



C2 : Les avantages et les inconvénients de la structure hiérarchico-fonctionnelle

Les avantages

- Elle permet au dirigeant et aux directeurs (line) de bénéficier de l'assistance de spécialistes (staff). Ce dernier éclaire la prise de décision.
- Il n'y a toujours qu'un seul chef, soit une unicité de commandement, ce qui en fait une structure claire.

Les inconvénients

- Elle peut créer des conflits de direction entre les fonctions de direction assumées dans la line et celles assumées par le staff.

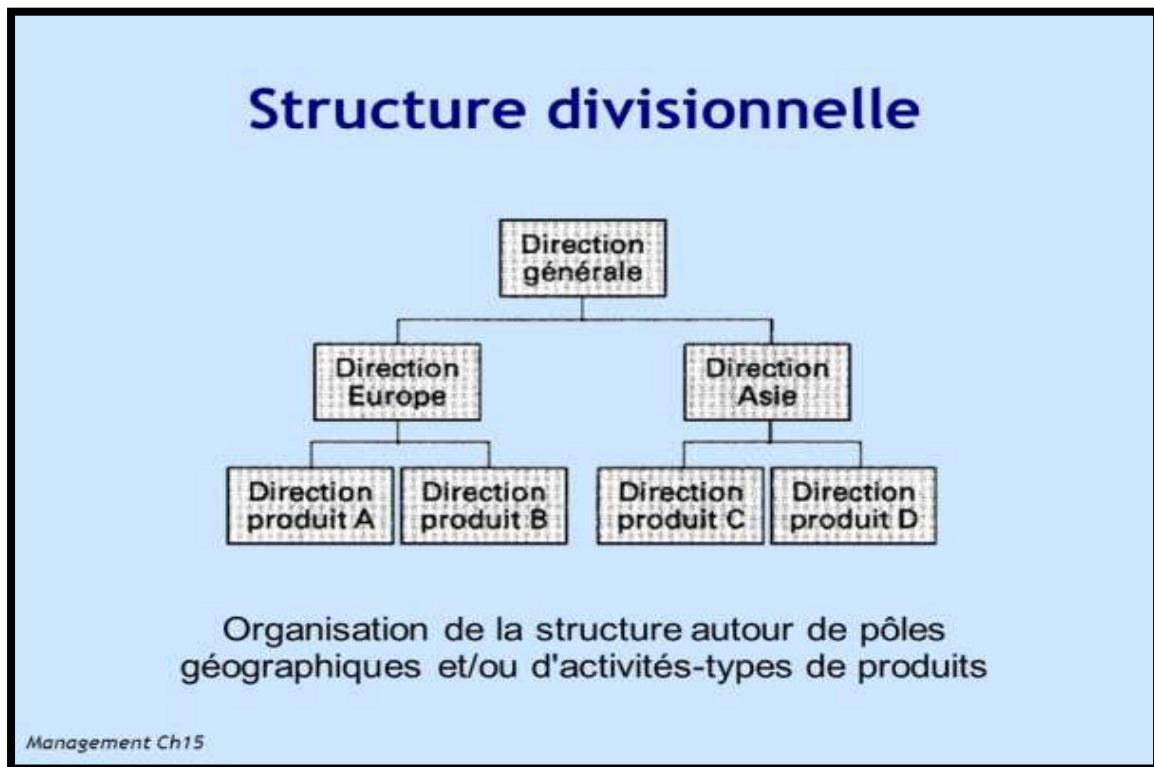
D. Structure divisionnelle

D1 : Définition : L'entreprise est organisée par divisions ou centres de profits distincts (activité spécifique, zone géographique particulière, segment de clientèle).

Dans cette forme de structure, les différentes divisions d'une entreprise contrôlent leurs propres ressources et fonctionnent pratiquement comme une entreprise à part entière au sein de la société dans son ensemble. Chaque division peut avoir sa propre équipe marketing, son équipe commerciale, son équipe informatique, etc.

Cette structure est efficace pour les grandes entreprises, car elle permet aux différentes divisions de prendre des décisions sans devoir toutes en référer au même petit comité de direction. Elle présente des avantages et des inconvénients³ :

Figure 9: La structure divisionnelle par zones

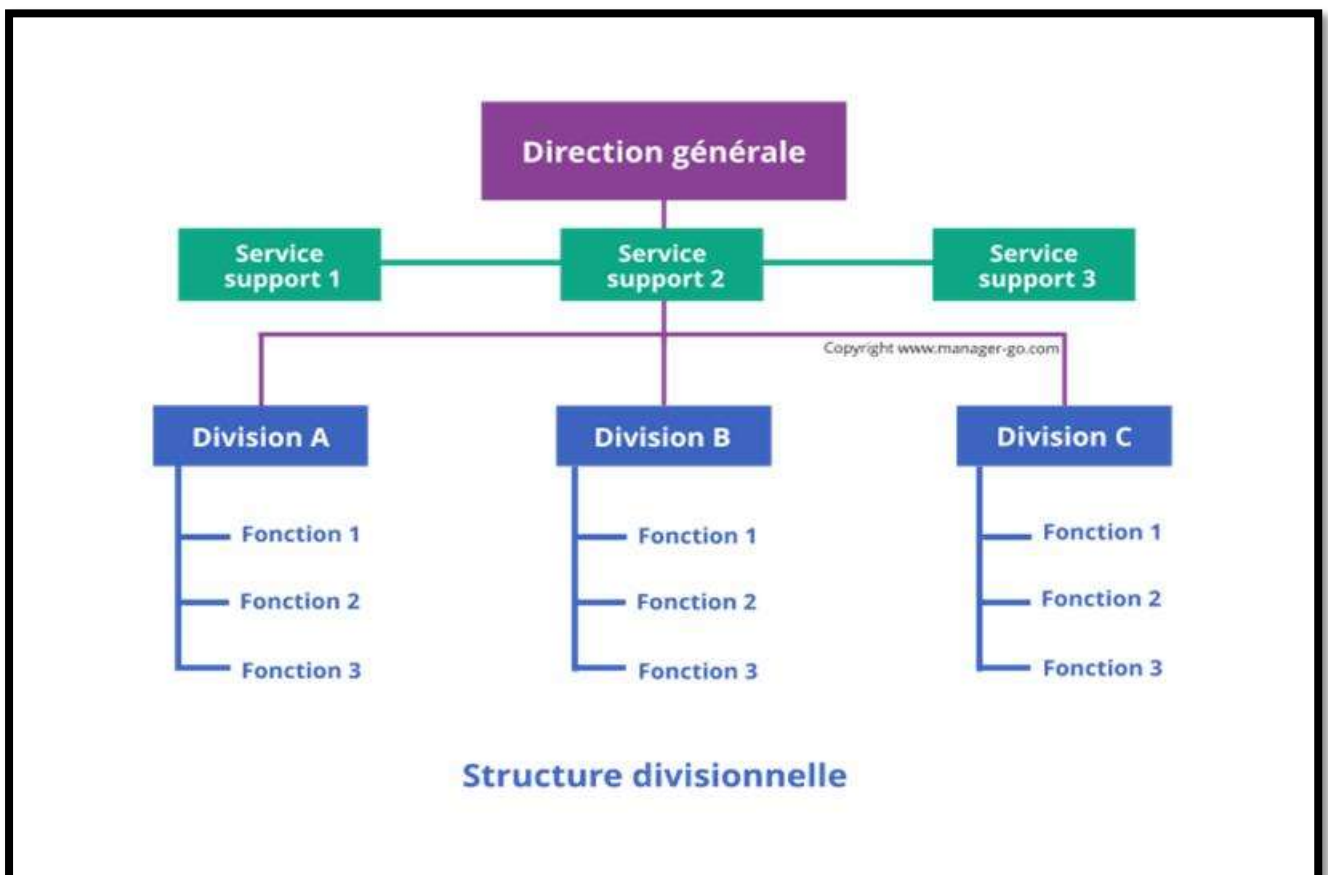


Source : https://cours-gestion.com/structure-hierarchicofonctionnelle/#google_vignette

Une autre division peut se faire en terme de produits. Chaque division est relativement autonome. Le contrôle de la direction se fait à postériori. Cette structure est adoptée par les très grandes entreprises.

³ Disponible en ligne sur le site : <https://elearning.univ-bejaia.dz/>

Figure 10: La structure divisionnelle par produits



Source : https://cours-gestion.com/structure-hierarchicofonctionnelle/#google_vignette

Les avantages :

- Une structure très facile à adapter,
- Chaque département peut se concentrer sur son domaine d'activité et travailler ainsi plus rapidement, de façon plus coordonnée et plus stratégique.
- L'autonomie qui en découle contribue à motiver davantage les employés.
- la division plus marquée permet de rendre les différentes activités commerciales plus transparentes et d'évaluer plus précisément leurs performances.

Les inconvénients :

- Nécessite une coordination et une gestion plus intensives : Les structures divisionnaires, du fait de leur différenciation accrue et de la nécessité de gestionnaires

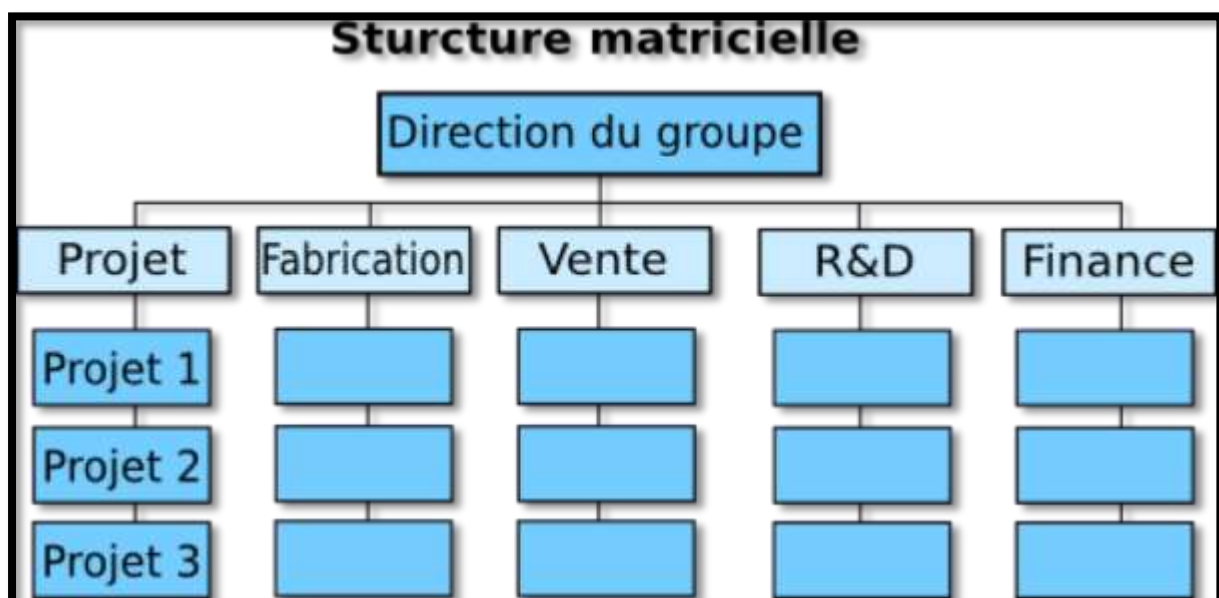
plus spécialisés, engendrent des coûts plus élevés et exigent un effort de coordination supplémentaire.

- Communication limitée en raison des divisions (géographiques) : Lorsque les départements fonctionnent de manière très autonome ou sont dispersés géographiquement, il existe un risque d'isolement et de duplication des activités commerciales.
- Augmentation possible de licenciements

E. La structure matricielle

E1. Définition : Cette organisation fusionne les aspects positifs des modèles fonctionnels et divisionnaires au sein d'une matrice tridimensionnelle. Initialement, elle répartit les postes et les départements par fonction, puis par division. Les autorités de commande sont ainsi segmentées en deux dimensions distinctes et équitables. En conséquence, chaque employé entretient simultanément deux lignes de reporting : une avec son responsable de département et une autre avec le chef de produit associé. Elle prend la forme suivante :

Figure 11: La structure matricielle



Source : https://cours-gestion.com/structure-hierarchicofonctionnelle/#google_vignette

E2. Les avantages et les inconvénients de la structure matricielle

Les avantages :

- Plus de flexibilité : l'organisation matricielle réagit facilement aux différentes fluctuations de l'environnement ;
- Meilleure gestion des fluctuations de la charge de travail.
- Communication plus dynamique et un transfert d'information plus rapide : Les canaux de communication plus courts et la disponibilité de personnes spécialisées à tout moment rendent la prise de décision et la transmission de l'information plus dynamiques.
- Prise de décision largement démocratique.

Les inconvénients :

- Une gestion très complexe pour l'entreprise mère ;
- Coûts de planification et de mise en œuvre élevés : Cette complexité entraîne non seulement des coûts élevés de planification et de mise en œuvre, mais peut aussi semer la confusion parmi les employés.
- Le risque le plus probable réside dans la double gestion : le croisement des domaines de responsabilité peut conduire à des conflits de compétences et rendre plus difficiles la communication, la prise de décision et l'évaluation des services.
- Effort de communication élevé
- Attribution difficile des succès et des échecs

La structure matricielle est principalement utilisée par de grandes entreprises actives au niveau international, tels que la construction et le développement de véhicules.

2.2. La Structure Organisationnelle selon H. MINTZBERG

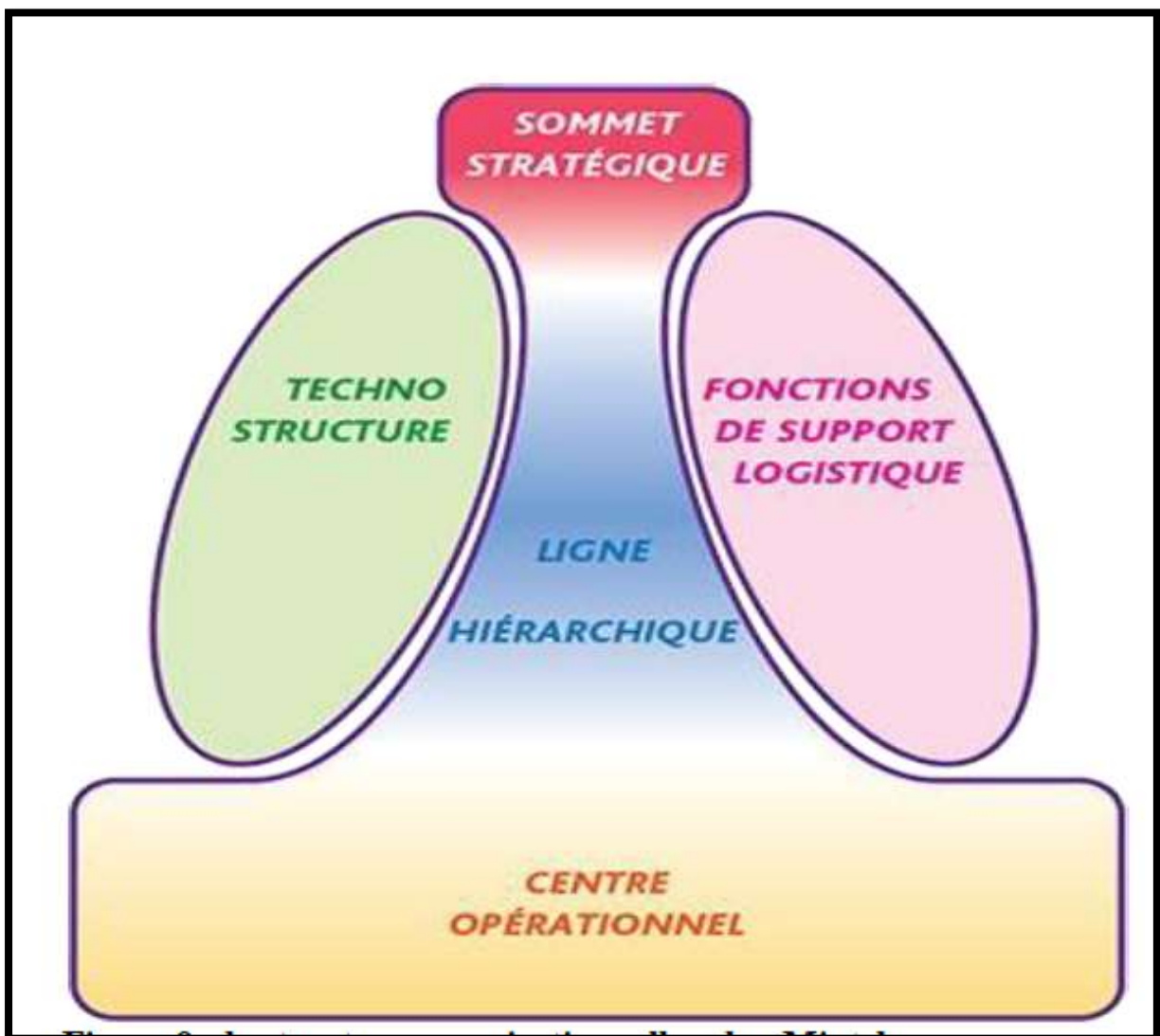
En 1982, H. MINTZBERG soutient que toute organisation économique se caractérise par la stabilité de ses composantes. Cependant, la manière dont ces composantes sont combinées et hiérarchisées engendre une grande diversité de formes organisationnelles. Il propose ainsi une nouvelle représentation de la structure des entreprises fondée sur cinq éléments essentiels :

- **Le sommet stratégique** : correspond à l'instance décisionnelle où sont déterminées les allocations de ressources, tant à court terme qu'à long terme.

- **La ligne hiérarchique** : assure la transmission et l'exécution des décisions émanant du sommet stratégique. Elle facilite également la circulation des informations entre le centre opérationnel et le sommet stratégique
- **Le centre opérationnel** : regroupe les membres chargés directement de la production, cœur même de la mission de l'organisation.
- **La technostructure** : composée d'analystes et d'experts, elle réalise des tâches de planification et de contrôle. Son rôle principal est de standardiser les procédures pour améliorer l'efficacité du travail.
- **Le support logistique** : fournit divers services internes (cafétéria, assistance juridique, maintenance, documentation, communication, etc.) et assure les relations avec l'environnement.

Cette approche met en lumière la manière dont ces composantes structurent le fonctionnement de l'organisation.

Figure 12: la structure organisationnelle selon Mintzberg



Source : H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.

En résumé, il convient de souligner que lors de la conception de la structure de l'entreprise, il est nécessaire de déterminer les objectifs ainsi que le plan pour les atteindre. Il convient également de souligner que les entreprises peuvent combiner plusieurs de ces structures en fonction de leurs besoins. De plus, la structure organisationnelle peut évoluer au fil du temps afin de s'adapter aux transformations de l'environnement.

Section 3 : Les fonctions de l'entreprise

Par définition, une fonction est un regroupement de tâches distribuées selon des critères logiques. Chaque fonction doit évoluer suivant les évolutions de l'environnement et

de l'organisation de l'entreprise. Les fonctions énumérées ci-dessous existent pratiquement dans toutes les entreprises.

3.1. Définition de « Fonctions de l'entreprise »

Les fonctions de l'entreprise désignent les grands domaines d'activités qui permettent à une organisation de fonctionner et d'atteindre ses objectifs. Chaque fonction regroupe un ensemble de tâches et de responsabilités spécialisées, contribuant au bon déroulement des opérations et à la création de valeur.

3.2. Les différentes fonctions de l'entreprise

En général, on distingue plusieurs fonctions essentielles :

A. La fonction de direction :

Nous retrouvons le directeur qui est le représentant de l'entreprise vis-à-vis de ses propriétaires (les apporteurs de capitaux, des syndicats, de l'administration de la fiscalité, des collectivités locales, ...). Le directeur est aidé parfois par des conseillers et d'assistants.

B. La fonction de production :

La fonction production est la fonction principale de chaque entreprise, elle met en œuvre des moyens de production pour fabriquer un produit selon des normes défini par le département « *Etude* » et selon les matières premières fournies par le service *approvisionnement*. Pratiquement, le département *production* est en relation avec plusieurs départements : *Etudes, Qualité, Approvisionnement, Magasin machine et équipement,...*

C. La fonction commerciale :

Le département commercial est responsable des *ventes*, assure la fonction Marketing et s'organise pour répondre aux questions du *client*. Il constitue un lien important entre *la direction de l'entreprise, le département des Etudes, le département de gestion et le département de production,...* et le *client*. Il prend en charge le problème de facturation en collaboration avec le *département de comptabilité*.

D. La fonction étude :

Le but de cette fonction est de :

- La collecte de données et d'informations par le biais d'études de marché, le suivi des évolutions scientifiques et technologiques dans le domaine d'activité de l'entreprise ;
- Concevoir le produit en fonction du besoin du marché ou d'un client en particulier ;
- Estimer le coût de revient d'un produit ;
- Recherche les matières, les équipements et les installations nécessaires pour la production ;
- Créer de nouveaux marchés ;
- Concevoir la formation en Recherche et Développement (R&D)

E. La fonction de gestion de qualité :

Elle a pour rôle :

- De constituer le dossier qualité du produit fabriqué en précisant toutes les informations liées au produits (composantes, qualifications des fournisseurs,...)
- Gérer les normes d'établissement ;
- Pratiquer les Audits internes pour vérifier l'application des règles et procédures de l'entreprise.

F. La fonction d'approvisionnement et achat :

Il s'agit de l'ensemble des opérations et des tâches visant à fournir à l'entreprise les matériaux nécessaires, au moment opportun, en quantité suffisante, avec la qualité requise et au coût le plus faible possible. Cela implique de réaliser des économies lors des achats et de gérer efficacement les stocks afin de soutenir les programmes liés à l'activité de l'entreprise, qu'il s'agisse de production ou de vente. Elle est concernée par :

- La recherche de nouveau fournisseurs ou sous-traitants
- La négociation des contrats (prix, quantité, délais, ...)

- La gestion des achats et stocks (les fournitures de production et besoins, matières premières, produits finis et semi-finis, déchets et biens achetés dans l'intention de les vendre).

Le service achat contact des acheteurs et des fournisseurs. Ils négocient les prix, établissent des commandes d'achat ou ordre de sous traitance et contrôlent les factures d'achat. Cette fonction est considérée parmi les fonctions de base de l'entreprise car elle est liée directement à son activité.

G. La fonction de comptabilité et gestion :

Elle gère les comptes et les ressources financières de l'entreprise tout en assurant la relation entre l'entreprise et les autres institutions telles que les banques, l'administration de la fiscalité, ... nous retrouvons plusieurs services qui prennent en charge cette fonction :

- **Service comptabilité générale :** établit le bilan, les comptes et toutes les déclarations obligatoires (la TVA)
- **Service de comptabilité analytique :** analyse les dépenses directement affectées aux produits fabriqués et calcule leurs coût de revient
- **Service de comptabilité client :** établit et envoie les factures aux clients puis il vérifie les paiements.

H. La gestion du personnel :

Il s'agit d'un ensemble d'activités, de tâches et de programmes liés à la gestion des ressources humaines dans l'entreprise en identifiant les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise. Son rôle essentiel est de gérer l'ensemble des salariés depuis l'embauche jusqu'au départ de l'entreprise. Ce département est chargé également des recrutements, planification des ressources humaines, de la formation, de la gestion des stagiaires,...

I. Les fonctions annexes :

Pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, cette dernière est appelée à assurer d'autres fonctions en plus de celles citées ci-dessus, il s'agit :

- **Des services généraux** : assurent l'entretien des bâtiments, des véhicules, des réseaux d'électricité,...
- **Du service informatique** : il gère les applications informatiques spécifiques à l'entreprise. Il gère également le parc des ordinateurs et la sauvegarde des données
- **Du service maintenance** : il assure l'installation et l'entretien des machines de production.

En résumé, les fonctions de l'entreprise organisent le travail de manière structurée afin de permettre à l'entreprise de réaliser efficacement sa mission et ses objectifs.

Questions de réflexion

1. Distinguez entre structure mécaniste et structure organique.
2. Qu'est-ce que la spécialisation horizontale? Énumérer et décrire brièvement ses formes les plus courantes.
3. Quels sont les facteurs ayant une influence sur le choix de la structure d'entreprise?
4. Quelles sont les formes de structures organisationnelles les plus courantes ? Quels sont les avantages et les limites de chaque forme de structure ?
5. Une entreprise de production de chaussures a réparti ses fonctions comme suit :
 - *Les départements*: Ressources Humaines ; Comptabilité et Finances ; Commercial ; Production ; Technique ; Maintenance.
 - *Les services*: Production cuir ; Production textile ; Production des produits ; Comptabilité ; Comptabilité analytique et budget ; Achats ; Ventes ; Création et mise au point ; Laboratoire ; Contrôle qualité ; Approvisionnement ; Etude et Maintenance ; Gestion du Personnel ; Formation et recrutement ; Questions Sociales ; Informatique.

TAF : Etablir l'organigramme de cette entreprise en intégrant le secrétariat.

*Chapitre IV: Croissance et Développement de
l'entreprise*

Section 1 : Définition de la croissance de l'entreprise

(Cycle de vie)

1.1. Cycle de vie de l'entreprise

1.2. Les stratégies de croissance de l'entreprise

Section 2 : Les modèles de croissance de l'entreprise

2.1. La croissance interne

2.2. La croissance externe

2.3. Les avantages et inconvénients des deux croissances

Chapitre IV : Croissance et développement de l'entreprise

La croissance d'une entreprise constitue un levier essentiel pour sa pérennité et sa compétitivité. Elle reflète la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement, à saisir de nouvelles opportunités et à renforcer sa position sur son marché. Qu'elle soit interne ou externe, progressive ou accélérée, la croissance traduit non seulement une dynamique économique favorable, mais aussi une vision stratégique orientée vers l'innovation, la performance et le développement durable.

Section 1 : Définition de la croissance de l'entreprise (Cycle de vie)

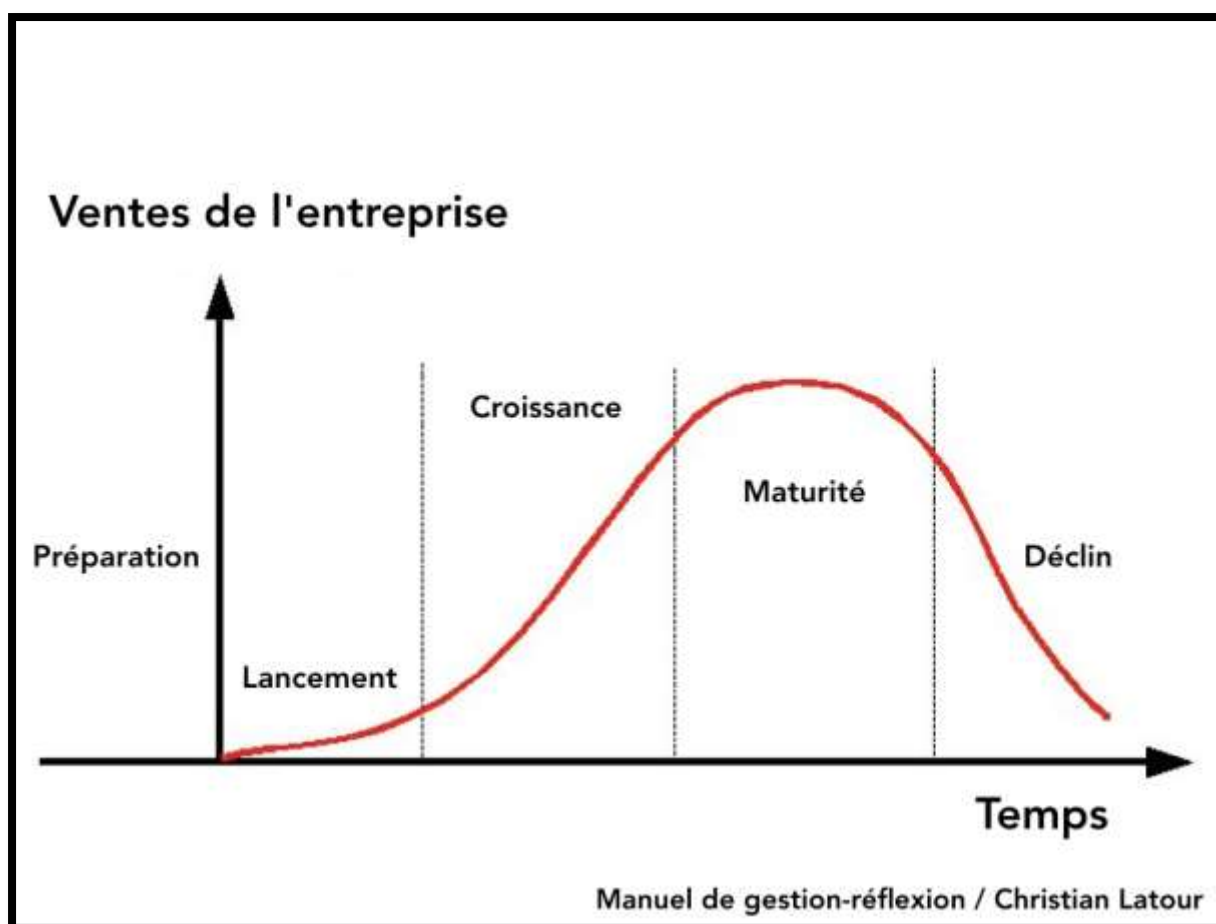
La croissance de l'entreprise correspond à l'extension de son activité, que ce soit en développant ses marchés actuels ou en en conquérant de nouveaux, ainsi qu'en renouvelant son offre ou en créant des produits et services inédits.

Cette progression peut être obtenue de façon organique grâce au renforcement des compétences internes et à l'innovation ou de manière externe, par le biais de fusions, d'acquisitions ou de partenariats stratégiques.

1.1. Le cycle de vie de l'entreprise

Le cycle de vie d'une entreprise décrit l'évolution de cette dernière au fil du temps à travers différentes étapes de développement. Les auteurs distinguent généralement quatre phases principales : la création/ le démarrage, la croissance/développement, la maturité et le déclin.

Figure 13: Cycle de vie de l'entreprise



Chaque étape présente ses propres objectifs, stratégies et enjeux. Comprendre et maîtriser ce cycle permet aux dirigeants d'adapter leurs décisions et leurs actions en fonction de la situation de l'entreprise, afin d'en assurer une gestion optimale.

A. La phase « Création / Démarrage :

Cette phase débute généralement par une idée ou une opportunité transformée en un concept commercial solide. Elle exige des investissements en temps et en capital, ainsi qu'un engagement sur le long terme. Le cycle de démarrage s'achève lorsque l'entreprise atteint la rentabilité ou que ses ressources deviennent insuffisantes.

La création ou le démarrage constitue une étape déterminante pour l'avenir de l'entreprise. Le bon démarrage dépend de nombreux éléments tels que la qualité du produit ou du service proposé, la pertinence du marché visé, la pression concurrentielle, ainsi que la qualité de la gestion et des modes de financement.

Les entreprises qui franchissent avec succès cette étape bénéficient souvent d'un avantage concurrentiel : elles proposent une offre originale répondant à un besoin du marché, comprennent bien leur environnement concurrentiel et parviennent à se démarquer.

À l'inverse, celles qui échouent sont souvent confrontées à des difficultés financières, à une gestion inadaptée, à une concurrence trop forte ou à une demande insuffisante.

B. La phase de « croissance » :

Au cours de cette étape, l'entreprise doit générer un chiffre d'affaire important lui permettant de financer son développement et ses investissements futurs. La plupart des entreprises font d'ailleurs, recours à des financements externes pour accompagner cette expansion. L'entreprise doit effectuer des prévisions et prendre des décisions à long terme, comme l'ouverture de nouvelles filiales. Afin de soutenir la croissance de l'entreprise, il est demandé à cette dernière de s'ouvrir au marché international. L'expansion peut aussi impliquer de nouveaux locaux dans de nouvelles zones géographiques. Une autre manière d'atteindre de nouveaux marchés est de diversifier l'offre de biens et services pour satisfaire les différentes catégories de clients.

La gestion de la croissance représente un défi majeur pour les entrepreneurs, qui doivent piloter une structure plus importante tout en poursuivant l'innovation et le lancement de nouveaux produits ou services. Cette période s'accompagne souvent d'un certain niveau d'incertitude et de risques élevés.

C. La phase de « Maturité » :

Il s'agit de la phase la plus longue, l'entreprise a généralement plusieurs années d'existence, elle atteint une taille stable et consolide ses activités. La croissance des profits ralentit, ce qui rend indispensable la mise en place de stratégies permettant de maintenir la performance, de préserver la compétitivité et d'optimiser l'organisation. La maturité exige donc une gestion rigoureuse, doit reposer sur des fondamentaux solides, une bonne planification, et continuer à innover sur les marchés afin d'éviter l'essoufflement.

D. La phase « Déclin » :

Lorsque l'entreprise entre dans la phase du déclin, son dynamisme tend à diminuer : l'innovation se raréfie, l'adaptation au marché devient difficile, et la concurrence gagne du

terrain. Les revenus stagnent ou régressent, et la capacité à honorer les engagements financiers peut être compromise. Cette phase indique souvent une perte de compétitivité et nécessite une restructuration ou une réorientation stratégique pour espérer redresser la situation. Autrement dit, l'entreprise se prépare à la succession des créateurs.

1.2. Les stratégies de croissance d'une entreprise

Selon ANSOFF, une entreprise peut adopter quatre stratégies génériques de développement :

A. Pénétration de marché

Cette stratégie vise à accroître la part de marché des produits déjà existants sur les marchés actuels grâce à des actions marketing renforcées.

Parmi ces stratégies, nous citons :

- Baisse de prix : stratégie efficace lorsque la demande est très élastique, mais comportant des risques pour la rentabilité ou l'image de marque.
- Faire du marketing : campagnes de communication, promotions des ventes, opérations de mise en avant pour toucher un public plus large.
- Extension du réseau de distribution : multiplier les points de vente ou les canaux pour atteindre davantage de clients.

B. Développement de marché

Il s'agit d'utiliser les produits actuels pour conquérir de nouveaux marchés.

Cela peut passer par :

- L'ouverture de nouveaux marchés géographiques : nouveaux départements, expansion internationale, nouveaux pays.
- La conquête de nouveaux segments de clientèle : grâce à une légère adaptation de l'offre, l'entreprise transpose son expertise vers de nouveaux publics.

C. Développement de produits

Cette stratégie consiste à créer de nouveaux produits destinés aux marchés déjà existants afin de répondre à des besoins non satisfaits.

Il peut s'agir :

- de produits entièrement nouveaux,
- de versions améliorées de produits existants,
- ou de l'élargissement des gammes pour offrir davantage d'options aux clients.

Cette approche constitue un levier fort de différenciation.

D. Diversification

C'est la stratégie la plus ambitieuse et la plus risquée : proposer de nouveaux produits sur de nouveaux marchés. On distingue notamment :

- Diversification horizontale : création d'une nouvelle offre dans un marché différent, tout en restant dans le même secteur d'activité.
- Diversification verticale : intégration d'activités situées en amont ou en aval de la chaîne de valeur.

En fait, mettre en place la stratégie de croissance consiste à définir un outil d'aide à la décision. Il s'agit d'une démarche conçue par Igor Ansoff et présentée en 1957 dans l'article "Strategies for Diversification" (Harvard Business Review). Il permet aux décideurs et stratèges d'analyser les différentes orientations stratégiques possibles pour la mise en œuvre d'une stratégie de croissance. Ce travail est conçu sous forme de matrice qui se présente comme suit :

Figure 14 : les stratégies de croissance de l'entreprise selon ANSOFF



Source : disponible en ligne : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/croissance-de-entreprise.htm#toc-9>, consulté le 12/02/2024

Section 2 : Les modèles de croissance de l'entreprise

Les modèles de croissance d'une entreprise permettent de comprendre comment une organisation se développe et renforce sa position sur le marché. Ils décrivent les différentes voies qu'une entreprise peut emprunter pour étendre son activité, améliorer sa performance et assurer sa pérennité. Parmi les modèles les plus courants, nous retrouvons la croissance interne et la croissance externe.

2.1. La croissance interne

Appelée également la croissance organique. *"Il s'agit du développement de son activité par ses propres moyens. Ce mode de croissance repose sur la mobilisation de ses ressources internes (savoir-faire, compétences, ressources financières, ...) pour créer de la valeur contrairement à celle dite externe dont le moteur est l'acquisition de structures existantes."*⁴

Autrement dit, la croissance interne, désigne l'augmentation de l'activité d'une entreprise grâce à ses propres ressources. Elle repose sur le développement de ses compétences, l'amélioration de sa productivité, l'innovation, l'élargissement de sa gamme de produits ou services, ou encore la conquête de nouveaux marchés sans recourir à des fusions ou acquisitions. Elle traduit une expansion progressive, construite à partir des capacités internes de l'organisation.

Concrètement, cette stratégie se traduit par diverses actions, telles que des investissements en R&D pour concevoir des produits innovants, le développement de nouvelles compétences internes grâce à la formation des collaborateurs, l'acquisition de locaux plus adaptés ou encore la création d'un réseau de distribution élargi.

2.2. La croissance externe

La croissance externe recouvre toutes les opérations menant à l'acquisition d'une autre entreprise pour accélérer son propre développement. Mais au-delà du pur et simple rachat, il est également question de fusion entre 2 entités. Autrement dit, la croissance externe s'effectue par des apports extérieurs. C'est une croissance réalisée par rachat de la totalité ou d'une partie d'autres entreprises. 2 formes de regroupement de concentration peuvent être énumérées:

- a. **Fusion** : deux entreprises vont donner naissance à une nouvelle entreprise.
- b. **Absorption** : une entreprise rachète les actions d'une autre et cette dernière disparaît.
- c. **Prise de participation** : elle désigne l'acquisition d'une partie du capital d'une entreprise par une autre.

⁴ Disponible sur : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/croissance-interne.htm>

L'entreprise A, par exemple acquière un certain nombre d'actions d'une entreprise B.

- A détient 50% du capital de B → B devient filiale de A
- A détient entre 10 et moins de 50% → B est contrôlée par A
- A détient moins de 10% → B conserve son autonomie de décision.

2.3. Les avantages et les inconvénients de la croissance interne et externe de l'entreprise

Le tableau ci-dessous synthétise les différents avantages et inconvénients de chaque type de croissance de l'entreprise :

Tableau 2: Les avantages et les inconvénients de la croissance interne et externe de l'entreprise

Avantages et inconvénients	Croissance interne	Croissance externe
Avantages	Peu risqué à court terme	Permet d'aller vite, devenir leader rapidement
	Mobiliser peu de ressources financières à l'instant t, croître avec l'autofinancement	Acquérir des nouvelles compétences instantanément
	Caler le développement sur celui de du chiffre d'affaires	Bouleverser l'équilibre du marché à en acquérant soit un concurrent, un client ou un fournisseur (revoir le modèle des 5 forces de porter + exemple)
	Motiver et impliquer les collaborateurs grâce de nouveaux projets	Obtenir une taille critique en peu de temps

Avantages	Maîtriser le développement	Conserver, voir renforcer ses positions chez ses clients en augmentant le volume d'affaires chez eux
	Conserver l'indépendance de l'entreprise (pas de nouveaux actionnaires à faire entrer dans le capital...)	Créer un nouveau potentiel de croissance en intégrant un métier éloigné
Inconvénients	Résultats longs pour atteindre les objectifs	Enjeux importants, plus de risques
	L'entreprise va faire face à un concurrent qui mène une politique d'acquisition agressive.	Mobilisation forte de ressources financières
	Pour des marchés à forts niveaux capitalistiques, stratégie peu efficace	Risques organisationnels et de performance pour le management de l'unité acquise
	En restant spécialisée, l'entreprise devient plus vulnérable	Risques de troubles, d'interrogations, d'inquiétudes... au sein de l'entreprise actuelle
	Difficulté à obtenir des financements car ce type de développement peut manquer de lisibilité pour un banquier	Risques liés à la diversification : éloignement de l'activité de base, performance globale en baisse, etc.

Source : disponible en ligne :

<https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/croissance-de-entreprise.htm#toc-19>, consulté le 11/02/2024

2.4. L'analyse concurrentielle : De quoi parle-t-on ?

L'analyse concurrentielle est une étape incontournable de l'étude de marché. Elle aide l'entreprise à atteindre ses objectifs de développement en tenant compte des pratiques et des réactions de la concurrence.

L'analyse concurrentielle consiste à mettre en parallèle la situation d'une entreprise ou d'une future entreprise et le marché dans lequel elle se développe. Son rôle est d'analyser le poids de la concurrence directe et indirecte ainsi que sa nature. Elle doit suivre une structure bien définie et s'organise en plusieurs étapes.

Comment faire une analyse concurrentielle ?

L'analyse s'effectue en 4 étapes :

- a. **Identifier les concurrents** : sachez qui sont les concurrents de votre entreprise : a cette étape, le travail paraît facile, mais il faut savoir qu'il y a des concurrents directs et des concurrents indirects.
 - ➡ Les concurrents directs : ce sont les entreprises qui offrent les mêmes produits que les vôtres aux mêmes clients et sur le même marché.
 - ➡ Les concurrents indirects : ce sont les entreprises qui offrent des biens et services légèrement différents de ceux produits par votre entreprise ou ciblent une autre clientèle sur le même territoire.
- b. **Déterminer les critères à analyser chez les concurrents** : Une fois que les principaux concurrents sont listés, il faut les décrire individuellement. Les principaux critères à énumérer sont : L'histoire de l'entreprise ; L'implantation géographique ; L'organisation interne ; La stratégie commerciale ; La taille ; L'offre...
- c. **Faire une grille d'analyse de la concurrence** : il s'agit d'analyser les forces et les faiblesses des concurrents. En fait, il s'agit de réunir l'ensemble des concurrents dans un seul tableau (prix, qualité, effectif, partenaires,...)
- d. **Analyser les résultats** : il s'agit de déterminer l'avantage concurrentiel de son entreprise. Cette dernière phase vise à tirer des conclusions stratégiques en prenant bien en compte l'ensemble de la démarche analytique déployée au cours de l'étude.

Exemple d'analyse concurrentielle de l'entreprise IKEA (Analyse SWOT)

IKEA a été créée en 1943 en SUÈDE, elle est devenue en quelques dizaines d'années le leader mondial de la conception la fabrication et la vente de meuble de décoration et d'intérieur.

L'analyse SWOT est un outil de diagnostic stratégique très utilisé par les organisations dans leur processus stratégique. Elle est appelée également modèle SWOT ou analyse SWOT. L'analyse SWOT vise à identifier les facteurs internes et externes favorables et défavorables à l'atteinte des objectifs d'une organisation.

SWOT IKEA	
<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> => Connaissance client => En recherche permanente de solutions innovantes pour réduire les coûts => Intégration de la chaîne d'approvisionnement => Réputation de la marque et présence sur le marché => Portefeuille de produits diversifié 	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> => Mauvaise réputation => Diminution de la qualité => Produits standardisés
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> => Poursuite de l'expansion dans les économies en développement => Croissance des ventes en ligne => Expansion du marché de l'épicerie en croissance 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> => Intensification de la concurrence => Croissance du revenu moyen des consommateurs

Questions de réflexion

1. Pourquoi une entreprise choisit-elle de se développer par acquisition ?
2. En quoi la croissance mixte peut-elle être une stratégie efficace ?
3. Comment mesurer la croissance d'une entreprise (indicateurs, ratios, performances) ?
4. Quels risques une croissance trop rapide peut-elle engendrer ?
5. Comment une entreprise peut-elle maintenir son avantage concurrentiel en phase de croissance ?
6. Quelles sont les principales étapes du cycle de vie d'une entreprise ?
7. Quels sont les enjeux majeurs de la phase de lancement ?
8. Quels défis l'entreprise rencontre-t-elle en phase de croissance ?

Chapitre V: La culture de l'entreprise

Section 1 : Définition et Caractéristiques de la culture d'entreprise

1.1. Définition de la culture d'entreprise

1.2. Caractéristiques de la culture d'entreprise

Section 2 : Les composantes et objectifs de la culture d'entreprise

2.1. Les composantes de la culture d'entreprise

2.2. Les objectifs de la culture d'entreprise

Section 3 : Les typologies de culture d'entreprise

3.1. Les types de culture d'entreprise

3.2. Quelques exemples de culture d'entreprise

Chapitre V : La culture de l'entreprise

Dans le contexte de la mondialisation, de la transformation digitale et de l'intensification de la concurrence, la culture d'entreprise apparaît comme un principe stratégique essentiel. Considérée comme un ensemble de valeurs, de normes affichées, ainsi que de comportements, des croyances et des pratiques partagées au sein d'une entreprise. Elle influence la manière dont les collaborateurs interagissent, prennent des décisions et perçoivent leur environnement professionnel.

En fait, la culture d'entreprise contribue à renforcer la cohésion, à attirer et fidéliser les talents, et à orienter l'entreprise dans ses choix stratégiques. Comprendre son rôle et ses enjeux est donc indispensable pour saisir le fonctionnement et la performance de l'entreprise du 21^{ème} siècle.

Section 1 : Définition et caractéristiques de la culture d'entreprise

Pour certains auteurs, l'idée de culture d'entreprise remonterait au XIX^e siècle, période durant laquelle se développent des pratiques paternalistes au sein des organisations. Pour d'autres, il s'agirait d'un concept plus récent, né au XX^e siècle, et reposant sur trois grandes métaphores : l'entreprise conçue comme une « *famille* », comme une « *maison* » ou encore comme une « *équipe sportive* ». Apparue d'abord en Angleterre, puis en Allemagne au début du XIX^e siècle, la notion ne s'impose véritablement en France qu'au XX^e siècle, et plus précisément dans les années 1980, portée par l'influence croissante des modèles culturels américain et japonais (SOUKI, H, 2023, p 91).

1.1. Définition de la culture d'entreprise

Plusieurs auteurs ont avancé des définitions distinctes de la culture de l'entreprise. Pour certains, la culture d'entreprise est considérée comme un moyen émotionnel, affectif et intellectuel permettant aux individus d'exprimer et de traduire leurs comportements. Dans ce sens, CROZIER et FRIEDBERG, en 1977 définissent le concept comme « un ensemble d'éléments de vie psychologique et mentale, avec ses composantes affectives, cognitives, intellectuelles, rationnelles, elle est l'instrument, elle est la capacité que les individus acquièrent, utilisent et transforment avec les autres ».

Pour d'autres, La culture d'entreprise regroupe les façons de penser et d'agir, et reflète ainsi les comportements des membres de l'organisation ainsi que leur vision du monde. Les aspects les plus significatifs concernent notamment les modes de gestion et les

pratiques de production. De ce fait, pour DEVILLARD et REY en 2008 « La culture d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des façons de pensée et d'agir... et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire. Plus précisément, la culture est un système de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques ».

Enfin pour SHEIN, d'hypothèses de base partagées et apprises par un groupe lui ont permis de résoudre les problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne qui a assez bien fonctionné pour être considéré comme valide et être enseigné aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir, de penser. La culture est ainsi créée, intégrée, a évolué et manipulée par les dirigeants (BOUGCHICHE, H et MATMAR, D, 2018, p 72).

De ce qui précède, nous déduisons que la culture d'entreprise constitue un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble des membres de l'organisation. Elle oriente les comportements, canalise les énergies et les concentre vers des objectifs essentiels. Véritable vecteur d'intégration, de mobilisation et d'implication, elle joue un rôle central dans la cohésion et l'efficacité collective.

1.2. Les caractéristiques de la culture d'entreprise

Dans quelques entreprises, par exemple, le port du costume est exigé, tandis que dans d'autres, une tenue vestimentaire plus décontractée est autorisée. De la même manière, certains salariés bénéficient d'horaires de travail flexibles, alors que d'autres sont tenus de respecter des horaires stricts en pointant à leur arrivée et à leur départ. Ces exemples de pratiques traduisent les différentes cultures d'entreprise auxquelles les employés sont confrontés.

Ces cultures peuvent être regroupées en cinq catégories distinctes :

a. La culture hiérarchique

Cette culture concerne principalement des entreprises traditionnelles caractérisées par des directions précises encadrant chaque fonction. Les services y sont souvent cloisonnés et le management repose fortement sur le respect de la hiérarchie, ainsi que sur l'atteinte d'objectifs et des résultats. Dans ce modèle, la recherche du profit peut parfois primer sur l'expérience du client et le bien-être des employés.

Les décisions sont majoritairement prises par la direction générale, tout en ignorant la participation des salariés à cette prise de décision et moins de place à l'initiative individuelle. Ce fonctionnement peut engendrer un sentiment de frustration ou de limitation chez certains collaborateurs.

b. La culture fondée sur l'esprit d'équipe

Ce type d'organisation accorde une importance centrale à l'engagement des employés. Les collaborateurs issus de différents services entretiennent des relations aussi bien professionnelles que sociales et amicales, y compris en dehors du cadre strict du travail. Dans ce sens, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle constitue un enjeu majeur.

Les salariés, généralement attachés à leur entreprise, sont régulièrement consultés et leurs avis sont pris en considération dans les prises de décisions. Cette approche favorise un climat de confiance et de reconnaissance.

c. La culture de l'excellence

Les entreprises qui valorisent l'excellence se distinguent par un niveau d'exigence élevé et une charge de travail importante. Elles cherchent à innover, à bousculer les normes établies et à avoir un impact significatif sur leur secteur. Le recrutement y est très sélectif, visant des profils hautement qualifiés, et les attentes envers les employés sont fortes, notamment en termes d'investissement et de disponibilité.

En contrepartie, ces entreprises offrent des opportunités d'évolution rapide et prennent en compte les propositions d'amélioration formulées par leurs collaborateurs. Toutefois, cet environnement exigeant implique souvent une pression importante, nécessitant la mise en place de dispositifs favorisant le bien-être au travail.

d. La culture horizontale

Dans une organisation à culture horizontale, les relations hiérarchiques sont limitées et la proximité entre les différents niveaux de responsabilité est présente. Les managers collaborent directement avec leurs équipes et sollicitent l'avis de tous, y compris des stagiaires ou des nouveaux recrues.

Cette caractéristique est, fréquemment présente dans les startups, repose sur la coopération, la flexibilité et l'écoute des retours des employés. L'objectif commun est d'améliorer en continu les pratiques internes afin de maximiser la satisfaction du client.

e. La culture paternaliste

La culture paternaliste se caractérise par une ambiance conviviale et parfois assimilée à un esprit familial. Les employés partagent des intérêts communs et sont fortement impliqués dans la vie de l'entreprise. Ce type de culture est souvent présent dans les petites et moyennes entreprises ou les jeunes structures.

Le management y est relativement souple et privilégie la confiance, la solidarité et le travail collectif. L'engagement des salariés est renforcé par un sentiment d'appartenance et une collaboration étroite entre les différents aptitudes.

Section 2 : Les composantes de la culture de l'entreprise

Les composantes de la culture d'entreprise décrivent la manière dont les employés interagissent entre eux ainsi qu'avec les clients. Elles englobent notamment les rôles et responsabilités, les modes de communication, les normes, les règles et les processus de travail. Ces composantes sont généralement définies par la direction et sont transmises aux nouveaux collaborateurs dès leur arrivée dans l'organisation.

2.1. Les composantes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise se fonde sur plusieurs composantes interdépendantes les unes des autres. Chacune de ces composantes peut prendre plus ou moins d'importance pour définir la culture d'une entreprise.

A. L'histoire :

L'histoire de l'entreprise s'est construite à travers ses fondateurs, ses structures, son environnement ainsi que ses grands événements commerciaux, technologiques, sociaux, organisationnels et politiques. Elle constitue un repère stable, en ancrant les valeurs et croyances partagées par l'ensemble de ses membres.

B. Les valeurs :

Il s'agit de principes généraux, qu'ils soient d'ordre moral (comme la bienveillance ou la collaboration) ou éthique (tels que le développement durable ou la redistribution des richesses). Les valeurs jouent un rôle essentiel dans la vie de l'entreprise, en contribuant à améliorer son fonctionnement interne tout en valorisant sa communication et son image auprès de l'extérieur.

Selon COZE et POTIN, les valeurs sont généralement évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livres d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires.

En fait, les valeurs sont des principes que les dirigeants mettent en avant afin de fédérer les salariés, favoriser la cohésion et la motivation de l'ensemble du personnel ; rassurer les collaborateurs, fidéliser les clients et consolider ou développer une bonne image de marque et faire émerger une véritable culture d'entreprise (SOUKI, H, 2023, P 92).

C. Les mythes, rites et symboles

Les mythes sont en relation avec l'histoire du fondateur et la façon avec laquelle il a pu créer son entreprise, la développer et le maintien de sa pérennité notamment à travers ses traits personnels tel que le leadership (BOUGCHICHE, H et MATMAR D, 2018, p77).

Les rites servent à renforcer le sentiment d'appartenance et à valoriser les événements porteurs de valeurs. Ils contribuent ainsi à stabiliser la culture d'entreprise, en évitant qu'elle ne varie au gré des modes.

Les symboles signifient de façon plus explicite, les signes, les codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontre la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

En fait, les symboles, rites et les mythes touchent de près aux habitudes au sein de l'entreprise.

D. Les normes et règles :

Chaque entreprise dispose de ses propres normes, de ses règles, de ses modes de fonctionnement et d'un rapport particulier à la hiérarchie. Concrètement, la culture d'une organisation se manifeste aussi bien dans l'aménagement de ses espaces de travail que dans la façon dont les tâches sont organisées et dont les salariés collaborent. Aujourd'hui, le bien-être au travail est devenu un élément essentiel pour attester de la qualité d'une culture d'entreprise.

E. Les tabous :

Les tabous et les interdits sont les sujets que le personnel sait éviter. Il s'agit souvent des échecs commerciaux de la société, ou d'événements passés peu glorieux.

Tableau 3: Les différentes composantes de la culture d'entreprise

Culture de l'entreprise	
Mythes	Légende plus ou moins fabuleuse raconter à propos de la naissance de l'entreprise, ou de son fondateur.
Valeurs	Valeur fondamentale véhiculées (être le premier, respect du consommateur, qualité totale,...).
Rituels	Dispositif qui se répète et permet de garder la foi (café du matin, ou de départ en retraite, « grande messe annuelle »...).
Tabous	Choses dont personne ne parle (conflit inavouables, comportement particulier à certains dirigeants, et chaque grave...).
Symboles	Signe chargé d'une information d'ordre culturel (style vestimentaire), signe distinctif de statut (voiture de fonction, taille du bureau)
Héros	Salariés performants, personnage fédérateur, fondateur successeur.

Source : disponible en ligne : <https://www.mucbts.fr/2015/03/chapitre-9-la-culture-dentreprise-et.html>

2.2. Les objectifs de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise poursuit plusieurs objectifs essentiels qui contribuent à la cohésion interne et à la performance globale de l'organisation, parmi ces objectifs nous citons :

f. Fédérer les collaborateurs autour d'une identité commune :

En partageant les mêmes valeurs, les mêmes repères et une vision partagée, les employés développent un sentiment d'appartenance qui renforce la motivation, l'engagement et la solidarité.

g. Orienter les comportements et les pratiques professionnelles :

En définissant des normes, des rituels et des habitudes de travail, la culture guide la manière dont les équipes collaborent, prennent des décisions et gèrent les situations du quotidien. Cet encadrement permet de créer un environnement cohérent et prévisible, facilitant ainsi l'efficacité collective.

h. Renforcer la stabilité et la continuité de l'entreprise :

La culture sert de repère, surtout dans les périodes de changement ou d'incertitude. Elle préserve les valeurs fondatrices et constitue un socle solide sur lequel l'entreprise peut s'appuyer pour évoluer.

i. Valoriser l'image interne et externe de l'entreprise :

En proposant un cadre de travail attractif, la culture favorise le bien-être des salariés, limite le turnover et contribue à attirer de nouveaux talents. Elle joue aussi un rôle stratégique dans la relation avec les clients, partenaires et parties prenantes, en reflétant l'identité et le positionnement de l'entreprise.

j. stimuler l'innovation et la performance :

En encourageant certains comportements initiative, coopération, créativité, la culture crée un climat propice à l'amélioration continue et à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Section 3 : Les typologies de culture d'entreprise

Chaque environnement de travail développe une culture d'entreprise propre qui lui confère son identité. Malgré leurs spécificités, la plupart des cultures organisationnelles peuvent être regroupées en quelques grandes catégories. Voici les types de cultures d'entreprise les plus répandus :

3.1. La culture interne et externe

La culture interne et externe de l'entreprise constitue un élément fondamental de son identité et de son fonctionnement.

F. La culture interne :

Elle regroupe l'ensemble des valeurs, normes, pratiques et comportements partagés par les membres de l'organisation. Elle se manifeste dans la manière de travailler, de communiquer, de collaborer ou encore de prendre des décisions. Cette culture interne renforce la cohésion, favorise l'engagement des salariés et contribue à créer un climat de confiance propice à la performance.

G. La culture externe :

Elle se traduit par l'image que l'entreprise renvoie à son environnement : clients, partenaires, fournisseurs, concurrents ou encore institutions. Elle se reflète dans la communication, le positionnement, la réputation et les relations entretenues avec les acteurs extérieurs. Une culture externe positive permet de renforcer l'attractivité de l'entreprise, de fidéliser ses clients et de construire une identité de marque forte.

Ainsi, la culture interne et la culture externe sont étroitement liées : l'une influence l'autre et ensemble, elles participent à définir la singularité, la crédibilité et la performance globale de l'entreprise.

3.2. La culture forte et la culture faible de l'entreprise

La culture d'entreprise peut être qualifiée de "forte" ou de "faible" selon le degré de partage, d'adhésion et d'influence qu'elle exerce sur les membres de l'organisation.

B. La culture de l'entreprise forte :

Une culture forte se caractérise par des valeurs, des normes et des pratiques largement partagées et profondément ancrées. Les employés adhèrent massivement à ces principes et les comportements sont fortement alignés. Cette cohésion favorise l'engagement, la motivation et l'unité autour d'une vision commune. Une culture forte permet souvent une plus grande stabilité et une identité organisationnelle très marquée, mais elle peut également entraîner une résistance au changement si elle devient trop rigide.

C. Une culture de l'entreprise faible :

Une culture faible se reconnaît par l'absence de valeurs clairement définies ou par un faible niveau d'adhésion des employés. Les comportements et les pratiques diffèrent d'un service à l'autre, ce qui peut entraîner un manque de cohésion, une communication difficile et une vision stratégique fragmentée. Si cette souplesse peut parfois encourager l'innovation ou l'adaptation rapide, elle peut aussi provoquer un manque de repères, une faible motivation et des difficultés à mobiliser les équipes autour d'objectifs communs.

3.3. Quelques exemples de cultures d'entreprise

La quasi-totalité des grandes entreprises ont développé une culture d'entreprise forte pour assurer leur rayonnement et fidéliser leurs salariés, parmi ces grandes entreprises, nous citons :

A. *Michelin : une culture d'entreprise prenant appui sur des valeurs humaines de collaboration et de bienveillance :*

Figurant parmi les 10 entreprises préférées des Français, Michelin séduit aussi ses salariés et les fidélise.

Son secret ? Une culture d'entreprise forte, avec un management centré sur l'humain, privilégiant les valeurs de bien-être et de cohésion chez ses collaborateurs.

Mais, ce résultat est aussi le fruit d'une remise en question régulière de ses processus, prenant appui sur les feedbacks de ses équipes.

B. *Google : un mixte entre culture de l'innovation et culture horizontale*

Renommée à travers le monde pour sa forte culture managériale, Google a choisi de mettre la créativité, l'innovation et le bien-être de ses collaborateurs au centre de son processus.

Si elle est connue pour offrir à ses employés un lieu de travail ludique et un environnement épanouissant (locaux colorés, salles de sieste et de jeux, services), elle valorise aussi les succès individuels, tout comme les réussites en équipe.

Cette organisation a d'ailleurs remporté ces dernières années de nombreuses récompenses, dont le prix de la meilleure culture d'entreprise et celui du bonheur au travail.

C. NetFlix : Liberté et la Responsabilité

La culture d'entreprise de Netflix repose sur deux principes fondamentaux : la liberté et la responsabilité. L'entreprise accorde une grande autonomie à ses employés, en leur faisant confiance pour prendre des décisions importantes sans contrôle excessif. Netflix, Par exemple ne met pas de règles sur les horaires, car l'entreprise estime que des employés responsables savent gérer leur temps de travail de manière efficace.

Au retour, de cette liberté, Netflix attend une performance. Les employés sont encouragés à donner le meilleur d'eux-mêmes et à agir dans l'intérêt de l'entreprise. Atteindre cet objectif, la transparence est exigée: les informations circulent librement afin que chacun comprenne les objectifs et les enjeux.

D. Décathlon : Culture sportive et collaborative

La culture d'entreprise de Décathlon repose sur la passion du sport et le partage de valeurs communes. L'entreprise encourage ses collaborateurs à pratiquer une activité sportive, car le sport est vu comme un moyen de développer l'esprit d'équipe, le dépassement de soi et le respect des autres.

Décathlon met également en avant une culture collaborative avec laquelle, les employés bénéficient d'une grande autonomie dans leur travail et sont encouragés à prendre des initiatives. La confiance accordée aux équipes permet à chacun de s'impliquer activement dans les projets et de contribuer à l'amélioration des produits et des services.

L'esprit d'équipe est l'idée de base dans cette entreprise. La communication est ouverte, les idées sont partagées et les réussites sont collectives. L'entreprise valorise aussi la promotion interne et la formation, offrant de réelles opportunités d'évolution professionnelle.

E. Apple : entre confidentialité et rigueur et exigence aux résultats

La culture d'entreprise d'Apple est fondée sur la recherche de l'excellence et le haut niveau d'innovation. L'entreprise vise à créer des produits de très haute qualité, en accordant une grande importance au design, à la performance et à l'expérience utilisateur.

Apple encourage l'innovation, mais dans un cadre très structuré et discret. En effet, les projets de l'entreprise sont souvent confidentiels afin de protéger les idées et de garantir un effet de surprise lors des lancements de produits. Cette culture du secret renforce la rigueur et la concentration des employés sur leurs missions.

Le travail en équipe est primordial chez Apple. Les collaborateurs viennent de domaines variés et travaillent ensemble pour un but commun. L'entreprise valorise la compétence, la créativité et l'engagement, tout en attendant un fort sens des responsabilités. Enfin, Les points les plus importants chez Apple sont : Excellence de premier ordre ; la créativité ; innovation ; secret ; combativité modérée.

Questions de réflexion

- 1. Qu'est-ce qui distingue la culture d'une entreprise à une autre ?*
- 2. Comment les managers soutiennent-ils les employés ?*
- 3. Comment sont gérés les désaccords ou conflits ?*
- 4. Comment l'entreprise accompagne-t-elle l'évolution des employés ?*
- 5. Est-il facile de proposer de nouvelles idées ou projets ?*
- 6. Comment l'entreprise encourage-t-elle la diversité et l'inclusion ?*
- 7. Les employés sont-ils impliqués dans les décisions importantes ? si oui, comment ?*

Conclusion générale

Au terme de ce polycopié de cours du module « Économie d'Entreprise » nous pouvons dire que cette discipline occupe une place centrale dans la compréhension du fonctionnement des entreprises autant que organisations et de leur rôle dans l'activité économique globale. Elle permet d'analyser comment les entreprises utilisent leurs ressources, élaborent leurs stratégies, s'adaptent aux contraintes de leur environnement et créent de la valeur. À travers l'étude des différentes fonctions de l'entreprise : la production, finance et comptabilité, la gestion du personnel, la gestion des coûts, la prise de décision, ..., l'économie d'entreprise met en lumière la complexité et la dynamique du monde entrepreneurial.

La conception de ce polycopié est fondée sur une démarche pédagogique. Nous avons cherché à montrer comment l'entreprise a évolué à partir des concepts : « l'entreprise boîte noire » ; « l'entreprise Organisation » et « l'entreprise Système ».

Par ailleurs, la finalité et les objectifs diffèrent d'une entreprise à une autre, bien que le but recherché est la Pérennité. Cette dernière est liée à la taille, le secteur d'activité de l'entreprise et l'environnement dont elle évolue.

Le choix de structure de l'entreprise est déterminant de plusieurs facteurs (Stratégie, Taille, Technologie, ...). Elle peut évoluer de la plus simple à la plus complexe.

Dans un contexte marqué par la mondialisation, les avancées technologiques, la transition énergétique et les transformations sociales, les entreprises doivent continuellement innover dans leurs modèles. Elles sont amenées à rechercher un équilibre entre performance économique, responsabilité sociale et durabilité environnementale.

La bibliographie

- ✚ BAGLA, L. (2004), Sociologie des organisations, éd Repères, Paris.
- ✚ BALLAND S. (2008), Management des entreprises, Ed Dunod, Paris.
- ✚ BARDAK ELYOUNSI. S, (2015 / 2016), Support de Cours Management de l'entreprise. Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Djerba, Département de Sciences Economiques et de Gestion.
- ✚ BOUGCHICHE, H et MATMAR, D, (2018), La culture d'entreprise : un système de représentations et de valeurs, in Revue des Sciences Economiques, Tome 14, N° 16. PP 69-85.
- ✚ CALME, I et al, (2013), Introduction à la gestion, éd Dunod, 3ème édition, Paris.
- ✚ CHARON J.L. (2010), Management en 20 fiches, Ed Dunod, Paris.
- ✚ COZE.A.C et POTIN.Y, (2006), La culture d'entreprise, centre de ressources en économie et gestion (GREG).
- ✚ CROZIER.M et FRIEDBERG.E, (1977), L'acteur et le système, les éditions du seuil, Paris.
- ✚ DEVILLARD.O et REY.D, (2008), Culture d'entreprise : un actif stratégique, édition Dunod, Paris.
- ✚ GAMSORE, F L (2004), Structure et organisation des entreprises: Année de licence - MSG-EGEO , édition l'Harmattan, ouagadougou.
- ✚ HADJENE O, (2020), Cours d'Economie d'entreprise, université Alger 3.
- ✚ LABARDIN P., (2018), L'essentiel de l'histoire de la gestion, 8ème éd, Edition Gualino.
- ✚ LEROUS F. (1992), Introduction à l'économie d'entreprise, ed Gaean Morin, Canada.
- ✚ LEURION R, (1998), Economie générale, économie d'entreprise » ed Foucher, Paris.
- ✚ MAACHA - AKKACHE .D, Cours de gestion de l'entreprise, Ed El Amel, Tizi ouzou 2019

- ✚ MAKHLOUF (F), (2006), L'entreprise, Organisation et Gestion, Ed Pages Bleues Internationales, Algérie
- ✚ MARTORY(B) & al, (1992), Economie d'entreprise, éd Nathan, Paris.
- ✚ MELBOUCI, L, (2008), Le modèle des entreprises publiques algériennes échec ou fin de mission ?, éd El Amel, Tizi- ouzou.
- ✚ MELBOUCI. L, (2009), Economie de l'entreprise algérienne, éd El Amel, Tizi- ouzou.
- ✚ MEYER, J, (1988), Economie d'entreprise, Ed Dunod, Paris.
- ✚ MINTZBERG, H, (1982), Structure et dynamique des organisations, Éditions d'Organisation.
- ✚ MULLER, J, (2001), Economie d'entreprise, éd Dunod, Paris.
- ✚ SAPARNOT R. (2009), Management des entreprises Ed Vuibert, Paris
- ✚ SCHMIDT G. (2008), Le management : fondements et renouvellement, éd Sciences

Humaines, Paris.

- ✚ SOUTENAIN, J. F. et P. FARCET, (2007), organisation et gestion de l'entreprise, BERTI éditions, Alger.
- ✚ PESQUEUX, Y, (2018), Théorie des organisations, éd Pearson, Paris.
- ✚ PLANE J.M., (2019) Management des organisations, Théories, concepts, performances, Dunod, 5^e édition.
- ✚ ROJOT J. (2016), Théorie des organisations, Paris, Eska.
- ✚ SOUKI, H, (2023), Polycopié de cours Économie d'Entreprise, FSECSG/ Uninersité Mouloud MAMMERI, Tizi Ouzou.
- ✚ SOUTENAIN (J.F), (2007), Organisation et gestion de l'entreprise, éd BERTI, Alger.
- ✚ <file:///C:/Users/HP%20G1/Desktop/cours%20E%20E/Les%20structures%20de%20l'entreprise%20%20d%C3%A9finitions,%20d%C3%A9terminants%20et%20typologie.html>
- ✚ https://cours-gestion.com/structure-hierarchicofonctionnelle/#google_vignette

- ✚ <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/croissance-interne.htm#dossier-content>
- ✚ <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- ✚ <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/culture-entreprise/>

Liste des tableaux

Tableau 1: Classification des entreprises selon la taille	19
Tableau 2: Les avantages et les inconvénients de la croissance interne et externe de	67
Tableau 3: Les différentes composantes de la culture d'entreprise	78

Liste des figures

Figure 1: Les différentes définitions de l'entreprise.....	17
Figure 2: la Responsabilité Sociétale des Entreprises	26
Figure 3: Les composantes de l'analyse PESTEL.....	32
Figure 4: L'environnement Micro/immédiat de l'entreprise.....	34
Figure 5: La structure Hiérarchique	43
Figure 6: La structure Fonctionnelle.....	45
Figure 7: La structure hiérarchico-fonctionnelle	47
Figure 8: La structure divisionnelle par zones	48
Figure 9: La structure divisionnelle par produits.....	49
Figure 10: La structure matricielle.....	50
Figure 11: la structure organisationnelle selon Mintzberg.....	53
Figure 12: Cycle de vie de l'entreprise.....	61
Figure 13 : les stratégies de croissance de l'entreprise selon ANSOFF	65

La table des matières

Introduction Générale	6
Chapitre I : Identification et évolution du concept « Entreprise ».....	10
Section 1 : Aperçu historique sur la genèse et l'évolution du concept « Entreprise ».....	11
1.1. L'entreprise avant la révolution industrielle (L'auto producteur).....	11
1.2. L'entreprise après les révolutions industrielles.....	12
1.3. L'entreprise à l'ère du numérique.....	12
Section 2 : Définition et approche de l'entreprise	13
2.1. Définition de l'entreprise	13
2.2. Les approches de l'entreprise.....	14
2.3. La distinction entre entreprise et autres organismes	17
Section 3 : Classification des entreprises.....	18
3.1. Les critères économiques de classification des entreprises :.....	18
3.2. Les critères juridiques	20
Section 4 : Finalités et objectifs de l'entreprise	22
4.1. Les objectifs de l'entreprise	22
4.2. Les rôles économiques, social et environnemental de l'entreprise	24
Chapitre II : l'Environnement de l'entreprise.....	29
Section 1 : Définition et niveaux d'analyse de l'environnement de l'entreprise.....	29
1.1. Définition de l'environnement.....	29
1.2. les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise.....	30
1.3. Les niveau d'analyse de l'environnement de l'entreprise.....	31
Section 2 : Interaction entreprise-environnement	35
2.1. L'action de l'entreprise sur l'environnement	35
2.2. L'action de l'environnement sur l'entreprise	36
2.3. Attitudes des entreprises vis-à-vis de l'environnement.....	36

Chapitre III : Les structures et Organisations de l'entreprise	40
Section 1 : Définition et déterminant de la Structure Organisationnelle (SO)	40
1.1. Définition de la SO	40
1.2. Les déterminants de la structure organisationnelle	40
Section 2 : Les catégories / Formes de l'organisation de l'entreprise	42
2.1. Les différents types de SO	42
2.2. La Structure Organisationnelle selon H. MINTZBERG	51
Section 3 : Les fonctions de l'entreprise	53
3.1. Définition de « Fonctions de l'entreprise »	54
3.2. Les différentes fonctions de l'entreprise	54
Chapitre IV : Croissance et développement de l'entreprise	60
Section 1 : Définition de la croissance de l'entreprise (Cycle de vie)	60
1.1. Le cycle de vie de l'entreprise	60
1.2. Les stratégies de croissance d'une entreprise	63
Section 2 : Les modèles de croissance de l'entreprise	65
2.1. La croissance interne	66
2.2. La croissance externe	66
2.3. Les avantages et les inconvénients de la croissance interne et externe de l'entreprise	67
Chapitre V : La culture de l'entreprise	73
Section 1 : Définition et caractéristiques de la culture d'entreprise	73
1.1. Définition de la culture d'entreprise	73
1.2. Les caractéristiques de la culture d'entreprise	74
Section 2 : Les composantes de la culture de l'entreprise	76
2.1. Les composantes de la culture d'entreprise	76
2.2. Les objectifs de la culture d'entreprise	78
Section 3 : Les typologies de culture d'entreprise	79
3.1. La culture interne et externe	80
3.2. La culture forte et la culture faible de l'entreprise	80

3.3. Quelques exemples de cultures d'entreprise 81

Conclusion générale85

La bibliographie86

Liste des tableaux.....89

Liste des figures.....89

La table des matières90