

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales
Syllabus : économie d'entreprise
1^{ère} année LMD

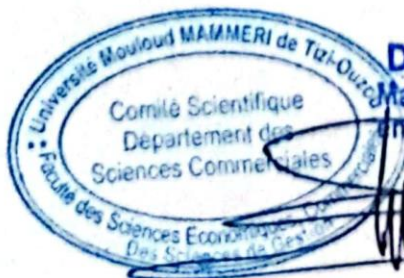
Polycopié

Cours d'économie d'entreprise destiné aux étudiants de première
année LMD

Chargée de cours

Dr. SOUKI Hakima

Maître de conférences A



Dr. ARAB Abdellah
Maître de Conférences
en Sciences Economiques
U.M.M.T.O

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales

Polycopié

**Cours d'économie d'entreprise destiné aux étudiants de première
année LMD
Section H
Année universitaire : 2022/2023**

Chargée de cours

**Dr. SOUKI Hakima
Maître de conférences A**

Module : économie d'entreprise (4 crédits, coefficient 2)

Unité d'enseignement : unité d'enseignement fondamentale (UEF)

Valeur horaire semestrielle (15 semaines) : cours magistral (1h 30 /semaine)
travaux dirigés (1h 30 / semaine)

Responsable du module:Dr. SOUKI H (chargée de cours et TD)

Courriel : ummto.souki@gmail.com

Aperçu général

Ce support de cours est centré sur la mise en relation de deux mondes ; celui de l'économie et celui de l'entreprise davantage exploité par les sciences de gestion. Au-delà des aspects portant sur la connaissance des notions de base liées à l'entreprise et de l'histoire de son développement, l'enjeu essentiel de ce module est celui de montrer toute l'importance de cette discipline pour les organisations en général et les entreprises en particulier. L'économie de l'entreprise nous incite à nous interroger aussi bien sur les déterminants (micro) de la création de richesses par les entreprises que sur les influences environnementales (macro) qui vont faciliter ou perturber cette dernière.

Les raisons avancées pour justifier l'utilité de l'enseignement sur le fonctionnement des organisations sont les suivantes : l'importance et le rôle que jouent les organisations dans nos sociétés. En effet, l'exercice de n'importe quelle activité a recours dans la pratique à une organisation. Par ailleurs, les organisations sont partout : nous naissons dans des organisations : hôpital ou maternité ; nous grandissons dans des organisations : crèche, école, collège, lycée, université ; nous travaillons dans des organisations privées ou publiques. Ce caractère prégnant des organisations dans notre existence justifie, dans le cadre d'une culture générale, que soit enseigné le fonctionnement des organisations.

Objectif du cours

Le cours vise d'abord à initier les étudiants à l'analyse de l'entreprise, son environnement ainsi que son rôle dans la sphère économique et sociale et cela à partir de l'étude de l'environnement interne et externe de l'entreprise ainsi que les grandes étapes de la vie des entreprises et leurs fonctionnements. Le contenu de ce cours permettrait à l'étudiant de pouvoir appréhender le concept de l'entreprise ainsi que son environnement et maîtriser les outils d'analyse économique de celle-ci. L'étudiant doit être capable de comprendre l'intérêt, les enjeux et l'importance de l'entreprise au sein d'une économie.

Connaissances préalables recommandées

En plus de la maîtrise de la langue française, exprimer de la curiosité et de l'intérêt pour l'entreprise ainsi que démontrer une certaine rigueur dans le travail sont essentiels. A cela s'ajoutent des pré-requis dans les modules suivants : introduction à l'économie et introduction à la sociologie des organisations.

Plan du cours : ce plan est élaboré en suivant le syllabus du comité pédagogique national du domaine (CPND)

Chapitre 1 : l'entreprise : naissance, approches et analyse

1. Brève histoire de l'entreprise
2. Différentes approches de l'entreprise
3. Parties prenantes internes de l'entreprise
4. Entreprise : objectifs, missions et finalités
5. Questions de révision

Chapitre 2 : l'environnement de l'entreprise et ses composantes

1. Analyse systémique de l'entreprise
2. Présentation et analyse de l'environnement de l'entreprise
3. Caractéristiques de l'environnement actuel
4. Questions de révision

Chapitre 3 : classification des entreprises

1. Critères économiques
2. Critères juridiques
3. Questions de révision

Chapitre 4 : structure et organisation de l'entreprise

1. Définition de la structure
2. Caractéristique d'une structure d'entreprise
3. Différentes formes de structure d'entreprise
4. Questions de révision

Chapitre 5 : la stratégie de l'entreprise

1. Définitions et caractéristiques de la stratégie
2. Démarche stratégique
3. Orientations stratégiques
4. Questions de révision

Chapitre 6 : la culture de l'entreprise

1. Définition de la culture de l'entreprise
2. Composantes et types de culture d'entreprise
3. Objectifs de la culture de l'entreprise
4. Comment se forme la culture de l'entreprise ?
5. Fonctions et limites de la culture de l'entreprise
6. Questions de révision

Thèmes d'exposé (séances de travaux dirigés)

1. Le rôle de l'entreprise dans l'économie et dans les systèmes économiques
2. Les fonctions de l'entreprise : approvisionnement, production, marketing
3. Les fonctions de l'entreprise : GRH, finance, direction
4. Les structures de l'entreprise
5. La prise de décision dans l'entreprise
6. La démarche stratégique de l'entreprise
7. Les choix stratégiques de l'entreprise
8. La compétitivité de l'entreprise
9. La croissance de l'entreprise
10. La multinationalisation de l'entreprise
11. La responsabilité sociale de l'entreprise
12. La culture de l'entreprise

Durée et mode d'évaluation

Évaluation	Note	Durée	Pondération
EMD	20	1H 30	60 %
Interrogation	5	30 mn	40 %
Exposé	10	20 mn	
Assiduité	3	-	
Participation	2	-	

Liste des tableaux

Tableau 1 : les faits marquants des révolutions industrielles et l'évolution de l'entreprise

Tableau 2 : objectifs, missions et finalités de l'entreprise Michelin

Tableau 3 : objectif, mission et finalité d'une association

Tableau 4 : répartition de la population occupée selon le secteur d'activité de l'établissement

Tableau 5 : répartition des entreprises par secteur juridique

Tableau 6 : la classification des entreprises par statut juridique

Liste des figures

Figure 1 : processus de production

Figure 2 : microenvironnement de l'entreprise

Figure 3 : composantes de l'analyse PESTEL

Figure 4 : le macro-environnement du groupe Mc Donald's

Figure 5 : structure entrepreneuriale ou soleil

Figure 6 : organigramme de la structure fonctionnelle

Figure 7 : organigramme de la structure divisionnelle

Figure 8 : organigramme de la structure matricielle

Figure 9 : la structure organisationnelle selon Mintzberg

Figure 10 : structure organisationnelle de l'entreprise CTM

Figure 11 : les cinq forces concurrentielles de PORTER

Figure 12 : les différentes sources contribuant à l'apparition et à l'évolution de la culture d'entreprise

Introduction

L'économie d'entreprise est devenue une discipline autonome longtemps après la naissance de l'économie. Elle consiste à appliquer les principes de l'économie à l'entreprise. Les grandes questions auxquelles est confronté le chef d'entreprises étudiées par l'économie d'entreprise sont : le choix d'organisation générale, de mode de production, d'investissement et de recrutement de personnel, de financement, et de commercialisation. Les réponses à ces questions viennent constituer le management ou la gestion d'entreprise. L'économie d'entreprise consiste donc à étudier cette forme de management afin de tirer quelques principes d'organisation et de gestion plus ou moins applicables aux entreprises selon les conditions particulières de leurs activités.

La naissance de l'économie d'entreprise est liée à la publication d'un article de Ronald Coase, intitulé « The nature of the firm » en 1937, où l'on a commencé à théoriser l'entreprise. Dans cet article Ronald Coase s'étonne de l'absence de l'entreprise dans l'analyse économique. Celle-ci considérait l'entreprise comme une boîte noire et le marché comme un lieu de coordination des décisions individuelles des offreurs et des demandeurs. Coase grâce à sa théorie des coûts de transaction, souligne la fonction qui fonde l'entreprise à savoir la suppression des coûts de transaction¹ en mettant en place des relations qui ne sont pas négociés en permanence. Ainsi l'entreprise est un lieu de « coordination dirigée » par opposition au marché, lieu de « coordination spontanée ».

Dans ce polycopié, nous allons dans le premier chapitre nous intéresser à la naissance de l'entreprise, les différentes approches relatives à l'entreprise ainsi que les parties prenantes internes la constituant. Le second chapitre sera consacré à l'environnement de l'entreprise et ses composantes (macro, micro et méso). Le troisième chapitre sera réservé à la classification des entreprises selon divers critères. Dans le chapitre 4, nous allons présenter les différentes structures et organisation d'entreprise quant au chapitre 5, il sera réservé aux stratégies d'entreprise. Le chapitre 6 fera objet de l'étude de la culture d'entreprise.

¹ Les coûts de transaction sont des coûts liés à l'échange : temps consacré à la négociation et la vérification de la transaction, commissions payées...

Chapitre 1

L'entreprise : naissance, approches et analyse

1. Une brève histoire de l'entreprise
2. Les différentes approches de l'entreprise
3. Les parties prenantes internes de l'entreprise
4. L'entreprise : objectifs, missions et finalités

Le présent chapitre traite de l'entreprise et son évolution à travers l'histoire. Avant l'apparition de l'entreprise moderne, l'activité économique était le fait d'institutions politiques ou religieuses, ainsi que d'artisans et marchands. L'entreprise moderne naît quand on décide d'en faire une structure permanente : au début du 17^e siècle, les compagnies des Indes orientales, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas ou en France, sont créées comme des institutions pérennes en étant des personnes morales.

Le 19^e siècle marque un autre tournant de l'histoire de l'entreprise : c'est la Révolution industrielle. Le développement des chemins de fer donne naissance à des entreprises d'une taille et d'une complexité jamais vues auparavant. Toutefois, les premières entreprises sont très liées aux États. Tout change dans la seconde moitié du 19^e siècle, lorsque des lois permettent en Europe et aux États-Unis de créer des entreprises sans autorisation administrative.

1. Une brève histoire de l'entreprise

1.1.L'entreprise est aussi vieille que le monde

Les premières formes d'organisations « complexes » apparaissent vers -4000 avant J.C avec les projets de grande envergure impliquant une organisation hiérarchisée : construction des grands cirques romains, des jardins suspendus de Babylone, de la Grande muraille de Chine, de la Pyramide de Kheops, etc. L'objectif originel de l'entreprise était de satisfaire le besoin de se nourrir, de se vêtir et de sécurité avant de chercher à gagner de l'argent. Le besoin de sécurité s'est traduit en besoin de conquête, c'est pour cela que les entreprises les plus redoutables ont été **les entreprises militaires**. Il convient de rappeler que les stratégies des grandes entreprises sont souvent inspirées des stratégies militaires.

Tous les grands dirigeants de ce monde ont lu l'ouvrage de **Sun Tzu « l'art de la guerre »** rédigé il y a plus de 2000 ans, dont il s'inspire pour gérer leurs entreprises.

Entre 2600 et 2500 avant notre ère, les trois grandes pyramides d'Égypte ont été le fruit de véritables entreprises qui ont mobilisés des hommes qui organisent leur activité selon une division du travail comparable à celle des grandes entreprises du 19^{ème} siècle.

Il faut souligner que les premières entreprises de l'histoire ont été commerciales, l'activité industrielle reste essentiellement domestique ou concentrée en des petites unités consacrées à la fabrication des armes ou de production textiles. Les premières entreprises industrielles apparaissent avec la première révolution industrielle. L'apparition de l'entreprise comme mode de production coïncide avec l'avènement du capitalisme. L'entreprise a évolué avec l'évolution du capitalisme à travers le temps.

Lors du capitalisme agraire, l'entreprise est essentiellement concentrée sur la production agricole autour de grands domaines. Le capitalisme marchand s'est organisé autour des activités de négoce et des activités de spéculations impulsées par les grandes découvertes (le continent américain...). Durant le capitalisme industriel(révolution industrielle), l'entreprise est considérée comme le lieu de fabrication de produits ou de services. Le tableau qui suit résume les faits saillants qui ont marqué l'évolution de l'entreprise depuis la première révolution industrielle.

Tableau 1 : les faits marquants des révolutions industrielles et l'évolution de l'entreprise

Périodes	Faits marquants
1^{ère} révolution industrielle 1780-1880	<ul style="list-style-type: none"> • Démarre au Royaume-Uni • Permise grâce aux profits tirés de l'agriculture et du commerce • Elle repose sur le charbon et la machine à vapeur • Elle modifie la structure de la manufacture centrée autour de la source d'énergie • De nouvelles machines dans le secteur du textile, de la sidérurgie sont développées
2^{ème} révolution industrielle 1880-1980	<ul style="list-style-type: none"> • Elle commence vers 1880 et repose sur des nouvelles sources d'énergie : le pétrole et l'électricité • C'est aussi l'époque du développement de l'automobile, de la chimie, des machines-outils • Elle se caractérise également par l'apparition de la division du travail dans les grandes usines
3^{ème} révolution industrielle 1980 à nos jours	<ul style="list-style-type: none"> • Elle repose sur l'apparition de nouvelles technologies telles que l'informatique, l'automatisme • Le rôle croissant des nouvelles technologies de l'information et de la communication modifie la structure de l'entreprise et ses activités

Des facteurs socioéconomiques ont contribué à l'expansion de l'entreprise du capitalisme industriel :

- La constitution d'une classe moyenne (la bourgeoisie) qui s'appuie sur une idéologie de progrès, prônant l'individualisme et le libéralisme.
- L'abondance des capitaux et de crédits après 1715 et la multiplication des grands financiers et des banques.
- L'expansion démographique.
- Le développement d'un esprit d'entreprise et l'apparition d'entrepreneurs innovants créant leurs propres fabriques et commercialisant leurs produits.

1.2. De la naissance de l'entreprise et ses transformations

L'entreprise est devenue, au fil du XIX^{ème} siècle, le maillon essentiel des systèmes productifs qui se sont mis en place. Sa transformation est faite en plusieurs étapes. Pour devenir une composante centrale de l'activité économique, l'entreprise s'est transformée de façon à développer une efficacité organisationnelle, s'adapter à son environnement et insuffler le progrès technique qui a considérablement modifié la société depuis 2 siècles.

- Une première forme d'entreprise

Avant la révolution industrielle, et ce dès la fin du XVIII^e et XIX^e siècles, un mode d'organisation du travail et de la production en très petits ateliers essentiellement situés en milieu rural se met en place en Europe du Nord-Ouest. Cette étape préliminaire à la naissance de l'entreprise capitaliste consiste en une répartition des tâches entre zones rurales et urbaines : des marchands-fabricants achètent la matière première et la confient à des travailleurs peu qualifiés dans les campagnes. Des familles paysannes profitent ainsi des temps morts du travail de la terre pour compléter les revenus qu'elles tirent de l'agriculture grâce à ce travail à domicile. Ce sont les négociants-fabricants qui se chargent ensuite de la commercialisation des produits. Ce système de sous-traitance se retrouve dans de nombreuses branches telles que le textile et le travail du fer. L'historien Franklin Mendels (1943-1988) nomme « proto-industrialisation » cette division du travail et cette première forme de salariat.

Cette organisation fait apparaître les premiers entrepreneurs. Les négociants remplissent trois fonctions : ils organisent la production, fournissent la matière première aux ateliers domestiques, collectent le produit et le vendent. Ces entrepreneurs acquièrent donc une expérience commerciale et technique et se constituent des capitaux.

- **Concentration et naissance des entreprises familiales**

La première industrialisation (1780-1880) se caractérise par le développement des premières usines sous l'effet d'un processus de concentration technique.

Jusqu'en 1880, le développement industriel s'appuie essentiellement sur de petits ateliers mais il existe quelques grandes entreprises. Ce dualisme, c'est-à-dire un tissu d'entreprises allant de la petite unité à la grande usine, selon les critères de l'époque, caractérise la première industrialisation. Des branches comme le textile, les mines, la sidérurgie, la construction mécanique développe alors un machinisme nécessitant une concentration de main d'œuvre. Une logique d'économies d'échelle telles que celles que développent Adam Smith dans le cadre d'une manufacture d'épingles (*Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776) est mise en œuvre. On assiste donc partir des années 1860-1870 à une augmentation de la taille des entreprises dans ces secteurs.

En ces premiers temps de l'industrialisation, ce sont des capitaux familiaux qui sont mobilisés dans le financement des usines. Le développement de l'entreprise est alors essentiellement une histoire familiale (Michelin, Schneider...). Les machines mises en place sont peu sophistiquées en cette fin du XIX^{ème} siècle et ne nécessitent pas des investissements très élevés. C'est donc un capitalisme familial qui se dessine dans la première partie du XIX^{ème} siècle. L'autofinancement familial est complété par les banques à partir du milieu du XIX^{ème} siècle lorsque l'investissement devient plus important. Le Code de commerce facilite l'accès au financement externe de l'entreprise en instituant diverses formes juridiques sociétaires, sociétés de personnes et sociétés de capitaux. Ainsi l'accès à des capitaux nouveaux est organisé ainsi que la frontière entre les risques financiers liés à l'activité de l'entreprise et le patrimoine personnel des détenteurs de l'entreprise. Ce cadre juridique a été un facteur clé de la croissance des entreprises. Les initiatives sont donc libérées ; un capitalisme actionnarial peut se développer.

- **L'entreprise moderne de la fin du XIX^{ème} siècle**

Depuis la fin du XIX^{ème} siècle l'entreprise a connu l'accentuation de la concentration, un accès élargi au capital et la mise en place d'organisations productives. Ces mutations, internes et externes aux entreprises, ont dessiné des régimes de croissance.

A partir des années 1870-1880, la rapide concentration horizontale qui caractérise les secteurs capitalistiques (métallurgie, sidérurgie) correspond à la naissance de l'économie industrielle et à un développement de la concurrence.

Le mouvement de concentration se poursuivant durant l'entre-deux-guerres puis pendant les Trente Glorieuses, qui donne naissance à un capitalisme oligopolistique qui, peu à peu, remplacera le capitalisme concurrentiel.

La question de l'organisation de la production est rapidement devenue centrale du fait de la concentration technique. La nécessité de rechercher l'efficacité s'est traduite dans l'organisation du travail interne l'entreprise. Frédéric Winslow Taylor (1856-1915) est un des premiers à proposer une organisation rationnelle du travail dans l'entreprise. Dans *Shop management* (1903) et *La direction scientifique des entreprises* (1909), il présente 4 principes qui caractériseront le taylorisme :

- une division horizontale du travail qui se traduit par une parcellisation des tâches : le travail est divisé en tâches élémentaires et les gestes inutiles sont réduits.
- une division hiérarchique du travail : les tâches de conception et d'exécution sont séparées. Un « bureau des méthodes » est chargé de définir la méthode adoptée, la « *one best way* ». Le travail ouvrier est ainsi réduit à des tâches simples.
- un chronométrage et un contrôle afin d'imposer les rythmes de travail définis par le bureau des méthodes.
- un salaire lié au rendement.

Dans les années 1920, Henry Ford (1863-1947) introduit, quant à lui, une méthode qui se généralise après la seconde guerre mondiale dans toute l'industrie automobile américaine et européenne après. Ses principes sont les suivants :

- la standardisation de la production telle sur le modèle qui existe alors dans l'armement. Il s'agit donc de produire des séries longues de façon à augmenter la rentabilité d'investissements lourds en capital ;
- la mise en place du convoyeur c'est-à-dire de la chaîne de production continue.
- une augmentation des salaires symbolisée par le principe des « *five dollars day* » dont le but est de stabiliser la main d'œuvre et de limiter son *turn over*.

La méthode préconisée par Ford est conforme aux principes établis par Henri Fayol en 1916 dans son ouvrage *Administration industrielle et générale*. Selon Fayol, les cinq tâches dans l'entreprise sont : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

L'entreprise dite « moderne » est apparue avec l'apparition de nouveaux secteurs d'activité : chimie, les télécommunications, l'électricité et le pétrole.

2. Les différentes approches de l'entreprise

Le regard porté sur l'entreprise variera selon le champ disciplinaire :

L'économiste verra l'entreprise comme un entrepreneur, en quête de profit, mobilisant les facteurs travail et capital et optimisant sa fonction de production ;

Le sociologue y verra une communauté humaine et un lieu d'affrontement et de lutte de pouvoir ;

Le biologiste verra un organisme vivant... qui s'efforce de survivre ;

L'anthropologue verra l'entreprise comme un ensemble de tribus, de rites, de croyances ;

Le juriste y verra une personne morale, avec des droits et des devoirs ;

Le gestionnaire et le manager y verront une organisation humaine avec des objectifs, une stratégie, des plans, une structure, des processus, une comptabilité, un chiffre d'affaires, un bénéfice, des produits, des clients, des fournisseurs...

Aucune de ces postures n'est en soi fausse ou dénuée d'intérêt. Ce sont simplement des façons de regarder le monde très différentes, chacune supposant de chausser des paires de lunettes très spécifiques pour observer, décrire et tenter de comprendre l'entreprise.

2.1. L'approche économique de l'entreprise

Il existe une multiplicité de regards qui se portent sur l'entreprise, ce qui constitue autant de source de définition.

La définition la plus basique, **vision économique de l'entreprise**, la considère comme un lieu de production des biens et des services. Une banque, une exploitation agricole, une boucherie, un cabinet de médecin sont ainsi des entreprises. En revanche, une administration est une unité de production de services non marchands, mais ce n'est pas une entreprise. Une administration (un tribunal, un lycée, un hôpital ...) a une activité productive mais les services qu'elle produit ne sont pas vendus sur un marché moyennant le paiement d'un prix.

Une autre définition consiste à définir l'entreprise comme **une organisation** c'est-à-dire un ensemble de moyens matériel, financier et humain structurés et hiérarchisés.

L'entreprise est à la fois une cellule de création de richesse et de distribution de revenu (cours d'introduction à l'économie), elle est également une cellule sociale (intégration de l'individu)

- L'entreprise est une unité de production

Elle combine le facteur capital et le facteur travail (bâtiments, machines ou ce qu'on appelle capital technique, les salariés ou capital humain) pour produire des biens ou des services destinés à la vente. L'entreprise apparaît donc comme un ensemble de moyens techniques et humains, coordonnés, organisés dans ce but.

Les biens produits sont destinés à la consommation des ménages ou destinés à d'autres entreprises (biens intermédiaires ou bien de production). L'entreprise recherchera la combinaison des facteurs de production qui lui permettra d'obtenir la plus grande valeur ajoutée possible.

- L'entreprise est une unité de répartition

L'entreprise crée de la richesse durant son processus de fabrication. Le produit de la vente permet à l'entreprise de payer : Les consommations intermédiaires dus aux fournisseurs ; Les salaires et avantages sociaux dus au personnel, versés en contrepartie de leur participation à la production ; - Les cotisations sociales et les impôts dus à la sécurité sociale et à l'Etat, versés en contrepartie d'une protection sociale ou de services non marchands ; - Les intérêts dus aux prêteurs (les banques, les obligataires) - Des dividendes peuvent être versés aux actionnaires qui ont placé leurs capitaux dans l'entreprise et une part mise en réserve par l'entreprise lui permettra de renouveler ou d'améliorer son matériel et de financer sa croissance.

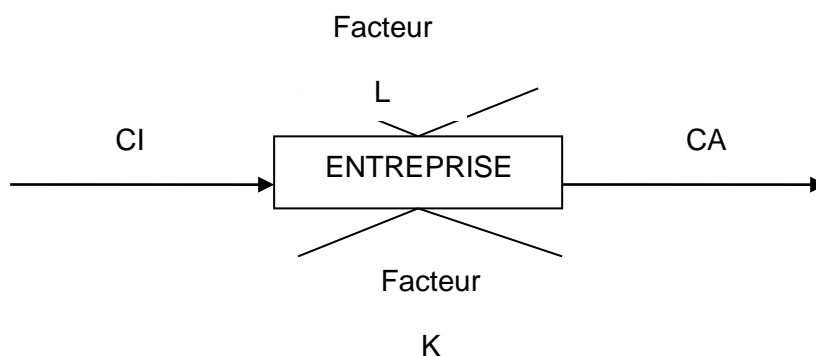
La richesse créée calculée en faisant la différence entre la valeur des Biens et Services utilisés par la production => consommation intermédiaire.

$$VA = CA - CI$$

On retire les CI puisqu'elles ont une valeur économique et qu'elles rentrent dans le processus de production.

De fait quand on calcule la VA on ne s'intéresse qu'au surplus des richesses créées par le processus de production (voir figure 1).

Figure 1 : processus de production



- **L'entreprise, un centre de calcul économique**

L'origine du calcul économique pour l'entreprise est de réaliser une combinaison productive rationnelle des facteurs de production en intégrant le plus possible les dernières innovations en vue de satisfaire la demande actuelle et potentielle.

Ce suppose un choix très étudié des ressources productives compte tenu de leur disponibilité et de leurs coûts. Le calcul économique est un calcul d'optimisation sous contrainte en d'autres termes la recherche de la meilleure fonction de production c'est-à-dire celle qui minimise les coûts et maximise le profit tiré des capitaux investis.

Le calcul économique est à la fois :

- ✓ Calcul d'efficacité : mobiliser les ressources productives pour atteindre l'objectif fixé
- ✓ Calcul d'efficience : atteindre les objectifs fixés en optant pour la voie la moins coûteuse.

2.2. L'approche sociale de l'entreprise

- **L'entreprise, cellule sociale**

L'entreprise est un groupement humain, rassemblant des hommes et des femmes aux compétences et aux attentes diverses qui travaillent ensemble. Pour eux, elle a deux rôles : - Un rôle économique : le versement de salaires permet de satisfaire les besoins de consommation du personnel ; - Un rôle social : l'entreprise permet aux individus d'être actifs, de communiquer, de faire partie d'un groupe, d'y être utiles et de s'y sentir intégrés.

- **L'entreprise, centre de décision autonome**

L'entreprise se fixe des objectifs, détermine les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. C'est aussi un pôle d'échange de biens, de services, de flux financiers, d'information mais elle reste autonome même si elle a des relations avec ses fournisseurs et clients, les apporteurs de capitaux, l'Etat et les collectivités locales...

2.3. L'approche politique de l'entreprise

L'organisation est un lieu d'affrontements, d'antagonismes, de conflits liés à des ambitions personnelles ou à des oppositions d'intérêts collectifs. Ces personnes au delà de ces divergences doivent travailler ensemble pour produire un résultat. Les sources de ces conflits sont nombreuses : mauvaise répartition et coordination des tâches, manque de communication, stress au travail, mauvaise répartition des bénéfices...

3. Les parties prenantes internes de l'entreprise

Les ressources ou moyens mobilisés par l'entreprise peuvent lui être externes ou internes. Leur mise en œuvre dans le processus de création de « valeur ajoutée » a pour contrepartie des flux financiers. Ceux-ci rémunèrent la contribution des divers pourvoyeurs de ces ressources. Cependant, l'implication de chacun des acteurs parmi les parties prenantes (on parle parfois aussi de parties intéressées) varie selon la nature et le niveau de l'engagement. Dans le point qui suit nous nous intéresseront uniquement aux parties prenantes internes. Les acteurs externes seront traités dans le chapitre 2.

3.1. Les associés ou les actionnaires

Ils ont, au départ ou lors d'une augmentation de capital pour entreprendre ensemble, mis en commun leurs moyens qui peuvent être :

- financiers : ce sont les apports en capitaux ;
- en nature : immobiliers (local) ou équipement (machine) ou commerciaux (fonds de commerce) ;
- en industrie : connaissances techniques, savoir-faire, travail...

Les apports en numéraire et en nature donnent droit à des **parts sociales** (parts du capital), qui peuvent donc être vendues, et à une **part des bénéfices** et un pourcentage des **droits de vote**.

Les apports en industrie sont autorisés dans les sociétés en nom collectif, les SARL et SAS mais pas dans les SA (voir chapitre 3). Ils donnent droit à une part des bénéfices et à des droits de vote définis par les statuts. En revanche, ils ne sont pas représentés par des titres constitutifs d'une part du capital social et ne peuvent donc pas être cédés. Les apports en nature et en industrie sont, sauf exception, évalués par un commissaire aux apports. Les associés tirent leur rémunération des dividendes versés et des gains attendus sur le capital investi en cas de revente de leurs parts (ou actions) dans la société qui « porte » l'entreprise.

Les associés ont choisi de prendre des risques ensemble suivant le principe de l'*affectio societatis*. On les considère souvent comme les propriétaires de l'entreprise et cela probablement à tort, car ils ne sont en fait propriétaires que des parts sociales, donc s'ils sont propriétaires de quelque chose, c'est de la société, l'outil juridique et financier qui a permis à l'entreprise de se constituer. En effet, le droit distingue **la société et l'entreprise**.

La société est la personne morale détenue par les propriétaires des parts sociales. En contraste, **l'entreprise** est constituée de l'ensemble de ceux qui participent des activités (les salariés, les associés, les dirigeants), mais aussi les clients et les fournisseurs qui participent indirectement au projet global et à ses activités. À cela il faut encore ajouter tout ce qui,

tangible et intangible, est également « constitutif » de l'entreprise (la réputation, les marques, les technologies, les offres, les implantations, le projet entrepreneurial partagé, les nouveaux projets, etc.).

En ce sens, **l'entreprise est un agrégat hétérogène** et on ne saurait pas dire qui est « propriétaire » de l'ensemble. C'est sans doute cette incapacité à dire à qui appartient l'entreprise qui aura permis aux associés, les actionnaires, d'en revendiquer de fait la propriété. Certains y ont vu une sorte de hold-up accepté publiquement par nos économies occidentales, singulièrement depuis les années 1970.

3.2. Les salariés

Ils mettent leurs compétences et leur force de travail au service de l'entreprise. Pour être qualifié de salarié, un contrat de travail doit être établi entre les deux parties, que ce soit un contrat verbal, écrit à durée indéterminée ou déterminée. Leur participation au risque est plus limitée.

A son embauche, les missions du salarié sont définies dans son contrat de travail qui stipule son champ d'action. Le salarié est donc fixé sur le travail qu'il aura à accomplir pendant la durée de son contrat.

Néanmoins, en principe, l'employeur peut décider de son propre chef de modifier les fonctions d'un salarié si cette modification n'a pas d'incidence ni sur sa qualification professionnelle, ni sur sa rémunération. Le salarié peut donc voir changer ses tâches et même se voir attribuer des tâches supplémentaires si celles-ci entrent dans le cadre de ses compétences sans pouvoir refuser ce changement.

Le salarié est protégé des abus de l'employeur de trois façons :

- Par son contrat de travail
- Par le droit du travail
- Par le droit de la sécurité sociale

Leur rémunération provient des salaires versés et de différentes autres formes de rétributions (financières : primes, intéressement, couverture sociale (maladie, retraite, incapacité), stock-options, mais aussi non financières : formation, compétences nouvelles, fierté d'appartenance, sécurité de l'emploi et/ou employabilité...).

4. Entreprise : objectifs, mission et finalité

On a généralement tendance à confondre un certain nombre de concepts relatifs à l'existence de l'entreprise à savoir sa mission, ses objectifs, sa finalité et ses buts.

4.1. 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.

Les objectifs suivis par une entreprises sont divers et variés d'où la nécessité de la classer en deux catégories. Les objectifs fondamentaux d'une part, et les objectifs subsidiaires d'autre part.

- **Les objectifs fondamentaux** : ils sont de deux type : objectifs à caractère économique que l'on retrouve dans toute entreprise à but non lucratif: le profit, la croissance, la survie et l'autonomie ; objectifs à caractère socio-psychologiques qui découlent des valeurs propre au manager ou propriétaire (valeurs religieuses ou morales) par exemple respecter les engagements entre l'entreprise et ses fournisseurs ; de commercialiser des produits sains aux consommateurs ; de respecter les pratiques loyales de la concurrence (refuser toute entente, d'utiliser toute position dominante,...), les bonnes pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise en l'occurrence appliquer l'égalité des hommes et des femmes, susciter la promotion de la diversité, mettre en œuvre les moyens de la préservation des ressources naturelles et de l'environnement, maîtriser les risques inhérents à leurs domaines d'activités....

- **Les objectifs subsidiaires ou buts** : ils sont des caractéristiques recherchées afin de réaliser les objectifs fondamentaux. Une hiérarchie est établie en fonction de la situation particulière de chaque entreprise, c'est-à-dire en fonction de ce qui est reconnu prioritaire.

- Les objectifs relatifs aux marchés

Il s'agit du maintien ou de l'expansion de la part du marché de l'entreprise (fidélité à la marque, attirer de nouveaux clients).

- Les objectifs relatifs aux ressources

Il s'agit ici du maintien, de l'amélioration ou de la diversification des ressources : recruter et garder les meilleures compétences ; la maximisation de la richesse initiale des apporteurs (actionnaires) ; l'amélioration des ressources matérielles : les usines, les bâtiments, les équipements, les matières premières et les consommables.

- Les objectifs relatifs aux relations avec l'environnement

Pour sa survie, l'entreprise dépend de ses relations avec un certain nombre de groupes pertinents (actionnaires, employés, clients, fournisseurs, pouvoir public, communauté en général, etc.), en leur attachant un intérêt particulier pour chacune de ces composantes.

4.2. La mission/finalité de l'entreprise

La mission c'est la tâche confiée à un organisme (fonction, rôle, vocation). C'est également son objectif primaire ou ultime, sa raison d'être. C'est aussi sa finalité. Faire ou maximiser le profit est l'une des principales finalités des entreprises. Mais toutefois, d'autres finalités sont aussi possibles comme : satisfaire son client ; assurer le revenu aux salariés ; assurer l'épanouissement individuel des collaborateurs ; faire gagner de l'argent à ses actionnaires ; produire des biens et services dont l'économie a besoin. Toutes ces finalités secondaires acheminent vers sa mission en l'occurrence la réalisation du profit.

Il faut souligner ici que la mission d'une entreprise n'est pas sa **vision**, car la vision sert à décrire un état futur désiré. Son énoncé doit donc être précis et ayant une validité déterminée dans le temps. La vision peut être amenée à être changée pour s'adapter aux circonstances conjoncturelles et en termes, alors que la mission elle, est identique à la fin.

Tableau 2 : objectif, mission et finalité de l'entreprise Michelin

➤ But	→ but lucratif
➤ Finalité (générale)	→ « Réaliser des profits pour assurer sa pérennité »
➤ Mission (ou Finalité propre)	→ « Contribuer au progrès de la mobilité des personnes et des biens et apporter ainsi son concours au progrès de la Société »
➤ Objectif	→ Accroître durablement la valeur de l'entreprise avec une rentabilité de ses activités et de ses investissements d'au moins 10 %

Tableau 3:objectif, mission et finalité d'une association

➤ But	→ but non lucratif
➤ Finalité (générale)	→ « satisfaire leurs adhérents / intervenir sur le fonctionnement de la société »
➤ Mission (ou Finalité propre)	→ « informer, mobiliser et collecter les fonds pour une cause donnée »
➤ Objectif	→ « collecter 1 millions de dinars»

5. Questions de révision

Questions à choix multiples

Cochez une ou plusieurs bonnes réponses.

1- L'entreprise est:

- 1) Une personne morale
- 2) Une personne physique
- 3) Un agent économique
- 4) Un être économique
- 5) Un centre de Décision
- 6) Un lieu d'épanouissement humain
- 7) Un centre de consommation

2- Parmi les Réponses suivantes, lesquelles sont fausses:

- 1) L'entreprise est un agent économique dont la fonction principale est la production des biens et servi
- 2) L'entreprise est un agent économique qui contribue à la répartition des richesses dans la société;
- 3) L'entreprise est un signe de richesse personnelle
- 4) L'entreprise est un lieu de confrontation sociale

5) L'entreprise réussit uniquement grâce à la compétence et au dynamisme de son patron

3- Quels sont les principaux objectifs économiques de l'entreprise ?

- 1) Augmenter la rentabilité;
- 2) Agrandir les parts de marché;
- 3) Réaliser le Profit;
- 4) Assurer l'épanouissement humain;
- 5) Permettre de réguler les activités non polluantes.

4- Parmi les produits suivants, lesquels sont des produits d'équipement ?

- 1) Le lait;
- 2) La voiture Personnelle;
- 3) Camion de transport routier;
- 4) Machine à coudre;

5- Parmi les produits suivants, lesquels sont des produits de consommation durable

- 1) Réfrigérateur
- 2) Avion
- 3) Biscuit
- 4) Téléphone portable
- 5) Boisson fraîche

6. Quels sont les objectifs du projet d'entreprise ?

- 1) Limiter l'esprit d'équipe
- 2) Décrire une mission
- 3) Définir un plan d'action
- 4) Fédérer le personnel autour d'une mission
- 5) Réduire la liberté d'action de chacun

7. Quelles sont les limites du projet d'entreprise ?

- 1) Il limite les possibilités d'adaptation
- 2) C'est une méthode de gestion de la culture d'entreprise
- 3) Risque de rejet par les salariés qui n'y adhèrent pas

Répondez brièvement à ces questions ?

- 1) La finalité financière est-elle la seule finalité d'une entreprise ?
- 2) Qu'implique le fait que le client soit le pilier de l'affaire ?
- 3) Que représentent les valeurs sociétales d'une entreprise ?
- 4) Quel est l'intérêt de se référer à une éthique pour un manager ?

Chapitre 2

L'environnement de l'entreprise et ses composantes



- 1. L'analyse systémique de l'entreprise**
- 2. Présentation et analyse de l'environnement de l'entreprise**
- 3. Les caractéristiques de l'environnement actuel**

Ce chapitre a pour objectif de distinguer entre les différentes catégories d'environnement, d'expliquer le modèle PESTEL, montrer comment une entreprise peut maîtriser ses relations avec son environnement et d'expliquer les caractéristiques de l'environnement actuel et les tendances structurelles.

L'environnement peut se définir comme "l'ensemble des forces extérieures qui agissent et réagissent au profit et à l'encontre de l'entreprise. Il regroupe tous les facteurs sociologiques, économiques, juridiques et technologiques, qui ont une incidence sur la vie de l'entreprise". Dictionnaire économique et social, édition Nathan 1994.

La théorie systémique pose le principe qu'une même organisation (entreprise, syndicat, parti politique ...) ne peut pas être étudiée indépendamment de son environnement. On peut assimiler l'entreprise à un système ouvert sur son environnement et avec qui elle inter-réagit. Auparavant les dirigeants se préoccupaient principalement de satisfaire les besoins de leurs clients, de leurs employés, de leurs fournisseurs... Aujourd'hui ils doivent travailler avec plusieurs groupes de la société. Ces relations avec les différentes composantes de l'environnement ne sont ni simples ni univoques.

1. L'analyse systémique de l'entreprise

Selon la théorie des systèmes, l'entreprise est considérée comme un système ouvert en interaction avec son environnement (technique, culturel, social,...). C'est un système complexe, composé d'un ensemble de sous-systèmes en interaction, intégré dans un seul système plus vaste.

L'approche systémique est particulièrement féconde pour analyser et piloter l'entreprise dans son environnement.

1.1.L'origine de l'approche systémique

Vers 1930, des biologistes voulant comprendre le fonctionnement de la cellule, étaient bloqués dans leurs recherches alors qu'ils avaient parfaitement analysé tous les éléments constitutifs de la cellule. Sa compréhension n'est aboutie qu'après avoir élaboré les liaisons entre les éléments constituant la cellule. Cela a donné naissance à la théorie générale des systèmes.

La notion de système a donc pour origine la biologie et les sciences de l'environnement qui ont été les premières à s'y référer (l'écosystème étudie l'environnement dans sa globalité, le corps humain est mieux compris grâce à l'étude des relations entre les différentes parties du corps).Son application à l'entreprise est nouvelle (exemple du management systémique) qui

peut être expliquée en grande partie par la complexité croissante des phénomènes économiques, sociologiques (modification des modes de vie, phénomène de mondialisation...) et la multiplication des interactions entre ces différents phénomènes. Un système est un ensemble d'éléments reliés par un ensemble de relations. Le système est un outil de modélisation permettant de représenter et d'analyser des complexes d'éléments caractérisés par leur nombre élevé et un réseau de relations imbriquées.

1.2. Définition et caractéristiques d'un système

Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'un but. Tout système est caractérisé par :

- **Ses éléments** : un système est constitué par un ensemble d'éléments dont la diversité et les interactions déterminent sa complexité. L'entreprise regroupe des fonctions et des services qui ont chacun des objectifs, des moyens des structures spécifiques (voir chapitre 4) mais doivent tout de même travailler ensemble.

- **Ses frontières** : les frontières d'un système le délimitent de son environnement. La structure de l'entreprise et son organisation interne la délimitent de son environnement.

- **Un réseau d'interaction** : le réseau d'interaction ou de communication permet les échanges d'énergie, d'informations ou de matières, de capitaux entre les éléments constituant un système. Il contribue également à la régulation du système. On distingue deux catégories d'interactions : les relations entre les éléments du système et les relations entre le système et son environnement.

1.3. L'entreprise en tant que système

Le système entreprise peut être décrit à travers différentes caractéristiques :

- **Un système finalisé** : l'entreprise est un système finalisé signifie qu'il est doté d'objectifs généraux, de finalités, et que son fonctionnement tend vers la réalisation de ses objectifs.

- **Un système organisé** : l'entreprise est un système organisé comportant des sous-systèmes, doté d'une structure et de règles de fonctionnement.

- **Un système dynamique** : l'entreprise constitue un système dynamique. Celui-ci est en constante évolution sous l'effet des interactions qui se produisent en son sein et des échanges avec son environnement.

- **un système ouvert** : l'entreprise a des interactions avec son environnement qui peut l'influencer positivement ou négativement

- **Un système piloté** : l'entreprise est dotée d'un système de pilotage permettant d'orienter le système en fonction des buts poursuivis et de faire face aux dysfonctionnements. Celui-ci se

compose d'organes de contrôles et d'organes de commande. Le pilotage de l'entreprise passe par trois modalités : **pilotage par anticipation** : il consiste à faire face à un dysfonctionnement avant que celui-ci n'affecte le fonctionnement de l'organisation. Exemple : une étude de marché permet de déceler une évolution des besoins des consommateurs.

Le pilotage par alerte : celui-ci consiste à corriger un dysfonctionnement dès qu'il est détecté. Cela nécessite la mise en place d'indicateurs émettant des signaux significatifs. Exemple : une augmentation du taux de retours en provenance des clients de produits défectueux amènera à rechercher les dysfonctionnements qui sont à l'origine des défauts.

La régulation par erreur : le système de commande compare les objectifs préalablement fixés et les réalisations. Les écarts détectés conduisent à prendre des actions correctives pour redresser la situation ou à revoir les objectifs. Exemple : lorsque les ventes d'un produit sont inférieures aux objectifs sur une période donnée. L'action corrective consiste soit à revoir la promotion, le réseau de distribution ou à revoir les objectifs.

1.4. Les composantes d'un système

Un système est composé de plusieurs sous-systèmes, qu'on peut regrouper comme suit :

- **Un système de pilotage**, qui prend les décisions, coordonne les tâches, contrôle les résultats et corrige les imperfections.
- **Un système opérant**, qui agit en fonction du but assigné, fabrique, commercialise, comptabilise....
- **Un système d'information**, le système de mémorisation d'informations, qui interagit avec le système de pilotage et **le système opérant**, ainsi qu'avec l'environnement.

L'entreprise est une organisation structurée (chacun a sa place et sa fonction dans l'établissement), composée d'un ensemble d'éléments (organiques : direction, chefs des services, techniciens, ouvriers...) et non organiques : ensemble de relations entre individus, entre les services, objectifs et aspirations des individus et des groupes.) en relation entre eux en vue d'atteindre un objectif (réaliser des bénéfices, satisfaire le personnel...) cette organisation est appelée également un système.

Le système-entreprise comporte deux types de composants :

- **Des composants structuraux** : un territoire délimité, des éléments matériels et humains, des réseaux de communication,... qui constitue la structure du système.
- **Des composants fonctionnels** : des flux d'énergie, d'information, et marchandises circulant entre les unités du système, des moyens de contrôle de la bonne marche du système,... qui assurent le fonctionnement du système. C'est en transformant efficacement les

flux (ou ressources) que le système-entreprise est susceptible d'atteindre les objectifs qu'il s'assigne.

2. Présentation et analyse de l'environnement de l'entreprise

On décompose, en général, l'environnement de l'entreprise en deux sous-ensembles:

2.1. L'environnement immédiat (micro environnement):il rassemble les déterminants directs de l'organisation et que l'action de l'entreprise peut influencer plus ou moins sensiblement : les fournisseurs, les clients, les employés, les distributeurs... de l'entreprise.

Les clients actuels et potentiels

Ils déterminent l'état actuel du marché et ses perspectives en fonction du nombre d'acheteurs potentiels. Sont pris en compte dans l'évaluation du marché des critères quantitatifs (le nombre de clients) et qualitatifs (le pouvoir d'achat).

Les fournisseurs

Ils sont constitués de tous ceux qui fournissent la matière première, l'énergie, les services, le matériel... De leur bonne sélection en résulte des conséquences sur le coût, la qualité et la sécurité des approvisionnements.

Les concurrents

Ils correspondent aux fabricants de produits identiques ou de substitution. De l'intensité de la concurrence sur un marché il en résulte des conséquences sur les prix et le niveau de profit des entreprises. Malgré ce que l'on croit trop souvent c'est la concurrence imparfaite qui domine sur les marchés car elle offre aux agents économiques des rentes de situation.

Les partenaires financiers

Ce sont les banques et les organismes de crédit qui interviennent à des degrés divers dans le financement des investissements, des stocks, du crédit accordé à la clientèle et peuvent peser sur les décisions stratégiques.

Les administrations

La direction des impôts, l'inspection du travail, le bureau de main d'œuvre, les services vétérinaires, ministères...sont des partenaires souvent incontournables pour les entreprises et avec lesquels il faut composer.

Les organismes professionnels

Les syndicats professionnels, les associations de défense d'une profession, chambres de commerce et d'industrie sont à même de revendiquer des intérêts catégoriels ou professionnels.

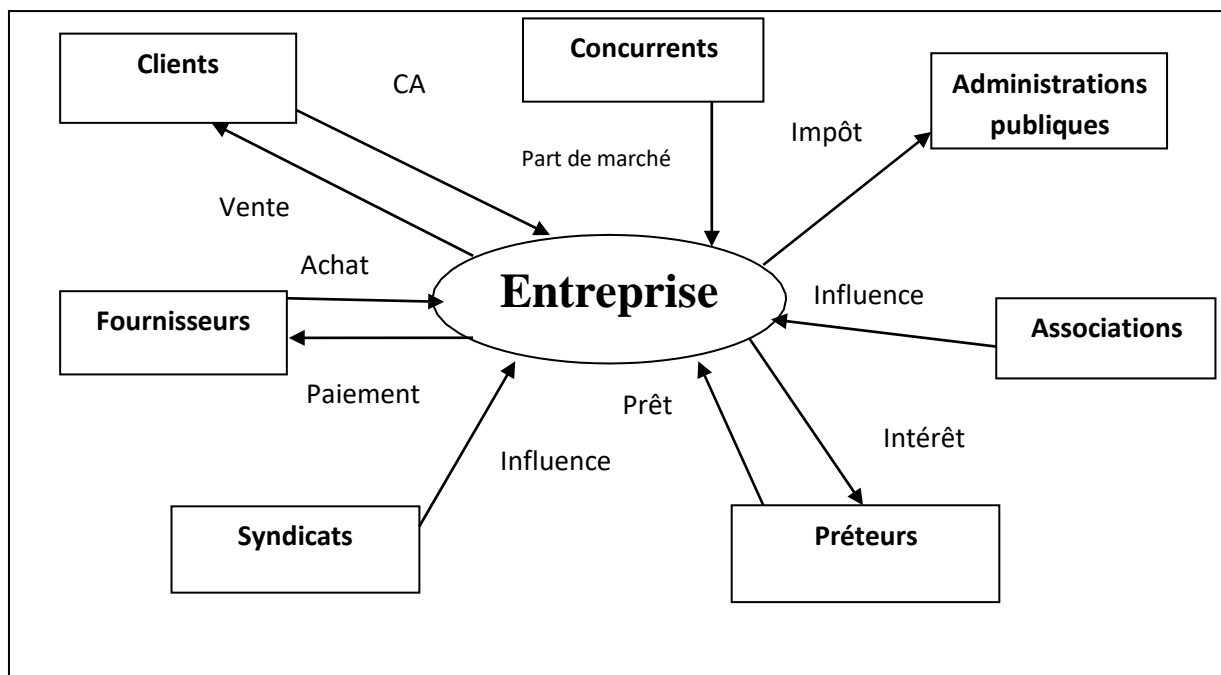
Les syndicats de salariés

Les syndicats sont en charge de la défense des intérêts de leurs membres et de manière plus générale des salariés dans leur ensemble.

Les associations de défense de consommateurs

L'influence de ces associations n'a cessé de grandir : leurs tests comparatifs peuvent entraîner l'échec d'un produit ou ... son succès ; elles ont fait évoluer la réglementation. Ces associations interviennent auprès des autorités (sous forme de conseil ou par pression) pour faire valoir la défense des intérêts des consommateurs. Leur pouvoir d'influence est important grâce aux revues qu'elles éditent (Que choisir et 60 millions de consommateurs en France par exemple).

Figure 2: le microenvironnement de l'entreprise



2.2. L'environnement général (macro environnement)

Le modèle PESTEL propose les différentes variables de l'environnement. Les moyens d'action de l'entreprise sur le macro-environnement sont limités ou nuls.

2.2.1. Le modèle PESTEL

À travers 6 catégories d'influences qui forment l'acronyme "PESTEL", le modèle permet d'avoir une vision large d'un environnement économique.

- P pour politique
- E pour économique
- S pour socioculturel
- T pour technologique
- E pour écologie
- L pour légal

Figure 3 : les composantes de l'analyse PESTEL



- Importance des facteurs pour l'analyse PESTEL

Tous ces facteurs n'ont la même importance dans les entreprises ou organisations. Selon l'industrie et les produits/services offerts par l'entreprise, certains facteurs reçoivent plus ou moins d'attention.

Par exemple, les autorités fiscales ne traiteront pas de facteurs technologiques, mais de facteurs politiques et sociaux. Une entreprise qui produit des voitures, cependant, accordera plus d'attention aux facteurs technologiques

- **Pourquoi utiliser l'analyse PESTEL ?**

On utilise l'analyse PESTEL pour établir et analyser les facteurs macro-économiques pouvant influencer l'environnement d'une entreprise.

L'analyse PESTEL peut également servir à déterminer des tendances structurelles contemporaines et futures. L'analyse de tous ces facteurs et de ces tendances peut vous permettre d'évaluer les différents scénarios d'évolution de l'environnement d'une entreprise. Grâce à cette analyse, vous saurez mieux adapter la stratégie de développement et d'évolution d'une entreprise donnée.

2.2.2. Les 6 composantes de l'analyse PESTEL

Les 6 composantes de l'analyse PESTEL sont des facteurs qui peuvent impacter l'activité économique d'une entreprise. Les analyser revient donc à prévoir les éventuelles opportunités et menaces que peut rencontrer une entreprise.

- **L'environnement politique**

Les facteurs politiques montrent à quel point le gouvernement influence l'économie dans l'analyse PESTEL. Le gouvernement peut avoir une influence majeure sur la santé, l'éducation et l'infrastructure d'un pays.

Lorsque l'on effectue une analyse PESTEL, il est donc important de se poser plusieurs questions afin d'anticiper certaines décisions qui pourraient impacter les activités d'une entreprise.

- Doit-il y avoir un changement de loi en lien avec mon activité ou le secteur de mon entreprise ?
- Les subventions de l'État vont-elles augmenter ou diminuer ?
- De nouvelles subventions peuvent-elles voir le jour ?
- Existents-ils d'éventuels obstacles qui pourraient venir ralentir mon activité ? (redevance, taxe)
- De nouveaux facteurs politiques bénéfiques pourraient-ils apparaître à l'avenir ? (nouveau marché, changement de la réglementation internationale, nouveaux accords)

Facteurs politiques pouvant être importants pour la gestion stratégique d'une entreprise :

- Stabilité climat politique.
- Législation.
- Changements dans la loi.
- Les subventions.
- Réglementation environnementale.
- Les obstacles au commerce et les redevances.

Exemple

Pour l'entreprise Airbnb, il est par exemple important d'analyser et de prévoir certaines décisions politiques des gouvernements des différents pays dans lesquels elle est présente. Il s'agit ainsi de prévoir d'éventuelles lois restrictives par rapport à son activité jugée déloyale par certains concurrents comme les hôtels.

En France, la loi Elan encadre désormais de façon plus stricte les plates-formes de location comme Airbnb. Les résidences principales ne peuvent plus être louées sur Airbnb, plus de 120 jours dans une année civile. La loi Elan a mis en place des contrôles plus stricts pour les loueurs et les sites internet comme Airbnb.

Conséquence de cette décision politique pour l'entreprise Airbnb : elle risque de perdre de l'argent à travers cette volonté politique de limiter et de mieux contrôler les biens en location.

- L'environnement économique

Ce sont des facteurs qui ont une influence majeure sur les opérations commerciales. Les décisions importantes dépendent souvent de facteurs économiques, mais aussi de la manière de travailler, par exemple.

L'environnement économique a une influence majeure sur les opérations commerciales d'une entreprise. Cette catégorie est donc très importante dans ce travail d'analyse. Les décisions importantes des entreprises dépendent en effet le plus souvent des facteurs économiques.

Il est alors essentiel de se poser plusieurs questions.

- Comment se porte la croissance économique du pays ou de la zone dans laquelle mon activité est présente ?
- Comment la croissance risque-t-elle d'évoluer à l'avenir ?

- Le niveau du chômage est-il fort ?
- Connaît-on une baisse ou une hausse du chômage ?
- Les taux de change et les taux d'intérêts doivent-ils ou peuvent-ils évoluer dans les prochains mois ?
- Que peut-on dire de l'état de l'inflation et de son évolution ?
- Quel est l'état de la dette publique ?

Les exemples de facteurs économiques à intégrer dans une analyse PESTEL

- La croissance économique.
- Taux de change.
- Taux d'intérêt.
- Chômage.
- Dette publique.
- Chiffre d'inflation.

Exemple

Pour une entreprise d'accrobranche, comme par exemple Parc Xtrem Aventures à Cergy, il peut être important d'étudier la variation du niveau du pouvoir d'achat, le chômage, ou encore l'évolution de l'inflation.

Lorsque le pouvoir d'achat diminue à cause d'une perte d'emploi ou d'une augmentation durable des prix de la consommation (inflation) sans variation des salaires, les frais alloués aux activités de loisirs sont souvent les premiers à être impactés. L'entreprise d'accrobranche doit donc veiller à l'ensemble de ces facteurs afin de prévoir les risques, mais aussi les opportunités pour les mois à venir.

L'exemple aurait pu être pris pour un hôtel, un camping, ou encore un cinéma.

- **L'environnement socioculturel**

Ces facteurs influent sur la demande de produits et de services d'une organisation, et sur leur façon de les gérer. Les changements dans les facteurs sociaux peuvent apporter des changements dans les opérations commerciales.

De nombreux facteurs dit "sociaux" peuvent apporter des évolutions dans les opérations commerciales d'une entreprise. Ces facteurs prennent en considération les évolutions diverses des populations et de ses caractéristiques (démographie, âge, courant de pensée). Ces facteurs peuvent apporter des modifications dans le comportement d'achats des consommateurs.

Les dirigeants d'une entreprise peuvent là encore se poser plusieurs questions.

- Mon entreprise risque-t-elle d'être mise en danger par l'évolution de la démographie ? (vieillesse de la population en France)
- L'évolution des revenus en France peut-il avoir un impact sur mon activité ?
- Les produits de mon entreprise sont-ils en accord avec les préoccupations de la population ?

Les facteurs sociaux peuvent être :

- Ceux qui sont impliqués.
- La sensibilisation de ces personnes impliquées.
- Aspects culturels / éthiques (par exemple valeurs et normes).
- Aspects démographiques (par exemple religion ou niveau d'éducation).

Exemple

Pour l'ensemble des entreprises, il est important de faire attention aux messages transmis dans leurs publicités (pouvant être qualifiés par exemple de sexistes ou de racistes). Si un message publicitaire misogyne pouvait être accepté il y a 20 ans et susciter le rire chez la majorité des individus, celui-ci provoque désormais un rejet de la part de la population et peut endommager une image de marque.

Dès lors, il ne s'agit pas d'une perte de liberté d'expression ou du phénomène "on ne peut plus rire de tout" pour les marques, mais plutôt d'une prise de conscience collective que les entreprises doivent prendre en compte dans l'évolution de l'environnement socioculturel de leur analyse PESTEL.

- **L'environnement technologique**

Les coûts et la qualité des produits et services sont influencés par des facteurs technologiques. L'innovation découle souvent de limitations ou de progrès dans ces facteurs.

Les innovations technologiques doivent être prises en compte dans la stratégie d'une entreprise. L'analyse PESTEL doit ainsi permettre de déterminer les risques et les avantages de l'innovation pour une entreprise.

- Mon financement de la recherche pour proposer une innovation dans les produits que je vends permettra-t-il de résister à la concurrence ?
- Un concurrent avec une toute nouvelle technologie risque-t-il d'arriver sur le marché ?
- De nouveaux brevets technologiques vont-ils être déposés ?
- Existe-t-il des changements technologiques importants à venir ?

Facteurs technologiques :

- Activités de recherche et de développement.
- Automatisation.
- Brevets.
- Financement de la recherche.
- Changements technologiques.

Exemple

Pour une maison de disque traditionnelle comme Sony ou Universal, il est primordial d'étudier l'évolution des plateformes de streaming (Deezer, Spotify) et leurs innovations sur le marché de l'industrie musicale. Et ce afin de prévenir au mieux les risques des évolutions technologiques pouvant représenter un vrai risque.

- **L'environnement écologique**

L'environnement est un facteur de plus en plus important pour les entreprises. Le respect de l'environnement et du développement durable est désormais impératif.

L'évolution des mentalités (également rattachable à l'environnement socioculturel) a fait que l'écologie et les questions environnementales sont de plus en plus importantes dans la stratégie marketing des entreprises. En effet, les questions de développement durable sont désormais un impératif pour les entreprises. L'environnement fait partie de l'analyse PESTEL, au même niveau que les questions économiques, politiques ou sociales.

- Mon entreprise respecte-t-elle ses engagements écologiques ?
- Les produits créés sont-ils respectueux de l'environnement ?
- Les innovations technologiques réalisées prennent-elles en compte la question du développement durable ?
- Les entreprises concurrentes proposent-elles des produits plus respectueux de l'environnement, susceptibles d'intéresser une plus large part des consommateurs ?

Par exemple :

- Lois sur la protection de l'environnement.
- Traitement des déchets.
- Consommation d'énergie.

Exemple

Pour une entreprise automobile comme Renault, il est désormais essentiel de développer des modèles de voitures plus respectueux de l'environnement.

Il s'agit ici de proposer une gamme de produits verts afin de répondre à une nouvelle demande plus de la part des consommateurs.

L'entreprise Renault a ainsi fait le choix de développer la Renault Zoé pour répondre à cette demande. Bien que l'entreprise vende encore chaque année des dizaines de milliers de véhicules diesel, donc extrêmement polluants, la marque française donne l'impression d'être en accord avec l'évolution de la société.

L'entreprise MacDonald l'a également bien compris. La chaîne de restauration a par exemple supprimé les pailles de ses restaurants et diminué les emballages plastiques, afin de répondre à une volonté de la société de faire plus attention à l'environnement.

- **L'environnement légal**

Le droit et son respect influent grandement les décisions prises en entreprise. La conduite du changement se fait toujours en fonction du droit local, mais aussi international.

La législation et les règles de droit impactent fortement les entreprises. Leurs stratégies doivent prendre en compte le droit actuel et futur du département ou du pays en question, sans oublier le droit international.

- Les activités de mon entreprise respectent-elles les nouvelles lois, décrets nationaux, arrêtés préfectoraux ou traités internationaux ?
- Ces règles de droit risquent-elles de se durcir dans les mois à venir ?
- À l'inverse, certaines règles de droit (au niveau national ou international) peuvent-elles être supprimées à l'avenir ?
- Les produits et les innovations technologiques que je compte développer rentrent-elles dans le cadre de la loi ?
- Certains projets de loi pourraient-ils venir impacter certaines de mes projets d'innovation ?

On peut citer d'autres exemples :

- Lois sur les monopoles.
- Droit du travail.
- Législation sur la santé.
- Normes de sécurité.

Exemple

Si l'on prend l'exemple de l'entreprise de trottinette Lime, leader du marché, on sait que cette entreprise peut s'inquiéter d'éventuelles législations restrictives. Ces derniers mois, le nombre de trottinettes a été limité à Paris, et il est désormais interdit de rouler sur les trottoirs. À l'avenir, de nouvelles interdictions pourraient apparaître, ce qui peut représenter un risque pour le développement de cette entreprise.

Exemple d'analyse PESTEL : l'entreprise Apple

Politique

- Les relations tendues entre la Chine et les États-Unis peuvent constituer une menace pour Apple, non seulement du fait qu'il s'agisse d'une clientèle majeure pour Apple, mais aussi parce qu'Apple dispose d'usines en Chine. Toutefois, Apple développe de plus en plus d'usines en Inde, ce qui permet de limiter la dépendance à un seul pays.
- L'Europe entretient également des relations conflictuelles avec certaines grandes firmes en matière de fiscalité, notamment avec les GAFAs. C'est une menace dans le sens où Apple pourrait finir par avoir des problèmes de distribution dans cette zone.

Économique

- Le confinement et l'essor du télétravail ont été une opportunité pour Apple du fait de la croissance des ventes de smartphones et d'ordinateurs.
- Le pouvoir d'achat des ménages risque toutefois d'être pas mal impacté par la crise de la Covid-19. Apple étant parmi l'un des acteurs les plus chers du marché, cela peut constituer une menace.

Social ou sociologique

- Le nombre d'utilisateurs mobiles continue de croître ce qui est une opportunité pour l'entreprise Apple qui, si elle conserve les mêmes parts de marché, va mathématiquement augmenter son volume de vente.
- L'utilisation croissante des nouvelles technologies entraîne la réalisation de plus en plus d'études concernant leur utilisation sur la santé. En parallèle, la diffusion rapide permise par internet a pour conséquence un accès beaucoup plus facile auprès du grand public. Parmi les dangers mis en avant, on peut par exemple citer le fait que la lumière bleue des smartphones soit accusée d'engendrer un vieillissement de la rétine. Ces constats constituent une menace dans le sens où les fabricants doivent veiller à communiquer une image soucieuse de la santé des utilisateurs.

Technologique

- Apple se situe dans un secteur où l'innovation est très fréquente. Cela peut constituer à la fois une menace si la firme passe à côté d'une innovation majeure, mais également une opportunité si au contraire, elle est à l'origine de cette innovation. Apple reste parmi les entreprises qui déposent le plus de brevets, mais reste derrière Samsung, ce qui peut constituer une menace.

Écologique

- Pour faire face aux avancées technologiques, les smartphones utilisent de plus en plus de métaux (d'une douzaine dans les années 1950 à 55 de nos jours), dont les métaux rares. C'est une menace, car en plus de potentiellement jouer en défaveur de l'image des fabricants, il y a un réel risque de pénurie de matières premières qui risque de se développer dans les années à venir.
- La production de smartphones a également un impact écologique très lourd du fait du voyage de tous ses composants ou des procédés chimiques nécessaires à sa fabrication. Une fois encore il s'agit d'une menace auprès de l'image de marque.

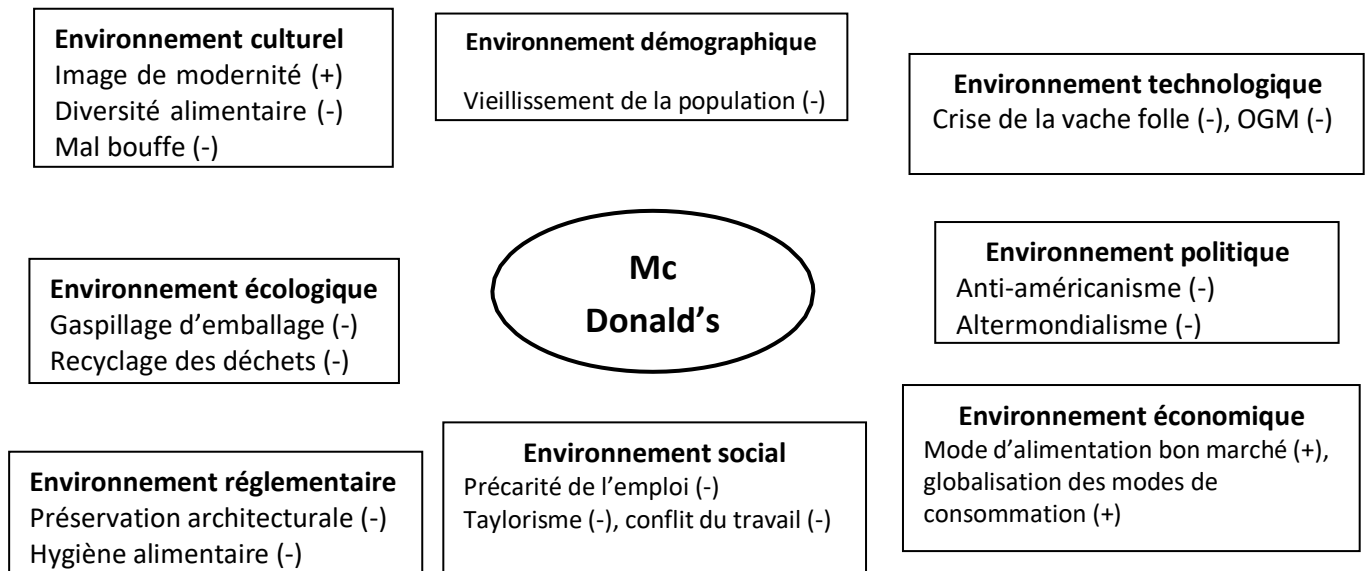
Légal

- Avec l'importance croissante du respect de la vie privée des utilisateurs qui s'oppose au tracking de plus en plus poussé réalisé sur les smartphones (géolocalisation par exemple), les entreprises qui ne prennent pas de mesure très rapidement risquent d'être mal vues. Pour prendre un exemple, à travers une mise à jour iOS 14.5, Apple

permet de justement gérer le tracking que réalisent les applications auprès des utilisateurs. Apple a donc réussi à tirer profit d'une potentielle menace en répondant au besoin des utilisateurs.

- En lien avec les études de santé mentionnées plus haut, les téléphones se doivent de respecter un certain nombre de règles comme par exemple le niveau d'exposition maximal d'un utilisateur aux ondes électromagnétiques, que l'on appelle "DAS". Cela constitue plutôt une menace dans le sens où il est obligatoire de respecter ces règles, ce qui augmente potentiellement le coût de production.

Figure 4 : le macro-environnement du groupe Mc Donald's



2.3. Le méso environnement

Méso signifie intermédiaire, c'est donc l'environnement qui se trouve entre le niveau macro et le niveau micro. Le méso-environnement est une notion issue de l'économie industrielle permettant de mieux comprendre comment l'unité économique qu'est l'entreprise s'intègre dans l'économie en général, en tenant compte de l'existence de relations techniques, économiques ou organisationnelles privilégiées entre différents groupes d'acteurs.

Les principales unités d'analyse pour comprendre le méso-environnement sont, le secteur, la branche, la filière et le groupe. Les concepts de secteur, branche et filière renvoient aux modes de découpage du système productif. Alors que celui de groupe correspond aux aspects juridiques. On note également qu'une dimension spatiale peut être incluse dans l'analyse du méso-environnement : c'est celui de l'environnement local.

- **Le secteur** correspond à l'ensemble des entreprises qui exercent la même activité principale. Exemples : secteur de la construction, secteur de l'éducation, de la santé.
- La **branche** est un regroupement comptable de toutes les unités de production qui fabriquent le même produit. Exemples : toutes les entreprises produisant des téléphones
- La **filière** comprend toutes les activités qui participent d'amont (matières premières) en aval (commercialisation) à la création et à la vente de certaines catégories de produits. Exemples : la filière bois, la filière chimique, la filière pétrolière (Esso extraction du pétrole en mer, sur terre, raffinage, distribution dans stations services).

Secteur d'activité

Colin Clark découpe le système productif en trois grands secteurs d'activité :

- **Le secteur primaire** qui regroupe les entreprises dont les activités sont liées à l'exploitation du milieu naturel, et aboutissent à la mise à disposition de matières premières. Il comprend : l'agriculture, la pêche, la sylviculture et l'extraction minière.
- **Le secteur secondaire** qui rassemble les entreprises réalisant la transformation des matières premières en biens de production ou en biens de consommation : industrie, BTP, constructeurs automobiles, avionneur (Dassault, Airbus, etc.). Bref, il comprend l'artisanat et les entreprises industrielles.
- **Le secteur tertiaire** inclut les entreprises de services : commerces, banques, assurances, transport, administration mais aussi services aux personnes tels que les coiffeurs, pressings, etc.

Clark introduit un nouveau concept: "La loi des trois secteurs". Le développement économique est lié à l'évolution de la part respective de chacun des 3 secteurs dans l'activité économique;

- Au départ, c'est le secteur primaire qui est dominant,
- Puis, le secteur secondaire se développe, et finit par dépasser le secteur primaire,
- Enfin, le secteur tertiaire prend de l'importance et devient petit à petit dominant.

Certains proposent un secteur quaternaire, appelé aussi nouvelle économie, qui regroupe l'ensemble des activités de service liées à la gestion et à la diffusion de l'information : Internet, multimédia.

D'autres qualifient de secteur quaternaire le secteur d'activités non concurrentiel qui concerne des productions sociales et écologiques, on parle alors d'entreprises d'économies solidaires ou sociales (exemples : crédit solidaire ou micro crédit, le commerce solidaire).

La branche d'activité et la filière d'activité

Une branche regroupe des entreprises qui fabriquent les mêmes produits, et donc une entreprise qui fabrique plusieurs produits sera classée dans plusieurs branches.

Une filière représente une chaîne d'activités qui se complètent, liées entre elles par des opérations d'achat et de vente. Elle regroupe toutes les entreprises et toutes les branches qui participent à l'élaboration d'un produit final, c'est donc l'ensemble des entreprises qui mettent un produit à la disposition d'une consommation finale grâce à une succession d'opérations réalisées par des entreprises différentes qui se complètent.

Effectuer une analyse méso consiste à zoomer sur les règles du jeu du secteur d'activité de l'entreprise. Quels sont les rapports de force entre les concurrents ? Quel est le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients ? Existe-t-il des produits de substitution ? Finalement, l'analyse méso de l'environnement revient à étudier les **5 forces de Porter** (Voir chapitre 5 de ce cours).

Exemple d'analyse avec le modèle de Porter

Voici un exemple d'analyse avec le modèle de Porter sur *Tesla Motors*.

Pour mesurer l'environnement concurrentiel, on va s'aider de la matrice de Porter :

La **menace de nouveaux entrants** est faible, en effet proposer un véhicule électrique demande des coûteux investissements en recherche et développement. L'avance de Tesla

n'est pas sans conséquence, car l'entreprise propose avec la voiture, un réseau de recharge mondial... ce qui est difficile à reproduire pour un concurrent sans de lourds investissements.

Le **pouvoir de négociation des clients** existe, en effet, il s'agit d'une voiture, ce qui représente un coût élevé pour les consommateurs. Pour autant, Tesla met en avant l'absence de carburants et de coûts de maintenance. Il faut donc le prendre en compte dans le prix d'achat de la voiture. La stratégie de Tesla de vendre uniquement dans des concessions propres ou en précommande sur Internet lui confère un certain pouvoir sur ce marché qui rend donc ce pouvoir de négociation relatif.

Cependant, il existe de **nombreux produits de substitution**, il peut s'agir de véhicules non-électriques ou plus globalement d'autres moyens de transport (bus, train, avion...).

L'**intensité de la rivalité entre les concurrents** est relative. Il y a de plus en plus de concurrents sur le marché, mais ces concurrents n'offrent pas un produit aussi qualitatif et luxueux (différents segments). La rivalité risque d'augmenter avec le modèle 3 de Tesla, un modèle plus accessible au grand public.

Enfin, Tesla se targue de maîtriser l'ensemble de sa chaîne de production, ce qui rend le **pouvoir de négociation des fournisseurs assez faible**.

Grâce à l'étude de plusieurs facteurs, la méthode d'analyse des 5 forces de Porter permet de collecter des informations par rapport à l'environnement d'une entreprise et de son marché.

2.4. La maîtrise de l'environnement

Dans un environnement évolutif, l'entreprise doit être capable de s'adapter sous peine de disparaître à moyen ou long terme. Ces contraintes environnementales s'exercent sur tous les marchés, mais plus particulièrement sur le marché de ses débouchés. Les influences de l'environnement sur l'entreprise peuvent être positifs ou négatifs

L'environnement influe positivement sur l'entreprise dans le cas où les infrastructures sont disponibles, le pouvoir d'achat est élevé, les fournisseurs de matières première, énergie, main d'œuvre foisonnent, l'accès aux sources de financement est facile, la politique fiscale avantageuse, les compétences accessibles et disponibles, le foncier n'est pas hors de prix...

Dans le cas où ces paramètres sont négatifs, ils influent négativement sur l'entreprise.

A son tour l'entreprise a des effets sur son environnement qui peuvent être directs ou indirects, c'est ce qu'on appelle des *externalités ou effets externes*. Certaines **externalités sont positives** sur l'environnement (*diffusion d'un savoir-faire, effets d'entraînement sur*

l'économie locale ...) **d'autres sont négatives** car elles font supporter à l'environnement des coûts et des nuisances (*pollution, surcharges des infrastructures de transport...*).

Pour dompter, canaliser et maîtriser son environnement, l'entreprise dispose de trois moyens : la stratégie, la fonction de veille et la planification.

- **La stratégie d'entreprise**

Le concept de stratégie a une origine militaire : dans la Grèce antique, le stratège était le chef suprême des armées et aujourd'hui encore, la stratégie « traite de la direction d'ensemble et de l'emploi des forces armées dans la conduite de la guerre » (*Larousse*). Transposé dans le monde des affaires, ce terme évoque une situation concurrentielle (affrontement) et le désir de vaincre. Mais, contrairement à ce qui se passe sur un champ de bataille, une entreprise ne peut, dans la plupart des cas, espérer triompher définitivement de ses adversaires. La stratégie consiste à tenter de conquérir un avantage concurrentiel déterminant, celui qui *modifie durablement le rapport de force*.

Une stratégie implique la formulation d'objectifs *quantifiables* et le *choix des moyens* qui orienteront, sur le long terme, le devenir de l'entreprise.

L'internationalisation des marchés, la multiplication des innovations, le ralentissement de la croissance et l'exacerbation de la concurrence impliquent aujourd'hui la défense permanente des parts de marché. La meilleure défense étant souvent l'attaque, la stratégie participe à renforcer la position de l'entreprise en constituant un avantage concurrentiel (durable ou limité).

- **La fonction de veille**

La fonction de veille peut se définir à travers les moyens mis en œuvre par une entreprise pour surveiller son environnement afin de diagnostiquer quelles sont les menaces et opportunités. Il s'agit en fait du système d'information développé par l'entreprise pour consolider et appuyer les grandes décisions qui sont prises.

La fonction de veille s'appuie sur une recherche d'information classique telle que la visite systématique d'expositions et salons, la fréquentation de conférences, les liens tissés avec la communauté scientifique (CNRS et universités) et bien sûr, l'analyse exhaustive de toutes les publications susceptibles d'intéresser l'entreprise (centre de documentation notamment). On peut également citer dans une perspective davantage marketing l'existence d'un service consommateur. L'outil Internet s'avère de plus en plus intéressant pour avoir accès rapidement à des banques de données. Cette fonction de veille peut être déclinée au plan concurrentiel, technologique, commerciale...

Pour mener à bien cette fonction, l'entreprise peut se doter de structures formelles (service spécialisé) ou comme c'est plus souvent le cas, s'effectuer de manière tout à fait informelle à travers les tâches opérationnelles (par exemple les commerciaux en étant sur le terrain peuvent faire remonter des informations utiles et de ce fait participent implicitement à la fonction de veille).

- **La planification**

C'est par le système de planification que la direction programme l'activité de l'entreprise, la réalisation de ses objectifs, la mise en œuvre de sa stratégie. Le contrôle lui permet de déterminer si les résultats escomptés sont atteints ou non.

Ainsi planification et contrôle s'avèrent inséparables.

La planification recouvre :

La planification stratégique qui détermine les objectifs à moyen et long terme et définit les étapes nécessaires et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre (un plan global est établi pour 2 à 5 ans) ;

Les plans opérationnels détaillant pour chaque unité les aspects du plan global qui la concernent ;

Les budgets qui sont la traduction chiffrée, comptable et monétaire, des programmes d'action

élaborés dans le cadre du plan. Un budget est généralement à échéance d'un an, il peut être général ou détaillé par unité. Le budget précise quels sont les emplois et les ressources mis au service d'une fonction ou d'un service dans le cadre de la stratégie poursuivie.

3. Caractéristiques actuelles de l'environnement

L'environnement actuel de l'entreprise est qualifié de:

- Complexe: les raisons indiquées ci-dessus (typologie nombreuse de l'environnement) montre sa véritable complexité.

- Turbulent: Parce que toutes ces variables à prendre en compte dans les réflexions stratégiques ne cessent d'augmenter. Ces variables sont instables, sujettes à des évolutions parfois brutales, radicales et imprévisibles.

- Nouvelles attentes des consommateurs : les consommateurs sont plus inquiets et plus réfléchis. Ils manifestent peu d'attrait pour des produits nouveaux dont l'innovation est artificielle ou purement de mode, ils cherchent peu de la valeur d'image au profit de la valeur d'usage. Les consommateurs sont plus compétents, plus sérieux, plus exigeants (sensibilité au prix, résistance aux pratiques commerciales peu sérieuses). Le consommateur est prêt à payer le prix de la vraie qualité c'est à dire de la valeur ajoutée ou du service.

- Une compétition plus rude: résultant de la mondialisation qui augmente le nombre de concurrents,

- Des exigences accrues de vitesse et une obsolescence plus rapide des produits et des équipements: Qu'il s'agisse de délais de livraison, de vitesse de transport, de temps de développement d'un nouveau produit; le temps nécessaire pour qu'une technologie nouvelle ou un nouveau produit se diffuse à l'autre bout de la planète diminue chaque année.

4. Questions de révision

Question à choix multiple

Quelles sont les composantes de l'environnement de l'entreprise ?

- a) Financière
- b) Ecologique
- c) Consumentiste
- d) Communale

Parmi les propositions suivantes, laquelle (ou lesquelles) représente(nt) une menace pour l'entreprise ?

- a) Difficultés d'approvisionnement
- b) Apparitions du marché des séniors
- c) Evolution de la mode
- d) Augmentation du taux d'activité des femmes

Parmi les affirmations suivantes, laquelle (ou lesquelles) est (sont) juste(s) ?

- a) Les évolutions technologiques ne créent pas d'opportunités de dépôt de nouveaux brevets
- b) L'augmentation du taux d'activité des femmes permet le décollage du marché des plats cuisinés
- c) La mise en place de l'euro est une menace pour les entreprises européennes
- d) La vente par internet n'est pas un nouveau canal de distribution

Chapitre 3 : la classification de l'entreprise



- 1. Les critères économiques**
- 2. Les critères juridiques**

Il existe une très grande hétérogénéité au sein du monde de l'entreprise ce qui rend délicat l'établissement d'une classification. Ce chapitre a pour objet de tracer les frontières entre les catégories d'entreprises fortement hétérogènes. Pour ce faire, nous allons nous référer à des critères susceptibles de donner une vue de cette diversité, en utilisant deux critères : économiques et juridique. Nous allons d'abord classer les entreprises selon la taille, critère qui permet de les regrouper en matière d'effectifs, de chiffre d'affaires, de valeur ajoutée et de capitaux. Ensuite, nous examinerons les secteurs d'activité auxquels les entreprises appartiennent. À la fin du chapitre, nous présenterons la classification selon le critère juridique.

1. Les critères économiques

1.1. Classification d'après l'activité

Colin Clark a distingué 3 secteurs : secteur primaire (agriculture, sylviculture, pêche, parfois mines), Secteur secondaire (industrie, bâtiment et travaux publics) et Secteur tertiaire (services). A cela s'ajoute le secteur quaternaire (recherche, développement et information).

Nous allons détailler quelques activités d'entreprises.

- Les entreprises agricoles

Ce sont des entreprises dont l'activité principale consiste à exploiter les richesses naturelles et à mettre en valeur le sol. On peut distinguer deux grandes catégories d'entreprises agricoles : celles spécialisées en productions végétales, celles spécialisées en productions animales

Il faut noter que les entreprises agricoles présentent plusieurs particularités. Elles sont fortement influencées par le climat ce qui peut générer des conséquences négatives sur le revenu (aléas climatiques) de même qu'elles sont regroupées encore pour beaucoup sous une forme individuelle avec à la base une main d'œuvre d'origine familiale.

Le monde agricole est caractérisé depuis plusieurs années maintenant par une baisse des effectifs (voir le tableau ci-après)

- Les entreprises industrielles

Ce sont des entreprises dont l'activité principale consiste à transformer des matières premières jusqu'aux produits élaborés en vue de créer de la valeur ajoutée. On trouve selon la matière première, des industries agroalimentaires (IAA), des industries manufacturières,

des industries du bâtiment. Depuis un quart de siècle, l'évolution de l'industrie dans les pays développés est placée sous le signe de la crise. De nombreux emplois ont été perdus. Les secteurs les plus touchés sont : le charbon, la sidérurgie et la métallurgie qui doivent supporter le ralentissement global de l'activité, la concurrence des pays à main-d'œuvre bon marché et la concurrence des matériaux de substitution ; les industries traditionnelles (textile, habillement, cuir...) victimes de la concurrence des pays à bas salaires. On assiste à un phénomène de délocalisation et désindustrialisation dans les pays développés en direction des pays émergents (Chine, Inde, Europe de l'est...)

- Les entreprises commerciales

Acheter pour revendre, telle est, en apparence, la fonction essentielle des entreprises commerciales. Cependant, bien que n'effectuant pas de transformation de matières, elles n'en produisent pas moins de la « valeur ajoutée » en assurant la distribution des produits ce qui nécessite la réalisation de certaines fonctions fondamentales : conditionnement, allotissement, transport, stockage, exposition. Ces entreprises offrent de plus en plus, des services annexes (services après-vente, crédit...).

- Les banques et les assurances

Ces deux activités de services méritent une attention particulière :

Par leur rôle économique : les banques gèrent les moyens de paiement et assurent le financement de l'économie par la collecte de l'épargne et la création monétaire ; les entreprises d'assurance répondent à la demande de mutualisation des risques qui est une des caractéristiques des économies développées.

Par la concentration de leur activité : les PME sont l'exception. Le poids et le rôle économique et social de ces secteurs expliquent l'attention particulière que leur portent les pouvoirs publics (y compris dans une économie très libérale comme les Etats-Unis).

Tableau 4 : Répartition de la population occupée selon le secteur d'activité de l'établissement

Secteur d'activité	Effectif (%)	Classification selon C. Clark
Agriculture, forêt et pêche	31,2	Secteur primaire
Industrie y compris l'artisanat	11,7	Secteur secondaire
BTP	11,2	
Commerce	15,3	Secteur tertiaire
Transport, entrepôt et communication	5,4	
Administration générale et services sociaux fournis à la collectivité	10,1	
Autres services	15,0	
Total	100	

Source : ONS (2021)

1.2. Classification Selon la Taille (dimension)

Rien n'est plus délicat que de définir la dimension d'une entreprise; et pourtant cette classification est celle qui différencie le mieux les pratiques de gestion des entreprises. Un seul critère ne permet pas de comparer avec certitude la taille des entreprises. Plusieurs autres critères sont retenus : le nombre de personnes employées, le capital investi, le chiffre d'affaires réalisé, l'investissement nécessaire...

Nous distinguons les petites et moyennes entreprises et les grandes entreprises.

- Les petites et moyennes entreprises (PME)

Si en France, on considère comme une PME toute entreprise de moins de 500 salariés, en Algérie les critères sont différents : **La moyenne entreprise** est une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars. **La petite entreprise** est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars. **La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise**, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

Une autre définition, quant à elle met l'accent sur l'implication du patron qui est à la fois le dirigeant, le propriétaire et l'animateur de l'entreprise. Véritable homme-orchestre, il s'identifie à elle, même s'il se fait parfois assister par un directeur adjoint.« Les petites et moyennes entreprises sont celles qui sont exploitées par des patrons qui risquent dans leurs affaires leurs propres capitaux, qui exercent sur ces affaires une direction administrative et technique effective, et qui ont des contacts directs et permanents avec leur personnel » (CGPME)

- Les grandes entreprises

La grande entreprise est synonyme d'effectifs nombreux (plus de 500 personnes ou 250 et plus dans le cas algérien) et de capitaux importants. La grande dimension facilite l'obtention de deux avantages compétitifs : des coûts unitaires plus faibles (économies d'échelle) et l'accroissement du pouvoir de marché (La grande dimension donne l'avantage lors de la négociation des contrats. C'est le pouvoir du« gros » sur le « petit »).

Un groupe est un ensemble de sociétés liées par des participations financières dans lequel on distingue :

La société-mère : elle n'est contrôlée par aucune société, et se situe, par conséquent, au sommet de l'édifice. C'est en son sein que sont prises les décisions stratégiques d'ordre supérieur. Lorsqu'elle n'existe que pour exercer ce pouvoir financier en abandonnant toutes les autres fonctions (production, commercialisation etc.) à ses filiales, elle devient **un holding**.

Les filiales : ce sont des sociétés dont le capital est contrôlé à plus de 50 % par la société-mère. Le seuil de 50 % permet d'obtenir la majorité absolue. En fait, il est possible de contrôler une société avec une majorité relative, dès lors que les autres associés ont des parts très faibles et ne constituent pas une coalition.

Les participations: ce sont des sociétés dont le capital est contrôlé à plus de 10 % (mais à moins de 50 %).

1.3. Classification d'après l'intensité des facteurs de production

Pour pouvoir fonctionner, une entreprise doit combiner des facteurs de production, à savoir le capital et le travail. A partir de l'intensité des facteurs de production mobilisés il est possible de procéder à une classification entre entreprises. Traditionnellement, on distingue deux grandes catégories d'entreprises :

- Les entreprises dites de main-d'œuvre qui concentrent beaucoup de travail comparativement au capital. On peut citer le textile, l'industrie du jouet.

- Les entreprises dites capitalistiques qui intègrent beaucoup de capital comparativement au travail. Il s'agit notamment de l'industrie lourde à l'image du pétrole, du ciment, de la sidérurgie...

De l'intensité des facteurs de production mobilisés, il en résulte des conséquences sur les lieux d'implantation des entreprises. Dans le cas des industries dites de main d'œuvre où la part du capital est faible comparativement au travail, la délocalisation dans les pays à faible revenu est de règle afin de réduire les coûts et maintenir la compétitivité de l'entreprise. Dans le cas des industries capitalistiques, la délocalisation est beaucoup moins recherchée car la volonté de disposer d'une main d'œuvre bien formée et expérimentée à la technique (le capital), constitue un facteur de compétitivité.

1.4. La classification selon le critère géographique

- **Les entreprises locales** : elles sont dans la majorité des cas des micro-entreprises ayant de faible part de marché et qui se limitent à une ou plusieurs localités.

- **Les entreprises nationales** : ce sont des entreprises qui limitent leurs activités au marché d'un pays donnée qu'elles soient petites ou grandes de taille. Se limiter au marché national pour une entreprise est justifié par soit une demande nationale suffisante pour écouler sa production, soit la faiblesse de ses sources de financement, soit la non maîtrise de la stratégie de l'internationalisation.

- **Les entreprises multinationales** : Les entreprises transnationales sont les entreprises installées dans plusieurs pays. Les programmes scolaires tendent à imposer l'expression « firmes transnationales » ou le sigle FTN, tandis que le langage commun parle simplement des multinationales. On lit parfois aussi FMN pour « firmes multinationales ». Ces expressions désignent toutes la même chose. L'expression « transnationales » apporte une nuance : ces entreprises ne se contentent pas d'être présentes dans plusieurs pays, elles passent à travers les frontières pour optimiser les bénéfices de leurs activités, elles passent en quelque sorte « à travers » les États, sans pour autant faire disparaître le rôle de ces derniers dans l'économie.

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. La nouvelle architecture juridique internationale leur permet aisément de déplacer leurs actifs et leurs opérations à travers le monde.

2. Classification Juridique

Les formes juridiques de sociétés sont nombreuses, l'objectif de ce cours ce n'est pas de les aborder toutes dans le détail car la tâche alourdit ce cours. Notre seul objectif est de connaître de manière synthétique les principales formes de sociétés.

Une première distinction peut être faite entre les **entreprises privées**, contrôlées par des personnes privées (physiques ou morales) **et les entreprises publiques** contrôlées par l'Etat ou une collectivité locale. **Les entreprises semi publiques**: Ont des capitaux fournis par l'Etat et d'autres, par des privés.

Tableau 5 : Répartition des entreprises par secteur juridique

	Nombre d'entité (millier)
Entreprise publique	23 000
Entreprise privée	1 990 374
Total	2 013 374

Les entreprises privées peuvent adopter plusieurs formes juridiques. Le choix dépendra des critères suivants :

- Le désir de s'associer ou d'œuvrer en individuel (entreprises individuelles et entreprises sociétaires)
- La dimension de l'affaire et le montant des capitaux à réunir ;
- Le souci de limiter les risques et de protéger son patrimoine ;
- Le contrôle par les dirigeants des apporteurs de capitaux.

Les principales formes juridiques qu'une entreprise peut adopter sont :

- **L'entreprise individuelle : personne physique**

Elle est la propriété exclusive d'une seule personne, l'exploitant, qui la dirige. Les entreprises individuelles sont caractérisées par le fait qu'une même personne fournissant le capital, le travail et la direction est responsable sur ses biens personnels. Elle est donc incluse

dans son patrimoine (ensemble des biens, créances et dettes d'une personne), ce qui induit une conséquence très importante : l'exploitant est indéfiniment responsable des dettes de son entreprise. En cas de faillite, ses créanciers pourront demander en justice la saisie de ses biens personnels : résidence, voiture particulière, bijoux, titres, etc. L'avantage principal de ce statut réside dans la grande liberté qu'il procure, l'entrepreneur individuel n'ayant de comptes à rendre à personne (ce qui explique son succès dans l'agriculture, le commerce et les services).

- **L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) : personne morale**

C'est une société de personne, il n'existe de capital social minimum exigé. Les biens personnels du créateur seront distincts de ceux de l'entreprise et il ne répondra de ce fait des dettes de l'entreprise qu'à concurrence du capital social.

- **Les entreprises sociétaires**

On peut distinguer à l'intérieur de ce groupe plusieurs formes de sociétés :

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. Tous les associés répondent indéfiniment et solidairement aux dettes de l'entreprise. Les décisions sont prises selon le principe « un homme, une voix » et certaines d'entre elles nécessitent l'unanimité (changement d'associés, par exemple). Cependant, la part de chacun dans les résultats, et en cas de liquidation dans l'actif net (ensemble des biens et créances détenus par la société moins les dettes) est fonction de son nombre de parts sociales.

La SNC est une société de personnes, basée sur le principe de « l'intuitu personae ». Cela signifie que les associés doivent avoir le désir d'œuvrer en commun entendant compte de la personnalité de chacun.

La société en commandite simple (SCS)

Son principe est très proche de la SNC. Elle s'en distingue surtout par l'existence de deux catégories d'associés : Les commandités : ils ont le même statut que les associés de la SNC ; en particulier, ils exercent la gestion et sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales ; les commanditaires : ils ne sont responsables que jusqu'à concurrence de leur apport. Leurs risques sont donc limités, mais ils n'ont pas le droit de s'immiscer dans la gestion de la société. La SCS est donc une société hybride : de personnes pour les

commandités et de capitaux pour les commanditaires. Cette forme de société reste très peu répandue en Algérie

La société à responsabilité limitée (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 et les associés répondent des dettes de l'entreprise à concurrence de leurs apports comme son nom l'indique ce qui a une conséquence très importante : en cas de faillite, les créanciers de la société ont très peu de chance d'être. La cession des parts sociales est soumise à l'agrément des autres associés. Pour toutes ces raisons, la SARL est la forme préférée des PME.

La société par action (SPA) ou société anonyme (SA)

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). Le minimum de capital social pour sa constitution est de cinq millions (5.000.000) de dinars en cas d'appel public à l'épargne et de un million (1.000.000) de dinars s'il n'y a pas d'appel public à l'épargne. Le capital social est divisé en actions et elle est gérée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus, présidé par un président directeur général, contrôlé par un conseil de surveillance.

Le fonctionnement des organes de gestion obéit à des règles strictes : la responsabilité des actionnaires des dettes de l'entreprise est à concurrence de leurs apports. Les parts sociales y sont représentées par les actions librement cessibles et négociables (un marché a même été créé à cet effet : la Bourse des valeurs). Un associé peut donc se retirer à tout moment. Cette liquidité du marché des titres des sociétés facilite l'orientation de l'épargne vers cette forme juridique.

Société en commandite par actions (SCA)

La SCA est une société hybride : de personnes pour les commandités et de capitaux pour les commanditaires. Elle est constituée entre un ou plusieurs commandités et des commanditaires, le nombre des associés commanditaires ne peut être inférieur à trois (3). Le minimum de capital social pour sa constitution est de cinq millions (5.000.000) de dinars en

cas d'appel public à l'épargne et de un million (1.000.000) de dinars s'il n'est pas fait appel public à l'épargne. Le capital est divisé en actions et elle peut être gérée par un ou plusieurs gérants ; les commanditaires sont des actionnaires et ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports et les commandités répondent indéfiniment et solidairement des dettes de l'entreprise. Cette forme juridique est très peu répandue en Algérie.

- **Les formes particulières**

Le législateur a prévu des statuts adaptés à certaines situations : coopératives agricoles, coopératives ouvrières de production, entreprise mutualiste, société d'investissement à capital variable, groupement d'intérêt économique. Ces entreprises activent dans le **secteur de l'économie sociale** où les entreprises (mutuelles ou coopératives) fondées sur des valeurs telle que la solidarité, les rapports sociaux et humains et non sur la recherche exclusive de profits. Ces entreprises cherchent à apporter à leurs membres un service au meilleur prix.

Tableau 6 : la classification des entreprises par statut juridique

Nom		Nombre d'associés	Capital minimum	Risque pris/ au patrimoine	Impôt payé	Qui gère?
Entreprise individuelle		1	Aucun	Important	IRG	Exploitant
EURL	Société de personne	1	Aucun	Aucun	IRG/IBS	Exploitant
SNC		Min 2	Aucun	Important	IRG/IBS	Un homme -une voix
SCS		Min 2	Aucun	Commanditaires SARL Commandités SNC	IRG/IBS	Commandité
SARL	Société de capitaux	Min 2 Max 50	Aucun	Aucun	IBS	Gérant nommé
SPA		Min 7	1 000 000	Aucun	IBS	PDG
SCA		Supérieur à 3	1 000 000	Commanditaire SPA Commandités SNC	IBS	Commandité

3. Questions de révisions

Texte

La pluralité des types d'entreprises. La distinction la plus importante est fondée sur la propriété du capital ; on distingue de ce fait les entreprises privées, qui constituent le sous-ensemble le plus important, des entreprises publiques, sociétés dont le capital (ou la majorité de celui-ci) appartient à l'Etat ; les coopératives sont une forme particulière de sociétés privées dont les objectifs sont la défense des intérêts de leur membres, appelés sociétaires. A l'intérieur des entreprises privées, il convient de distinguer les entreprises individuelles et les sociétés. Dans une entreprise individuelle, c'est la même personne qui assure l'apport de capitaux (et qui est donc propriétaire de l'entreprise), la direction et l'activité de production. Il n'y a pas de séparation entre le patrimoine privé du responsable et son patrimoine professionnel ; il peut avoir des salariés et perçoit seul les bénéfices de son activité. L'entrepreneur individuel est la structure la plus fréquente dans le petit commerce, l'artisanat, la médecine libérale, les exploitations agricoles. Dans une société il y a distinction entre les personnes qui assurent l'apport des capitaux, celles qui assurent la direction de l'entreprise (les dirigeants) et celles qui assurent l'activité de production.

Questions :

1. Quelle est la différence entre une entreprise privée et une entreprise publique
2. Quel est le nombre de propriétaires dans une entreprise individuelle et dans une société ?

Question à choix multiple

Cochez une ou plusieurs bonnes réponses

Les critères de classification d'une entreprise sont :

- a) Le secteur auquel elle appartient
- b) Le chiffre d'affaires réalisé
- c) Le nombre de salariés
- d) Le nombre de filiales
- e) La qualité des actionnaires

Selon les effectifs, on classe les entreprises en :

- a) très petites entreprises : de 1 à 9 salariés
- b) petites et moyennes entreprises : de 10 à 200 salariés
- c) grandes entreprises : de 200 à 799 salariés
- d) grandes entreprises : + de 500 salariés

Parmi les affirmations suivantes quels sont les secteurs économiques selon FOURASTIE

?

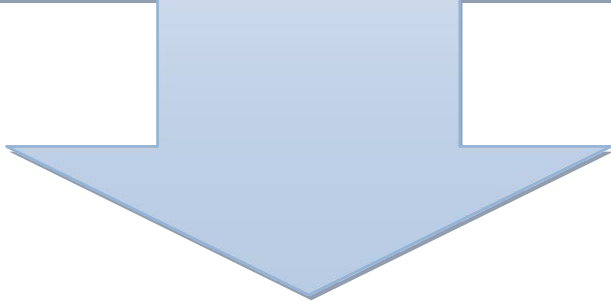
- a) secteur secondaire
- b) secteur primitif
- c) secteur primaire
- d) secteur artisanal
- e) secteur social
- f) secteur tertiaire

Selon leur forme juridique, comment peuvent être classées les entreprises ?

- a) sociétés de personnes
- b) sociétés de capitaux
- c) sociétés de mixage
- d) sociétés de coopération
- e) sociétés personnelles

Chapitre 4

Structure et organisation de l'entreprise



1. Définition et caractéristique d'une structure

2. Les différentes formes de structure d'entreprise

L'entreprise est un système comme c'est déjà souligné dans le chapitre 3 et dont les 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.

1. Définition de la structure

Lorsque l'entreprise atteint une certaine taille, il est nécessaire de préciser le rôle de chaque salarié, d'établir une hiérarchie, et de coordonner le travail de chacun. Il appartient ici aux dirigeants de l'entreprise de bâtir une structure, représentée par un organigramme et définir ce que l'on appelle une organisation.

L'organigramme est une représentation graphique de la structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise.

L'organisation consiste à la fois à prendre telles ou telles dispositions, à mettre en oeuvre tels ou tels moyens en vue d'atteindre des objectifs, mais également à régler l'entreprise pour la faire fonctionner.

La structure de l'entreprise est constituée par l'agencement des divers services les uns par rapport aux autres. Etablir la structure de l'entreprise consiste donc : à définir les services à constituer (c'est la répartition de tâches), à établir les attributions de chacun, à fixer les moyens qui doivent leur être affectés, à préciser les relations entre les services (relations hiérarchiques). La structure représente la partie stable, peu affectée par les réorganisations mineures que subit en permanence l'entreprise. Elle traduit la manière dont les tâches sont divisées, dont sont découpées et/ou regroupées les unités ainsi que les modes de collaboration, de coordination de ces unités.

2. Caractéristiques de la structure d'entreprise

- Définir le périmètre de l'entreprise : La séparation des tâches, préalable à la définition de la structure organisationnelle de l'entreprise se traduit par une **départementalisation** c'est à dire par le choix du mode de décomposition des tâches nécessaires à la production. Cette départementalisation peut être fine (tâche par tâche) ou large, c'est à dire se limiter à regrouper l'ensemble des tâches nécessaires à la réalisation d'un bien ou service. Il se pose alors une première question qui est celle du périmètre de l'entreprise à savoir quels sont les éléments du processus productif que l'entreprise doit réaliser en interne et ceux qu'elle doit faire réaliser par des partenaires (sous-traitants).

- Les liens entre les différents éléments de la structure

La division des tâches au sein d'une structure organisationnelle suppose que celles-ci sont reliées par un ensemble de liens qui peuvent être : Des **liens hiérarchiques** qui impliquent alors la définition de liens de subordination entre les différents éléments. Des **liens fonctionnels** : les décisions d'un élément de la structure doivent pouvoir s'appliquer aux autres éléments dépendant de ce centre de compétence. **Des liens de conseil** : un élément de la structure peut contribuer au bon fonctionnement d'un autre élément.

- Les différents aspects de la structure : la **division du travail** se fait par fonction, par type de produits ou de clients, par zone géographique, **l'exercice du pouvoir** qui s'exerce soit directement par les propriétaires ou par les délégués, **le système de coordination** : il existe selon H. Mintzberg des mécanismes de coordination de la structure :

- L'ajustement mutuel : il réalise la coordination du travail par le simple processus de la communication informelle (exemple : deux employés se mettent d'accord pour accomplir une tâche)
- La supervision directe qui réalise la coordination du travail par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations (exemple : le patron, le chef donnent les directives à ses employés)
- La standardisation qui peut porter sur les procédés de travail, les résultats, les qualifications ou les normes.
- Les procédés : réalise la coordination en spécifiant les tâches à accomplir pour réaliser un travail. C'est généralement la technostucture qui définit les procédés.

3. Les différentes structures d'entreprise

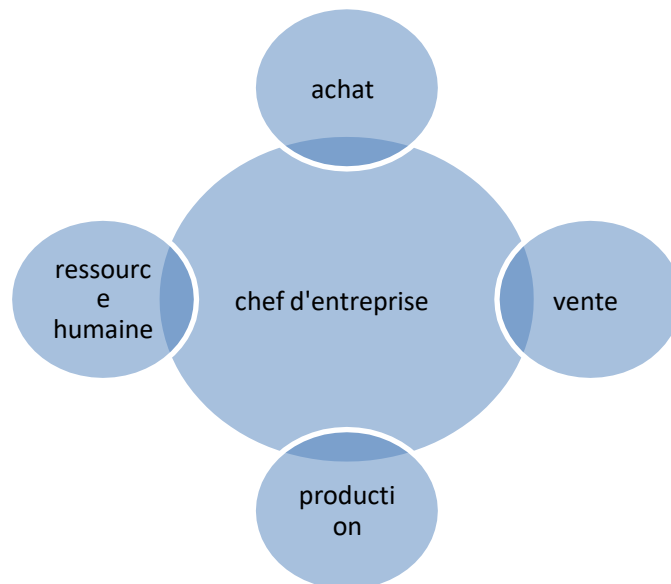
Nous allons développer dans ce cours les types de structures en fonction de leur caractère plus ou moins complexe.

3.1. Structure entrepreneuriale ou structure soleil

C'est une structure très simple où l'ensemble des fonctions est confié à une seule personne avec une délégation très réduite du pouvoir. C'est ce type de structure que l'on trouve dans les petites entreprises et notamment dans le commerce, l'artisanat ou l'agriculture. En tant qu'apporteur unique ou principal du capital, le chef d'entreprise entend exercer un contrôle quasi total sur l'ensemble des fonctions. Cette structure offre un cadre très simple en matière de prise de décision ce qui lui confère une très grande flexibilité. Par contre, chaque fois que la taille de l'entreprise s'accroît, la complexité devient plus grande d'où la nécessité par obligation de déléguer et d'opter pour d'autres types de structures. L'autre faiblesse de

cette structure c'est que le chef d'entreprise en cumulant l'ensemble des fonctions perd en efficacité par la non-spécialisation.

Figure 5: structure entrepreneurial ou soleil



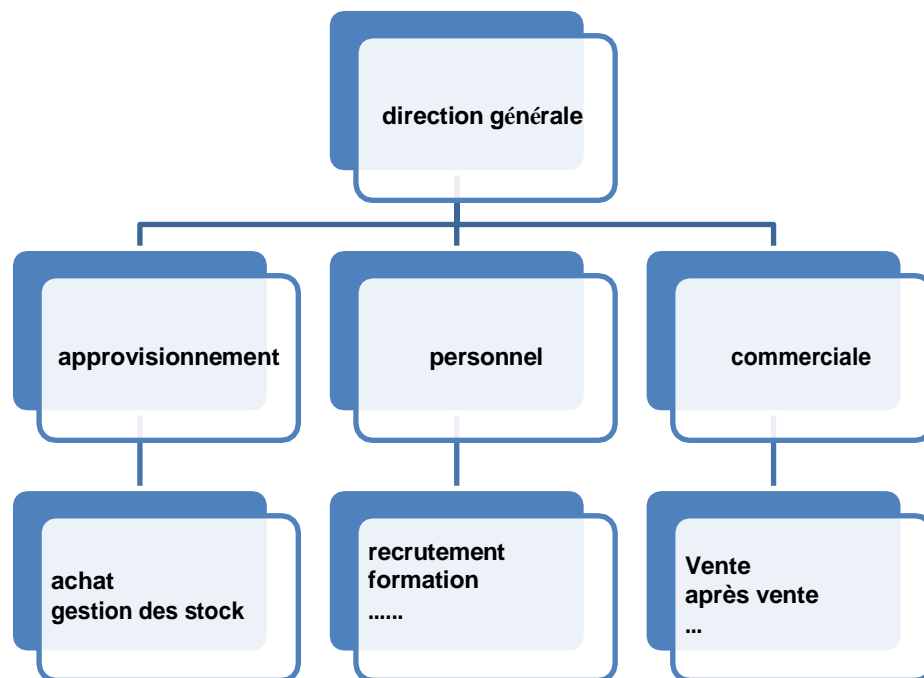
3.2. Structure fonctionnelle

Pour Alfred Chandler cette structure correspond au modèle de capitalisme de la fin du XIXème siècle et à celui d'une bonne partie du XXème siècle. Il nomme cette firme unifiée U (*U-form*) pour signifier la forme unitaire marquée par une centralisation des décisions. Il s'agit d'une grande entreprise, très hiérarchisée, très centralisée, fondée sur une séparation des fonctions bien définie (commerce, administration, production, recherche) et un contrôle à tous les niveaux. Dans cette firme U, les managers ont un pouvoir important du fait de la forte spécialisation des tâches. Une telle organisation est efficace pour une entreprise mono-productrice, peu complexe, et de petite taille. La division du travail se fait uniquement autour d'une production unique. Comparativement à la structure précédente, la structure fonctionnelle offre l'avantage d'une spécialisation des tâches (augmentation de la productivité) Pour que cette structure fonctionne correctement, il faut que les interactions entre les unités soient faibles afin de bien canaliser les flux d'autorité et minimiser les coûts de coordination.

L'inconvénient de cette structure c'est qu'elle ne favorise pas le contrôle des performances de chaque unité, si ce n'est peut-être la production (contrôle de la productivité).

Dès lors que la taille de l'entreprise s'accroît, des problèmes de coordination naissent qui obligent à choisir une autre structure.

Figure 6 : organigramme de la structure fonctionnelle



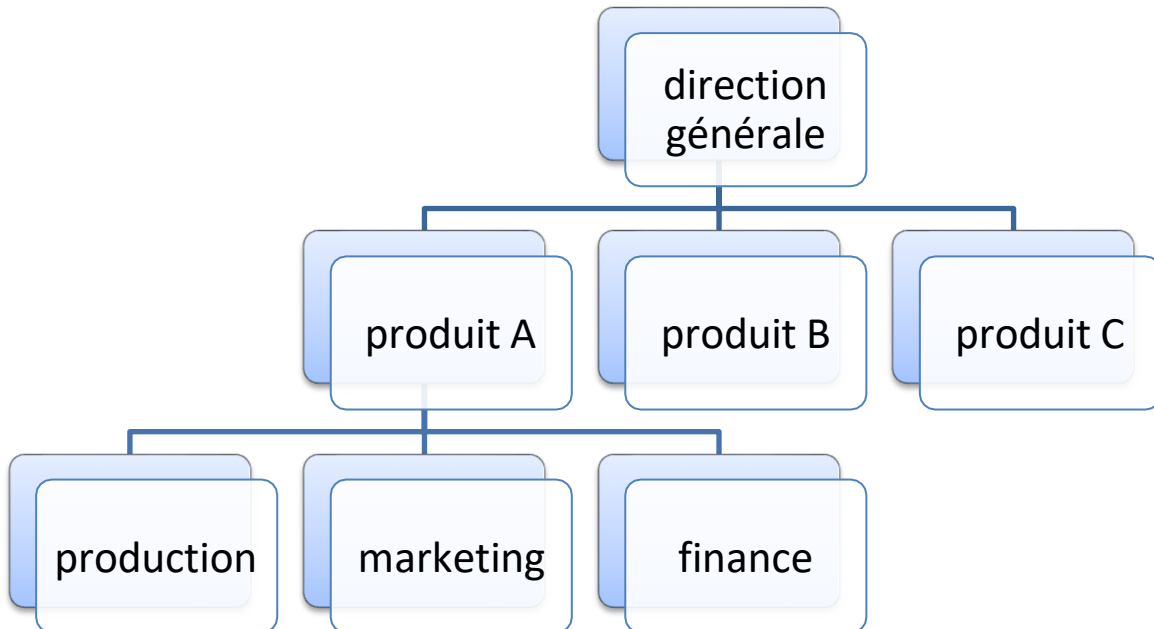
3.3.La structure divisionnelle

La structure divisionnelle ou par produit permet aux entreprises à production diversifiée et complexe de répartir le travail (les tâches) en fonction des branches, des produits, et des familles de produits fabriqués. Chaque division est responsable de ses coûts et de ses résultats, et ne traite que des opérations relatives à un même produit (contrairement à la structure fonctionnelle). Les unités sont regroupées par divisions, chacune ayant en charge la gestion d'un produit (ou d'une famille de produits) d'une zone géographique (pour les entreprises multinationales) ou la satisfaction d'un type de clientèle (division par canaux de distribution). Contrairement à la structure fonctionnelle la structure divisionnelle adopte la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités. Ce qui permet plus de réactivité et de souplesse face à un environnement fluctuant. Ce type de structure en donnant plus d'initiative aux cadres, augmente la motivation du personnel, facteur de productivité et de qualité.

Mais la structure divisionnelle présente aussi des inconvénients :

Elle ne permet plus d'exploiter au mieux les économies d'échelle, car les unités fonctionnelles sont dispersées dans l'ensemble de l'organisation. Face à cet inconvénient, l'entreprise va se doter de fonctions de support logistique qui sont mises à la disposition de l'ensemble des divisions (ex :le juridique ;la communication; la R&D; La GRH...)

Figure 7 : l'organigramme de la structure divisionnelle



3.4. La structure matricielle

Avec la structure matricielle, note **H.Mintzberg**, « l'organisation évite de choisir une base de regroupement de préférence à une autre (les fonctions, ou les marchés) : elle choisit les deux ; mais, ce faisant, elle crée une double structure d'autorité. Par voie de conséquence, la structure matricielle sacrifie le principe d'unité de commandement ».

Dans une structure matricielle on distingue deux grandes catégories d'acteurs :

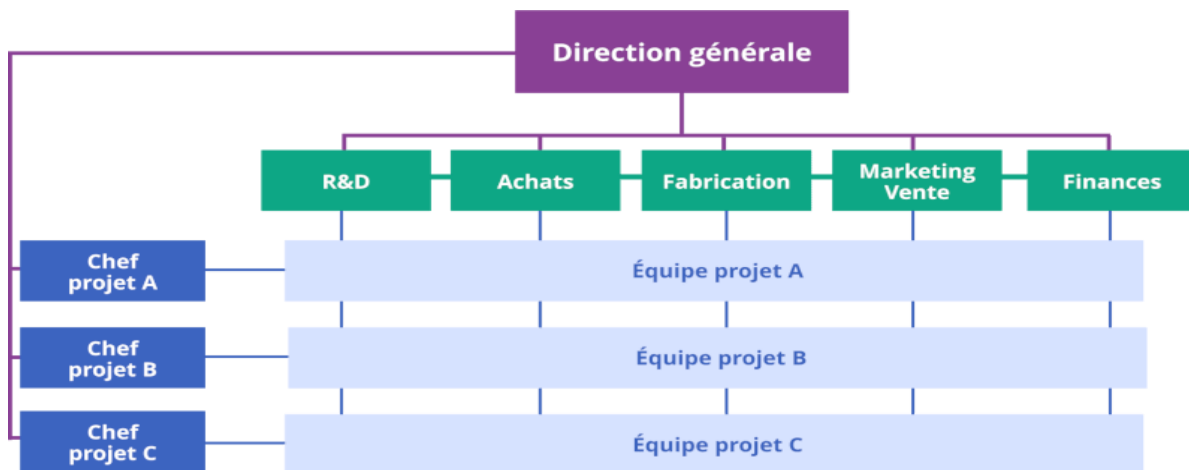
- les fonctionnels sont en charge de l'organisation et la coordination des activités propres à une fonction (production, approvisionnement, logistique...);
- les opérationnels que l'on appelle également chef de projet ou de produit et qui sont chargés de conduire toutes les opérations nécessaires à la mise en marché d'un produit en mobilisant les différents services fonctionnels.

La structure matricielle, de conception récente (la société Boeing et la NASA en ont été l'initiateur), a été adoptée par des entreprises ayant à gérer des problèmes complexes nécessitant l'utilisation de compétences de très haut niveau, dans un environnement changeant et incertain : aéronautique, recherche spatiale, etc. Ce mode d'organisation a également inspiré le management par projet qui mobilise des experts autour d'un objectif commun dont la durée de vie est limitée dans le temps comme par exemple la conception et la réalisation

d'un nouveau véhicule automobile.

Il faut toutefois convenir que la structure matricielle en sacrifiant le principe d'unité de commandement, reste d'un maniement complexe.

Figure 8 : organigramme de la structure matricielle



3.5. La structure organisationnelle de Mintzberg

H. Mintzberg est un véritable théoricien des organisations. Il propose que les organisations (entreprises, syndicats, partis politiques, hôpital...) sont constituées de cinq composantes.

H. Mintzberg(1983) avance l'idée que toute organisation économique se caractérise par la permanence de ses composantes. Toutefois, la combinaison de celles-ci et leur hiérarchisation conduisent à une forte différenciation des formes organisationnelles. Une nouvelle représentation de la structure des entreprises est définie à partir de cinq composantes de base :

- **Le centre opérationnel** : Il désigne les membres chargés directement d'assurer la production, qui constitue la raison d'être de l'organisation.

- **Le sommet stratégique** : C'est l'instance où se prennent les décisions d'allocation des ressources dans le court et le long terme.

- **La ligne hiérarchique** : Elle transmet les décisions du sommet stratégique et en assure la mise en œuvre. Elle sert aussi de support aux flux d'informations entre centre opérationnel et sommet stratégique.

La technostructure : comprend l'ensemble des analystes et experts qui réalisent des tâches administratives de planification et de contrôle. Elle vise à standardiser les procédures en vue de rendre le travail plus efficace.

- **Le support logistique** : a pour rôle de fournir des services internes (cafétéria, conseil juridique...). Il assure les fonctions depuis la communication entre les différentes instances jusqu'à l'entretien, la documentation, les relations avec l'environnement.

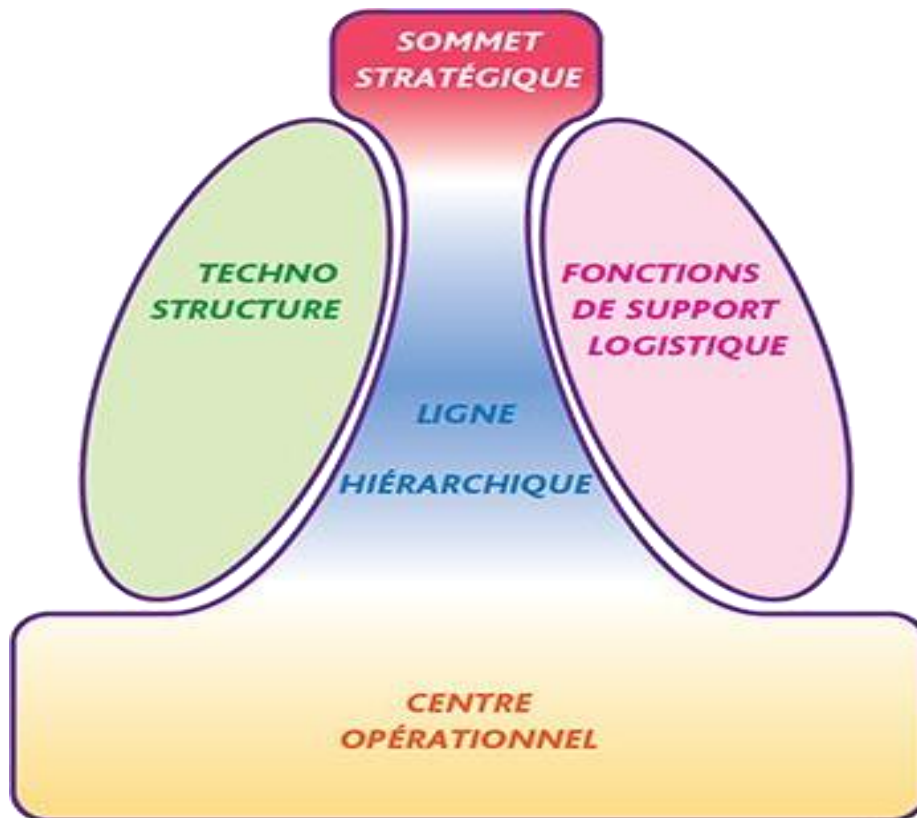


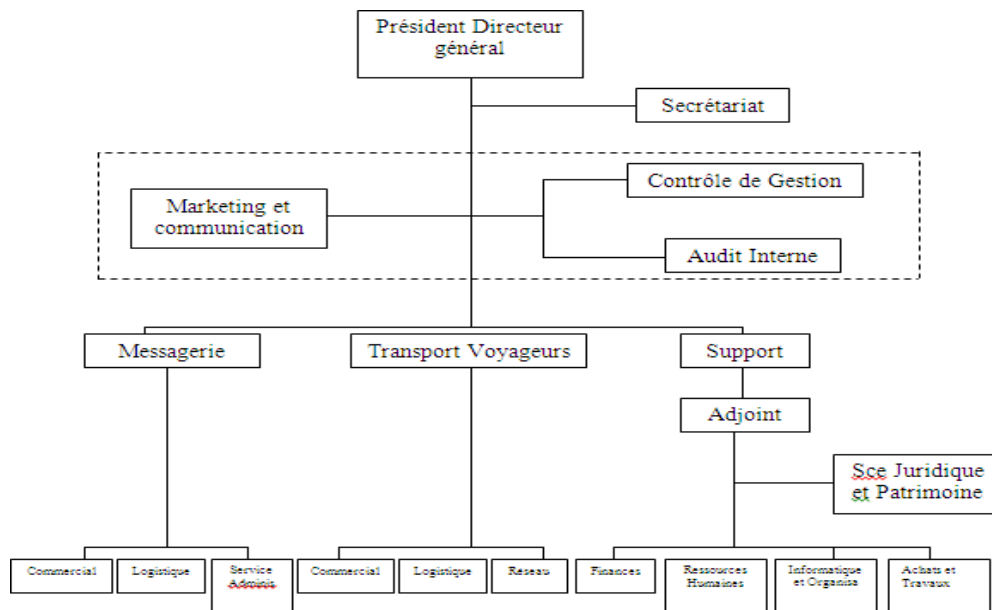
Figure 9 : la structure organisationnelle selon Mintzberg

4. Question de révision

Répondez par **Vrai** ou **Faux** :

- a- Une structure matricielle peut correspondre à la réalisation d'un seul projet.
- b- La qualité coûte moins cher que la non-qualité.
- c- L'entreprise est comme un joueur dans une salle de casino, ne cherchant que le gain maximal.
- d- Le Service qualité est un Cercle de qualité.
- e- La formation continue vise à assurer l'adaptation de l'homme au changement de son environnement.

Figure 10 ; Structure organisationnelle de l'entreprise CTM



Source : Extrait de L'opinion du 6 mai 1999

- 1) Quel type de structure reflète l'organisation de la CTM ? Justifiez votre réponse.
- 2) Énumérez les avantages de ce type de structure.
- 3) Relevez les fonctions qui existent dans l'organisation de la CTM

Chapitre 5

La stratégie de l'entreprise



- 1. Définitions et caractéristiques de la stratégie**
- 2. Démarche stratégique**
- 3. Orientations stratégiques**

La concurrence intense sur tous les marchés, ainsi que les bouleversements technologiques, les pressions des différents groupes extérieurs (syndicats, associations de consommateurs, pouvoirs publics...) donnent à l'environnement de l'entreprise un caractère turbulent qui justifie l'adoption d'une démarche stratégique. Avant cela, nous tenons d'abord à définir la stratégie et distinguer ses particularités.

1. Définitions et caractéristiques de la stratégie

1.1. Définitions de la stratégie

Dans un sens premier, la stratégie traite du problème de la survie de l'entreprise (approche statique).

Dans un sens plus large, et puisqu'aucune position n'est jamais acquise, la stratégie organise le devenir de l'entreprise (approche dynamique).

La démarche stratégique consiste alors à s'engager durablement dans une direction : c'est-à-dire faire le choix des demandes que l'entreprise veut satisfaire et des offres qu'elle proposera à cet effet.

Ce choix met en cause les dirigeants de l'entreprise et s'appuie sur l'analyse du potentiel de l'entreprise et des mutations de l'environnement comme le montre le schéma ci-dessous.

L'entreprise cherche, par sa stratégie, à se positionner de telle sorte qu'elle puisse obtenir de façon durable, des résultats satisfaisants pour ses dirigeants et ses partenaires (actionnaires, personnel, banques...).

La stratégie retenue est finalement un compromis entre ce que l'entreprise veut faire, ce qu'elle a les moyens de faire, ce qu'elle devrait faire et ce qu'elle est autorisée à faire:

On peut donner à la stratégie les définitions suivantes :

Définition 1

La stratégie d'une entreprise consiste en la combinaison des objectifs qu'elle s'est donnée et les moyens qu'elle a choisis pour les atteindre.

Définition 2

Selon R.A Thietart, la stratégie est le « projet de la direction générale en vue de positionner l'organisation au sein de ses environnements économique, technologique, socio-politique, de déterminer les objectifs formels poursuivis et enfin d'affecter ses ressources en vue de son développement ».

1.2. Les caractéristiques essentielles de la stratégie :

-la **stratégie engage l'entreprise dans le long terme** parce que les décisions qu'elle induit sont difficilement réversibles, mais aussi parce qu'elle traduit la finalité de l'entreprise-la stratégie concerne les relations de l'entreprise avec son environnement :

Elle reste un combat pour l'obtention d'une position forte par rapport aux concurrents.

-les **décisions stratégiques relèvent de la compétence de la direction générale.**

Elles se distinguent des décisions tactiques par l'importance des problèmes posés.

Les décisions stratégique visent le long terme, elles sont risquées et nécessitent des moyens élevés. Les décisions tactiques entrent dans le cadre de l'exploitation courante de l'entreprise. Elles ne compromettent pas l'avenir de l'entreprise car généralement elles sont peu risquées financièrement.

-les **décisions stratégiques remettent en cause la situation actuelle de l'entreprise** car elles définissent de nouvelles orientations (nouvelles technologies, nouveaux marchés, nouveaux procédés, nouvelles matières, nouvelle organisation...)

2. La démarche stratégique

2.1. Le diagnostic

Le diagnostic mené par l'entreprise vise à déceler quels sont les ressources internes sur lesquels l'entreprise peut compter dans la définition de sa stratégie et quelles sont les caractéristiques de l'environnement dont elle doit tenir compte pour fixer sa stratégie.

Au terme du diagnostic interne, il s'agit de recenser quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise. Pour ce qui est du diagnostic externe on essaie de déterminer quelles sont les opportunités et menaces de l'environnement.

- Le diagnostic externe

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre 2, l'entreprise est un système organisé et finalisé ouvert sur son environnement (analyse systémique). **L'analyse PESTEL** permet de connaître l'environnement dans lequel baigne l'entreprise. Cependant, connaître les composantes de l'environnement n'est pas suffisant pour choisir une stratégie. La **veille stratégique** permet à l'entreprise de rester à l'écoute de son marché et de son environnement. L'entreprise crée souvent une cellule de veille destinée à centraliser la collecte des informations pertinentes (le service consommateur par exemple et un centre de documentation sont des structures classiques que l'on retrouve dans un grand nombre d'entreprises).

La veille est une attitude, un ensemble de techniques qui vise à décoder les signaux émis par l'environnement pour repérer quelles sont les menaces et opportunités pour l'entreprise.

La veille a pour but de tirer profit au mieux des sources d'information existantes. Elle s'appuie

sur toutes les ressources dont dispose l'entreprise : compte-rendu de la force de vente, participation à des congrès à des foires et expositions, analyse de la presse, utilisation des ressources de l'Internet, groupes de pression, espionnage industriel...

Dans les grandes entreprises la fonction de veille est implicitement reconnue au titre d'un service disposant de moyens matériels, humains et financiers qui lui sont consacrés (on parle aujourd'hui davantage **d'intelligence économique**).

Dans les petites entreprises celle-ci s'effectue de manière informelle par l'ensemble du personnel (de direction essentiellement) sans que des moyens spécifiques soient dédiés cette fonction.

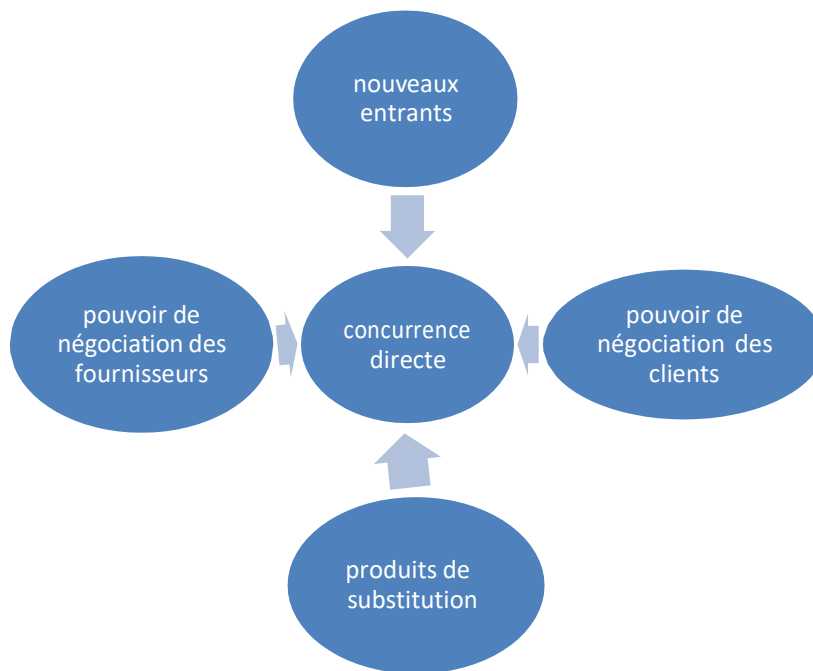
La mise en place d'une fonction de veille (implicite ou explicite) repose sur une collecte, un stockage et un traitement des données ce qui suppose la mise en place d'un véritable système d'information (intranet ; centre de documentation ; personne ressource...).

Le diagnostic externe est fondé également sur le **diagnostic de la concurrence**, dont l'analyse la plus connue est réalisée par Mikael PORTER portant le nom du **modèle des cinq forces concurrentielles**. Ce modèle décompose l'environnement de l'entreprise en cinq catégories, permettant d'identifier plus facilement d'où proviennent les menaces et opportunités.

Les 5 forces de Porter sont :

- **La concurrence dans un même secteur.** Le nombre et la taille des concurrents, les caractéristiques et différenciations de leur offre, les coûts fixes nécessaires pour rester compétitif sur le secteur...
- **Les nouveaux entrants.** Plus d'acteurs sur le marché veut dire plus de concurrence. Pour empêcher les nouveaux entrants d'accaparer des parts de marché, il faut créer des barrières à l'entrée. Pour ceci l'entreprise peut par exemple pratiquer des prix agressifs et réduire sa marge.
- **Les fournisseurs.** Le pouvoir de négociation des fournisseurs impacte directement l'activité de l'entreprise. Un fournisseur en situation de monopole fera payer le prix qu'il veut à ses clients. À l'inverse, une diversité de fournisseurs permet aux entreprises clientes de faire jouer la concurrence.
- **Les clients.** Répondre et anticiper la demande des consommateurs. Un client non satisfait pour acheter chez le concurrent s'il juge son offre plus intéressante.
- **Les produits de substitution.** Il s'agit des produits et services qui répondent au même besoin mais qui se différencient suffisamment de la concurrence pour s'en démarquer et ainsi s'imposer sur le marché.

Figure 11: les cinq forces concurrentielles de PORTER



2.2.Diagnostic interne

Le métier de l'entreprise : correspond à ses activités distinctives, c'est-à-dire aux compétences qui lui permettent de se différencier d'autres entreprises. Par exemple : Pour LG son métier c'est l'électronique grand public

L'entreprise peut avoir un ou plusieurs métiers qu'il convient de cerner avec précision lors des décisions stratégiques.

L'activité de l'entreprise : Si une PME a souvent une activité unique, une grande entreprise en possède fréquemment plusieurs auxquelles correspondent des problématiques spécifiques.

Les activités choisies par l'entreprise sont à mettre en relation étroite avec le métier de l'entreprise et cela dans un souci de cohérence

- Les ressources de l'entreprise

Toute entreprise doit, pour pouvoir fonctionner s'appuyer sur des ressources financières, humaines, technologiques, organisationnelles et intellectuelles (capital en termes de compétences et de connaissances).

- **Les ressources technologiques**

La technologie est un terme qui renvoie à des outils, des procédés de fabrication, des méthodes de travail. La technologie est souvent appréhendée de manière dynamique en terme d'innovation. La technologie revêt une importance déterminante pour les entreprises dans le sens qu'elle n'est jamais réellement figée et nécessite donc des dirigeants des adaptations perpétuelles au cours du temps. En outre elle confère des avantages en permettant de prendre de l'avance par rapport à ses concurrents.

Par exemple la société Michelin, numéro 1 mondial du pneu, doit sa réussite à son intense activité de recherche et de développement qui se solde par des innovations continues (après le pneu radial lancé en 1946, le pneu vert sorti au début des années 90, dernière innovation en date le Pax(1998) qui permet de parcourir 200 km après une crevaison). Dans cette entreprise 7000 personnes travaillent dans le monde au service de recherche et de développement avec un budget de 704 millions d'euros soit 4,5 % du chiffre d'affaires.

Les évolutions technologiques selon qu'elles sont subies ou provoquées par l'entreprise constituent des opportunités ou des menaces. Beaucoup d'entreprises ont disparu faute d'avoir pris au sérieux les changements technologiques.

L'entreprise Philips dans l'électronique a réussi à faire face à la pression asiatique au début de en mettant l'accent sur une recherche effrénée de nouveaux produits à forte valeur ajoutée(l'éclairage ; le médical ; les télé à écran plat ; la cafetière Senseo...).

L'ensemble des technologies que l'entreprise possède constitue son portefeuille de technologies.

Pour un secteur donné, il est usuel de distinguer :

-les **technologies de base** qui sont des technologies connues de tous et donc en phase de vieillissement. Elles ne peuvent plus conférer un avantage concurrentiel l'entreprise car tous les acteurs en sont pourvus.

-les **technologies-clés** sont des technologies qui permettent de maintenir l'entreprise dans la course face à la concurrence. Ce sont des technologies récentes qui contribuent à créer un avantage concurrentiel car tous les acteurs n'en sont pas encore pourvus.

-les **technologies émergentes** sont celles qui peuvent remettre en cause les technologies clés dans les années à venir. C'est par la maîtrise de ces technologies que l'on peut se détacher de ses concurrents et prendre de la distance.

- **Les ressources humaines**

Le potentiel humain de l'entreprise s'analyse au plan quantitatif et qualitatif (cette ressource est traitée dans la séance de TD 2).

-quantitativement, il s'agit de s'assurer que l'entreprise dispose des effectifs en quantité suffisante pour répondre à la charge de travail. Il convient également d'anticiper sur les besoins dans l'hypothèse d'une augmentation temporaire de la production (possibilité de recours à l'intérim ou à des contrats à durée déterminée).

-qualitativement, il s'agit de s'assurer que le personnel dispose d'une bonne qualification, d'une bonne intégration et motivation au travail. Il faut sonder le climat social et l'implication au travail en termes de rotation du personnel, d'absentéisme, d'accidents du travail, de conflits de travail, de taux de rebut, de dégradation de matériel, de vol, de démissions...

- **Les ressources financières**

Pour pouvoir fonctionner l'entreprise doit disposer de ressources financières en quantité suffisante (cette ressource est traitée durant la séance de TD 3).

La structure financière d'une entreprise peut être appréhendée à travers plusieurs indicateurs :

Solvabilité de l'entreprise

C'est la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes, autrement dit de parer au risque de cessation de paiement (crise de trésorerie). L'endettement de l'entreprise intervient dans l'analyse de la solvabilité.

Rentabilité de l'entreprise

C'est la capacité de l'entreprise à sécréter des profits grâce à l'exploitation de son outil de production. La rentabilité est mesurée en comparant le résultat financier aux capitaux investis, à l'actif économique, au chiffre d'affaires.

Liquidité de l'entreprise

Ce sont les actifs liquides de l'entreprise (disponibilités ; stocks ; créances) qui permettent de faire face rapidement aux échéances de remboursement (dettes fournisseurs; dettes financières ; dettes fiscales et sociales).

L'appréciation de la structure financière de l'entreprise repose sur l'analyse des documents comptables de l'entreprise c'est-à-dire le bilan et le compte de résultat.

- **Les ressources organisationnelles**

Le découpage interne de l'entreprise a des conséquences sur les performances de l'entreprise. Le modèle organisationnel des entreprises japonaises au cours des années 80 (le Toyotisme) confirme cette idée du lien existant entre structure et performances.

On peut sonder le potentiel organisationnel de l'entreprise à l'aide des éléments suivants :

-le degré de **flexibilité de l'outil de production** grâce à la polyvalence du personnel, la robotisation, le temps de changement (capacité à changer plus ou moins rapidement de production).

- le nombre de **niveaux hiérarchiques** dans l'entreprise (organisation plate ou pyramidale)
- la **culture d'entreprise** : les valeurs, symboles, mythes qui structurent l'organisation et orchestrent une cohésion interne (voir le chapitre 6).
- le degré **d'autonomie des salariés** : capacité à prendre des décisions sans en référer à la hiérarchie.

Au terme du diagnostic interne, on peut identifier quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise au regard des caractéristiques de son environnement (diagnostic externe) et de l'ambition de ses dirigeants.

Diagnostic stratégique de l'entreprise IKEA

Identification des domaines d'activité stratégique

DAS A : le mobilier

DAS B : les cuisines aménagées

DAS C : Le marché du petit équipement

DAS D : Le jeune habitat

Diagnostic externe

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT :

Analyse de la demande

Meubles neufs et modernes

Divorces

Décoration

Analyse de l'offre :

Marché fortement disputé

De nombreuses enseignes spécialisés

Des avantages concurrentiels (prix, qualité, origine, respect de l'environnement...)

Analyse PESTEL du marché

Politico-légal

- Accès au crédit pour l'achat de résidences
- Ouverture le dimanche

Economique

- Action commerciale toujours plus innovantes pour contrer les effets des crises

Socio-culturel

- Américanisation des logements
- Recherche permanentes de nouveaux besoins
- Décoration

Technologique

- Nouveaux moyens de commercialiser les produits
- Recherche et développement

Ecologique

Récemment intérêt pour l'origine des matériaux et le respect de l'environnement dans le processus de production

Intensité concurrentielle

Marché du mobilier et du petit équipement

CONFORAMA, BUT, FLY, ALINEA

Marché des cuisines aménagées

COSTORAMA, LAPEYRE, LEROY MERLIN, CUISINELLA, SCHMIDT, VOGICA

Les facteurs clés de succès

Rapport qualité/prix

La recommandation des leaders d'opinion et la notoriété de la marque

Visibilité, proximité et accessibilité

L'innovation et la diversification

3. Les orientations stratégiques

M. Porter a distingué trois grandes options stratégiques :

- stratégie de domination par les coûts
- stratégie de domination par la différenciation
- stratégie de focalisation ou de concentration (politique de niche)

3.1. La stratégie de domination par les coûts

L'entreprise la plus compétitive est celle qui a les coûts les plus bas. Cette stratégie de domination par les coûts consiste à orienter les efforts de l'entreprise vers la minimisation de ses **coûts totaux** : le coût direct de fabrication d'une unité de produit, les coûts de conception, de marketing, de distribution et les coûts administratifs et financiers.

Pour un produit donné, il existe un prix de marché qui s'impose à l'ensemble des entreprises en concurrence, l'entreprise qui a les coûts les plus bas, obtient les marges les plus

importantes.

- **Les sources de la baisse des coûts**

• **L'effet d'expérience**

L'effet d'expérience provient de plusieurs causes : **les économies d'échelle et l'effet de taille** (voir les cours d'introduction à l'économie). Les coûts unitaires correspondant à une activité donnée diminuent au fur et à mesure que les capacités de production augmentent. Ces économies d'échelle tiennent, d'une part, à un étalement des frais fixes (recherche, conception, publicité) sur des séries plus longues et, d'autre part, à une diminution du coût des investissements par unité de capacité, lorsque la capacité totale augmente.

Par exemple, dans l'industrie automobile, le coût de conception d'un modèle est un coût fixe, qui pèsera dix fois plus sur le coût unitaire si, au lieu de produire un million d'unités, on en produit plus que cent mille.

L'effet de taille, outre les économies d'échelle, permet à l'entreprise de renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses partenaires et notamment de ses fournisseurs ; elle sera ainsi capable d'obtenir ses approvisionnements à des conditions plus favorables que celles consenties à des concurrents plus modestes. En outre, la réduction des coûts provient de **l'amélioration de la productivité du travail**. Au fur et à mesure de la répétition d'une tâche, le temps nécessaire à son accomplissement tend à diminuer, abaissant ainsi son coût. En effet, un ouvrier qui répète une opération voit sa rapidité, s'accroître avec son entraînement, alors que, parallèlement, l'organisation du travail tout entière, au niveau des unités de production, s'adapte de mieux en mieux à la tâche en question.

• **Les autres éléments de réduction des coûts**

Des coûts plus bas que ceux des concurrents peuvent être obtenus autrement, permettant à des petites entreprises d'avoir des coûts compétitifs face aux grandes.

-innovation de procédé

-une organisation du travail plus performante

-des technologies plus performantes

-une meilleure utilisation des capacités de production

-une localisation plus appropriée(proximité des sources d'approvisionnement, délocalisation)

- **Avantages limites de la stratégie de domination par les coûts**

-rentabilité importante -changements de technologie

-protection contre les concurrents -évolution des attentes du marché

-position forte face à une guerre de prix -apparition de nouveaux segments

-apparition de produits de substitution

- apparition d'un concurrent qui dispose d'une technologie plus récente
- mobilisation de ressources considérables.

Ces stratégies sont particulièrement adaptées à des domaines d'activité où :

- l'effet expérience est fort
- la différenciation des produits est faible
- la concurrence porte principalement sur les prix et les coûts

Ces stratégies supposent des moyens de financement importants lorsque c'est l'effet d'expérience qui est visé

3.2.La stratégie de domination par la différenciation

Les stratégies de différenciation cherchent à fonder l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur la spécificité de l'offre qu'elle produit. Cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou par une partie suffisante du marché.

- Les conditions de réussite des stratégies de différenciation

Pour être réussie une stratégie de différenciation doit satisfaire à trois conditions : elle doit être significative, économiquement viable et défendable. Elle est **significative** lorsque la différenciation créée est très nettement perceptible par l'acheteur. S'il ne perçoit pas le surcoût de valeur apportée, il refusera de payer un prix supérieur à celui de l'offre de référence. Elle est **économiquement viable** lorsqu'elle engendre une demande solvable du marché suffisamment importante pour pouvoir être produite dans des conditions économiquement viables pour l'entreprise. Par exemple le sur-mesure engendre des surcoûts qui rendent la différenciation non viable économiquement. **Une différenciation défendable sur le long terme** signifie que la spécificité de l'offre de l'entreprise peut être garantie sur le moyen et long terme, écartant ainsi tout risque de concurrence directe par les prix et les coûts.

Pour défendre le caractère spécifique de son offre l'entreprise peut jouer sur le brevetage de ces produits et la mise au secret de ses procédés de fabrication.

- Avantages et limites

- protège l'entreprise de la concurrence
- génère des barrières à l'entrée
- éloigne la menace de produits de substitutions
- permet d'échapper à une concurrence directe par les prix

Mais cette stratégie n'est pas justifiée lorsque

- l'écart de prix est important par rapport au concurrent sans qu'il soit perçu par les clients.

- Imitation
- banalisation des techniques et des produits substitutions (obsolescence)

3.3. La stratégie de focalisation ou concentration

La stratégie de focalisation consiste à se limiter un marché de petite taille en ayant un avantage sur le prix et/ou sur une différenciation

L'activité de l'entreprise peut se focaliser :

- sur un type de produits (image de spécialiste, comme par exemple la marque Ferrari pour les voitures de luxe)
- sur un type de clients (par exemple, les enfants)
- sur une zone géographique

Cette stratégie correspond souvent à la volonté de créer une niche sur un marché.

L'entreprise adopte une stratégie de focalisation lorsqu'elle :

- maîtrise un savoir-faire particulier en matière de marketing, de technologie...
- ne souhaite pas dépasser une certaine taille
- ne dispose pas de moyens suffisants pour couvrir tout le marché.

3.4. Autres orientations stratégiques

On peut distinguer quatre grandes orientations stratégiques.

- les stratégies de diversification
- les stratégies de spécialisation
- les stratégies d'internationalisation

3.4.1. La stratégie de spécialisation

La spécialisation consiste pour l'entreprise à se développer à travers un seul métier, parfois un seul produit ou un seul marché.

La spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier, sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts. Elle se donne pour objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.

Les avantages de la spécialisation sont : meilleure connaissance de l'environnement concurrentiel, simplification de la gestion, développement d'une image unique-plus forte auprès de l'environnement, niveau d'expérience plus élevé qui apporte un avantage concurrentiel.

Exemple :

Michelin, dans le métier du pneumatique, on peut remarquer que la plupart des 200 premières capitalisations mondiales correspondant à des entreprises qui n'exercent qu'un seul métier (ex: Shell, Coca-Cola, Air-France, Club Méditerranée...)

Mais cette stratégie présente également certaines limites qui tiennent d'abord aux risques pris par l'entreprise qui lie son avenir à un seul métier (ou activité). Toute modification rapide de celui-ci (à la suite d'une évolution technologique par exemple) risque de déséquilibrer l'entreprise. C'est notamment le cas lorsque le métier ou l'activité accuse une phase de déclin.

3.4.2. La stratégie de diversification

La diversification consiste pour l'entreprise à se développer à travers plusieurs produits, parfois plusieurs marchés, voire plusieurs métiers. Exemple : l'entreprise Bic avec la fabrication de planches à voile)

Plusieurs formes de diversification peuvent être citées :

-diversification verticale ou intégration verticale c'est-à-dire le cas où l'entreprise complète son activité par des productions complémentaires qui se situent en amont ou en aval dans la même filière, afin de bénéficier notamment d'une plus grande sécurité en matière d'approvisionnement ou de vente (marché captif).

-diversification concentrique, dans laquelle les activités nouvelles ont avec les anciennes des liens de complémentarité sur le plan technologique (même technique de production, par exemple l'entreprise de tissage de soie Brochier qui a appliqué son savoir-faire aux fibres artificielles ou pour Microsoft qui a valorisé son savoir-faire en matière de logicielle dans sa console de jeux X-box en 2002) ou sur le plan commercial (même réseau de distribution comme c'est le cas pour les rasoirs, briquets et stylos jetables de Bic).

-diversification conglomerale, dans des activités sans liens avec les produits, technologies et marchés actuels de l'entreprise, ce qui implique pour elle la maîtrise de nouveaux métiers avec des savoirs faire spécifiques. Ainsi Virgin en Angleterre est présente dans des activités aussi diverses que la fabrication de soft drinks, le transport aérien, la distribution d'objets culturels (les Megastores), l'édition de disques...

Cette forme de diversification est souvent le résultat d'une gestion purement financière du portefeuille d'activités de l'entreprise qui prend souvent la forme d'une société holding. Ils'agit d'une société dont le motif principal correspond à une pure spéculation financière.

Avantages et inconvénients de la diversification

Avantages

-la diversification permet notamment de répartir les risques sur plusieurs activités. Elle évite

de lier le sort de l'entreprise à l'avenir d'un seul produit ou métier, surtout lorsque celui-ci arrive à la fin de son cycle de vie. Elle offre la possibilité de constituer un portefeuille équilibré d'activités, en s'appuyant sur des produits dont les ventes diffèrent dans le temps (notamment les produits saisonniers).

Exemple : l'entreprise **Salomon** (groupe Adidas)

En se diversifiant dans la production de chaussures de randonnée, clubs de golf (Taylor Made) et composants de vélo (Mavic), l'entreprise savoyarde, premier fabricant mondial d'articles de sports d'hiver, a pu devenir un généraliste des articles de sport. Ainsi la diversification a permis au groupe d'échapper au moins partiellement à la saisonnalité de ses ventes.

-La diversification peut également permettre à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité globale, en s'appuyant sur les complémentarités qui peuvent exister entre les activités. Il s'agit alors de gains de synergies, ou effets de synergies positifs. Il y a gain de synergies lorsque le résultat obtenu en mettant en œuvre simultanément plusieurs activités, est supérieur à la somme des résultats qui seraient obtenus si ces activités étaient réalisées séparément ($2+2=5$).

Inconvénients

La diversification peut conduire à une **dispersion des efforts d'investissement** de l'entreprise, ce qui risque à terme de nuire à son efficacité du fait d'un manque de compétences et de moyens dans les activités investies (notamment conglomérat). La diversification tend à rendre le **management plus complexe** ce qui peut également se caractériser par une perte d'efficacité que l'on retrouve dans les résultats de l'entreprise (hausse des coûts d'organisation). C'est ce qui explique d'ailleurs qu'au cours des années 90 on ait pu observer une tendance au recentrage des entreprises sur leur métier de base.

Par exemple une entreprise comme **Danone** a abandonné de nombreuses activités pour se recentrer uniquement sur le domaine de l'eau, des biscuits et des produits laitiers frais.

3.4.3. Les stratégies d'internationalisation ou de mondialisation

Voyons pour commencer quels sont les facteurs qui sont de nature à favoriser l'internationalisation des entreprises.

- Justification de l'acte d'internationalisation

- L'insuffisance (cas de la Suisse pour **Nestlé**) ou la saturation du marché d'origine incite l'entreprise à rechercher une extension géographique de son marché, à l'extérieur des frontières.

- Les limites légales (réglementation de la concurrence) qui peuvent entraver la croissance à l'intérieur du pays d'origine, sont aussi des facteurs d'internationalisation

(exemple de la grande distribution avec la loi Raffarin qui rend obligatoire l'acquisition d'une autorisation administrative pour toute ouverture d'une surface de vente supérieure à 300 m²).

- La volonté de réduire le risque de conjoncture qui menace l'entreprise limitée à un seul marché, conduit à l'internationalisation (étaler géographiquement les risques sur plusieurs marchés).

- Le raccourcissement de la durée de vie des technologies et des produits impose aux entreprises de produire et vendre sur le plus grand nombre de marchés possibles afin de rentabiliser rapidement des investissements en recherche et développement de plus en plus coûteux (cas des médicaments et de tous les domaines qui consomment beaucoup de capitaux en recherche et développement).

- La sécurité des approvisionnements en matières premières et la recherche d'une maîtrise des coûts de celles-ci, explique certaines implantations à l'étranger (Nestlé et la production de fèves de Cacao par exemple).

- La présence d'un réservoir abondant de main-d'œuvre à bon marché souvent peu protégé incite certaines installations dans les pays du tiers-monde. On parle de **délocalisation** lorsqu'il s'agit d'un transfert d'unité(s) de production. L'existence d'un foyer de recherches et d'innovation dans un pays étranger, peut imposer une présence sur place (ex: la **Silicon Valley** depuis les années 80).

- Les avantages fiscaux et financiers accordés par les états, dans le cadre de leur politique du commerce extérieur, de leur politique de développement ou d'aménagement du territoire sont également un facteur d'internationalisation (ex: l'implantation des sièges sociaux de nouvelles sociétés européennes aux Pays-Bas afin de profiter d'une fiscalité avantageuse).

- **Les modalités d'internationalisation**

- **L'exportation**

L'exportation est le moyen le plus simple pour une entreprise de s'implanter sur un marché étranger. Elle continue de produire dans son marché d'origine mais adapte en général ses produits au marché visé (le conditionnement notamment).

Il y a **trois manières de** se lancer dans l'exportation : l'entreprise peut faire appel à des intermédiaires spécialisés dans l'import-export (exportation indirecte), se charger elle-même de vendre à des prospects (exportation directe) ou encore s'associer avec d'autres entreprises pour exporter (exportation concertée)

L'exportation indirecte

Cette méthode est souvent utilisée par l'entreprise qui démarre ses activités à l'étranger. L'objectif de l'entreprise est de supporter le minimum de risque, soit parce qu'elle ne possède pas les structures et compétences en personnel nécessaires, soit parce que ses capacités de financement sont insuffisantes (frais de prospection par exemple).

Cette forme d'exportation peut s'effectuer par plusieurs voies :

-soit l'entreprise s'adresse à un exportateur (bureau d'achat, négociant...) dans son propre pays qui achètera ferme et revendra en son nom propre dans le pays étranger.

-soit l'entreprise a recours à un ou plusieurs intermédiaires qui assureront à sa place tout ou partie des activités d'exportation. Ainsi l'agent exportateur se contentera de rechercher des clients étrangers en échange d'une commission mais sans toutefois devenir propriétaire de la marchandise (courtiers, commissionnaires...)

L'exportation directe

L'exportation directe permet à l'entreprise d'avoir la maîtrise de ses débouchés extérieurs sans pour autant investir localement. L'exportation directe prend souvent sa source à travers la participation à des salons, foires, expositions qui permettent à l'entreprise de nouer contact avec des importateurs potentiels. Dans l'hypothèse où l'entreprise fait le choix d'exporter elle-même elle est souvent amenée à créer un service consacré exclusivement aux opérations d'exportation. De même doit-elle rechercher des compétences spécifiques relatives à la maîtrise des techniques du commerce international (C'est un métier à part entière avec ses propres règles et savoir-faire).

L'exportation concertée

Cette stratégie est adoptée par l'entreprise qui aborde les marchés extérieurs sans investir localement et sans présence locale. Elle repose sur la coopération entre entreprises qui décident de s'unir pour réaliser conjointement des opérations d'exportation. Ce type d'exportation prend principalement la forme d'un groupement d'exportateurs.

Le groupement d'exportateurs a pour objet de rassembler des capacités et des moyens pour vendre collectivement à l'étranger. Il a pour but soit d'organiser la prospection, soit l'étude des marchés ou même de définir et de créer des structures de vente proprement dites. C'est pourquoi il peut prendre des formes juridiques différentes : association loi 1901; GIE; SA; SARL...

4. Questions pour s'exercer

CAS LAFARGE : LA VISION STRATEGIQUE DANS UNE GRANDE ENTREPRISE

Auteur : N. Hederlé

Le groupe LAFARGE, est une entreprise française largement centenaire. Initialement spécialisée dans la fabrication de ciment, le groupe s'est petit à petit diversifié dans des activités connexes comme le béton. Interrogés au sujet de la vision stratégique du groupe et sur le mode de management de leur entreprise, quelques-uns des principaux dirigeants de l'entreprise vous déclarent : « Lafarge a eu la chance d'avoir dans son histoire un certain nombre de dirigeants charismatiques. [...] Marcel Demonque [par exemple] qui a eu un rayonnement qui débordait très largement l'entreprise. [...] Je crois qu'Olivier Lecerf a été de ceux là [aussi] » K.Z. Directeur d'activité de Lafarge.¹

« C'est le président qui a choisi la vision. » K.Z. Directeur d'activité de Lafarge. « [Bertrand Collomb] a imposé sa marque. Mais en même temps, c'est un homme qui a été très fortement construit par l'organisation. » T.N. Membre de la direction générale de Lafarge

« Nous avons une vision de l'habitat pour la société. [...] Nous estimons que les gens aujourd'hui sont agressés par le bruit, par la chaleur, par l'exiguïté des locaux ou par le fait qu'une fois dans une maison ils ne peuvent plus rien changer parce qu'on leur dit : « Là, le mur est porteur, on ne peut pas y toucher. » Par rapport à cette perception de l'habitat nous voudrions leur offrir à 10 ou à 20 ans un habitat où ils se sentent bien, où ils se sentent protégés des agressions extérieures, tout en étant en contact avec l'environnement et en ayant la possibilité de changer de cadre de vie quand ils le veulent. Et par rapport à ça, nous voulons que Lafarge puisse répondre à cette demande. Donc nous apportons par exemple des matériaux qui permettent d'isoler contre le bruit sans que vous ne fassiez des murs trop épais, ou alors nous cherchons à ce que les gens qui sont dans un appartement n'entendent pas les voisins du dessus. Et nous apportons des solutions simples, qui ne soient pas hyper coûteuses. » K.Z. Directeur d'activité de Lafarge.

« Selon que nous aurons choisi la bonne voie [maison confortable vs maison intelligente], à mon avis, cela jouera sur le fait d'être leader ou non. » K.Z. Directeur d'activité de Lafarge.

« [Pour moi] la vision c'est de devenir le leader des matériaux de construction » J.D.N. Directeur Général Adjoint du groupe Lafarge

« Nous sommes dans des métiers anciens, lourds, à long constante de temps et ce qui compte

c'est une permanence de la culture, plus que la fulgurance ou la brillance de tel ou tel dirigeant. » D.G. Directeur Général Adjoint de Lafarge

« Pour la partie métier, [il s'agit] d'être présent au niveau mondial. Il y a une liaison très forte maintenant entre les matériaux de construction et la nécessité d'être mondial. Cela peut paraître étonnant puisque les matériaux de construction c'est d'essence très locale. Mais en fait, il y a beaucoup de partage d'expérience au niveau de la formulation des produits. Les produits sont beaucoup plus compliqués qu'auparavant. Donc nous avons maintenant des transferts d'expériences d'un pays à un autre qui sont importants. Et donc pour être leader aujourd'hui il faut être leader au niveau mondial. » K.Z. Directeur d'activité, Lafarge

« La dimension complète « Matériaux de construction » a été donnée par l'équipe actuelle. L'équipe précédente avait été plus dans une logique de diversification. Mais il y avait aussi l'ambiance générale. Dans les années 80 on parlait beaucoup de diversification, là on parle plus de recentrage sur le métier. » T.N. Membre de la direction générale de Lafarge

Les gens qui viennent travailler ici sont frappés de voir la facilité de dialogue entre les employés et leurs dirigeants. Beaucoup de gens sont frappés de voir que dans des réunions de direction, s'il y a Bertrand Collomb, les gens parlent, s'expriment, nous n'attendons pas que Bertrand Collomb vous donne la parole. Nous pouvons exposer un point de vue différent de celui du président. Et cela est vrai à tous les niveaux.. [...] Faire confiance aux hommes, dans le cadre d'une vision bien définie, dans le cadre d'un chemin que nous avons défini ensemble, c'est une tradition très forte chez Lafarge et qui date paraît-il de plusieurs dizaines d'années. [...] Il y a dans ce groupe un souci permanent que les gens agissent comme si Lafarge leur appartenait, comme si c'était leur entreprise. Et donc il y a l'idée de leur faire confiance au niveau des responsabilités, de leur donner les moyens d'agir. » K.Z. Directeur d'activité, Lafarge

« Ce qui est en train d'imprégner l'entreprise de façon plus forte qu'autrefois, c'est la prise en compte de l'actionnaire. [...] Je ne dis pas cela pour la direction générale, mais pour les salariés [...] Nous étions sur une vision où nous nous reportions beaucoup au côté industriel et respect des hommes, l'aspect client, le marché etc. Mais le côté actionnaire n'était pas beaucoup pris en compte. » J.D.R Directeur d'activité, Lafarge

« Pour moi, c'est une culture où le long terme est important, le premier facteur est bien entendu la survie de l'entreprise, la préparation des critères, l'importance des hommes et des modes de management. L'internationalisation est maintenant bien ancrée dans le groupe. La culture Lafarge, c'est aussi la conviction qu'un groupe et bien plus que la juxtaposition de différents métiers ou de différentes unités. Et donc de plus en plus il y a une compatibilité entre tout cela et une exigence de plus en plus forte de résultats financiers. » B.D. Directeur

d'activité, Lafarge

« Vous avez des objectifs de doubler le C.A. dans certains domaines pour avoir la taille critique suffisante. Vous avez des objectifs qui sont strictement géographique comme s'implanter dans tel pays, ou se renforcer dans un autre, d'autres en équilibre de portefeuille. » Q.D. Directeur Général Adjoint, Lafarge.

« [Notre] premier [objectif] est de conforter cette position de leader sur le marché français qui est notre marché historique, et cela dans un marché non porteur » J.D.R. Directeur d'activité, Lafarge « Une stratégie de développement de produits [qui] peut se faire soit en entrant dans des activités que nous n'avions pas jusqu'à maintenant : les tuiles, la chaux [...] Cela peut aussi être le cas en faisant de la R&D sur des produits que nous fabriquons. » Q.D. Directeur Général Adjoint, Lafarge

« Nous avons fondamentalement une culture de producteur, une culture d'usine, d'industrie lourde, une culture qui s'inscrivait dans la durée. [Mais] c'est de moins en moins vrai [car] nous sommes dans des secteurs où il faut aller de plus en plus vers le client. » [...] Il faut dire honnêtement que nous avons une culture peu innovatrice. [...] Nous ressemblons plus à un pétrolier qu'à une vedette rapide. » T.N. Membre de la Direction Générale du groupe Lafarge « Pour croître et se développer, il faut acquérir des parts de marché donc généralement faire des acquisitions surtout dans un domaine d'investissement où il n'y a pas de forte croissance dans les pays développés. » Q.D. Directeur Général Adjoint, Lafarge

« Il y a quelques années, il n'y avait aucun non français au comité exécutif, vous en avez aujourd'hui. [...] De même] il a [...] fait pour [...] l'embauche de jeunes cadres internationaux. » J.D.N. Directeur Général Adjoint du groupe Lafarge

« Ces dernières années sous l'impulsion de M. Collomb à faire plus. Nous avons accentué [...] la prise en compte du marketing. » Q.D. Directeur Général Adjoint, Lafarge

« Nous avons presque 40% du portefeuille qui est détenu par des fonds de pension non français. [...] On ne peut pas simplement dire « Nous avons une stratégie financière de long terme. Aujourd'hui nous avons deux ou trois années difficiles et demain cela va être bon. » Aujourd'hui, ce discours est intenable. » J.D.R. Directeur d'activité, Lafarge. « C'est d'ailleurs un des rôles du comité exécutif [...] être le terrain d'entraînement des futurs dirigeants. [...] Faire émerger leur successeur] à été une préoccupation claire d'Olivier Lecerf comme de Bertrand Collomb. [...] Cet aspect de succession est quelque chose d'absolument crucial. Etre certain, pouvoir tester les gens, leur système de valeurs personnel, professionnel, leur façon de réagir etc. » Q.D. Directeur Général Adjoint, Lafarge.

« Se fixer l'objectif d'être leader dans 10 ans est quelque chose de très dur, parce que nous ne savons pas comment vont évoluer les autres. [...] Être leader et le demeurer suppose que nous

fassions au moins aussi bien que les autres. Et comme les autres ont eux même la forte volonté de progresser, c'est notre gros souci. Nous développons ici des systèmes de veille concurrentielle, d'analyse de la concurrence. [...] Nous faisons [aussi] beaucoup de benchmarking vis à vis des concurrents. [...] Nous faisons remonter beaucoup d'informations du terrain, de manière très organisée, pour savoir où en sont nos concurrents. » B.D. Directeur d'activité, Lafarge

« Nous avons [...] une direction qui est depuis longtemps chez Lafarge, mais qui évolue, qui se régénère. [...] Nous sommes [très] proche de Saint Gobain, mais cela doit être lié au métier : des dirigeants qui restent 8, 10, 15, 20 ans et qui montent les niveaux hiérarchiques. ». B.D. Directeur d'activité, Lafarge

« Il y a eu 4 dirigeants depuis la seconde guerre mondiale. » Q.D. Directeur Général Adjoint, Lafarge

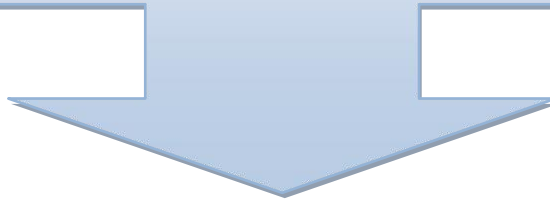
Questions :

En vous aidant de ces différentes citations, ainsi que des définitions données dans ce chapitre répondez aux questions suivantes :

1. Quelle est la vision stratégique de Lafarge ?
2. Quel est (sont) la (les) principale(s) stratégie(s) mise(s) en œuvre pour atteindre cette vision?
3. Quels sont les principaux facteurs qui ont influencés cette vision stratégique ?
4. Recensez les principales valeurs fondamentales de l'entreprise et les principaux traits de sa culture ?

Chapitre 6

La culture de l'entreprise



- 1. Définition de la culture de l'entreprise**
- 2. Les composantes de la culture d'entreprise**
- 3. Les objectifs de la culture de l'entreprise**
- 4. Comment se forme la culture de l'entreprise ?**
- 5. Les fonctions et limites de la culture de l'entreprise**

La réussite économique, réside dans l'identification, la construction et la valorisation d'une communication construite sur la culture de l'entreprise. Le bénéfice attendu semblait efficient par le fait qu'une bonne image induit des retombées positives sur les activités de l'organisation. La culture d'entreprise devient alors un élément complémentaire de la publicité et de l'action commerciale. Outil de communication, elle vise à faciliter le contact avec les différents partenaires politiques et commerciaux et faire face aux critiques de l'entreprise lancées par les défenseurs de l'environnement ou les syndicats.

1. Définition de la culture de l'entreprise

Avant de définir la culture de l'entreprise, nous allons donner un **brève historique** sur cette notion : Pour certains, la notion de culture d'entreprise remonterait au XIX^{ème} siècle avec l'idée très forte de pratiques paternalistes dans les entreprises. Pour d'autres, la notion serait plus récente (XX^{ème} siècle) et trouverait son origine dans trois métaphores : l'entreprise serait une « famille », l'entreprise serait une « maison » et enfin, l'entreprise serait « une équipe sportive ». Parue tout d'abord en Angleterre, puis en Allemagne au début du XIX^{ème} siècle, c'est au XX^{ème} siècle que cette notion apparaît en France et plus précisément au cours des années 80 que cette expression s'est soudainement imposée sur les bases d'un culturalisme américain et japonais très développés. Le premier naissant du constat qu'une « bonne » culture (forte et cohérente) reflète la force d'une entreprise, le second se basant sur des principes ancrés depuis fort longtemps dans la culture japonaise : famille, modestie, tradition, respect...

Cet engouement soudain pour la culture d'entreprise a également trouvé ses origines dans l'ancienne culture « taylorienne ». Avec la crise, la notion de culture d'entreprise se trouve mobilisée dans le débat du changement. L'homme trop souvent négligé autrefois doit prendre sa place dans le débat. Il faut donner un sens au travail et donc transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel. On voit se dessiner ici la culture d'entreprise sous l'angle du management

La culture d'entreprise est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise. Elle dirige le comportement des individus, mobilise leurs énergies et les focalise sur des objectifs majeurs. La culture est un vecteur d'intégration, de mobilisation, d'implication. Elle facilite le travail en équipe et conduit à la coopération entre les individus. Cet élément de nature informelle doit être connu car il détermine les modes d'organisation passés de l'entreprise qui peuvent avoir une influence sur son mode d'organisation présent (culture centralisatrice ou au contraire culture d'autonomie accordée

aux individus par exemple). Un changement de structure peut induire un changement de culture au sein d'une organisation.

2. Les composantes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est insufflée par ses dirigeants et 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.

- Les valeurs

Les valeurs sont certainement la composante la plus déterminante d'une culture d'entreprise. Généralement, il s'agit de principes généraux d'ordre moral (bienveillance, collaboration) ou éthiques (développement durable, redistribution des richesses). Elles permettent de donner sens au travail mené et aux objectifs recherchés. Affichées et partagées par les salariés, les valeurs guident le travail et le comportement des équipes.

es valeurs jouent un rôle important dans la vie d'une entreprise, qu'il s'agisse d'optimiser et d'améliorer son fonctionnement en interne ou de valoriser sa communication externe.

Ce sont généralement de grands principes humains, moraux ou sociétaux que les dirigeants mettent en avant pour :

- 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 ;
- faire émerger une véritable culture d'entreprise.

Certaines valeurs morales peuvent guider le management et la collaboration des salariés, ce qui contribue à améliorer leur bien-être, leur implication et leur efficacité au travail (exemples : bienveillance, le partage, la gentillesse).

Des principes éthiques plus généraux sont généralement mis en avant pour légitimer les actions de l'entreprise et la distinguer positivement de ses concurrents (exemples : développement durable, implication dans la protection de l'environnement, commerce équitable).

De plus, les valeurs peuvent également permettre à une entreprise de s'attirer de nouveaux talents et de sécuriser de potentiels investisseurs désireux de soutenir une finance responsable.

- Les mythes et les héros

Les mythes sont les histoires qui circulent dans les entreprises qui servent à renforcer l'esprit d'appartenance des salariés.

Il peut s'agir de produit phare de la marque.

Exemple : Chanel n° 5.

Les héros sont souvent les fondateurs de la société ou les personnalités qui ont marqué l'Histoire de l'entreprise.

Exemple : Steve Jobs chez Apple.

- **Symboles, rites et coutumes**

Il s'agit des signes extérieurs d'identification à une entreprise en particulier, qui servent de repères au personnel. Ils peuvent toucher de nombreux domaines.

La tenue vestimentaire fait partie de ces signes.

Exemple : port du costume-cravate obligatoire sauf le vendredi (« Friday wear »).

Les symboles, rites et coutumes touchent aussi de près aux habitudes au sein de l'entreprise.

Exemple : pots de départ en cas de démission ou de retraite d'un collaborateur.

Il peut également s'agir de signes à l'extérieur de l'entreprise.

Exemple : certaines entreprises incitent leurs salariés à emporter chez eux des objets aux couleurs de la marque (mugs, T-Shirt, porte-clé, agenda, etc).

Enfin, l'organisation du travail est marquée par des pratiques spécifiques à l'entreprise.

Exemple : salles de détente avec des jeux ou les salles de repos dans les start-up.

À noter : ces exemples ne sont pas exhaustifs. Ils visent à donner des outils pour mieux identifier la culture de sa propre entreprise.

- **Les tabous et interdits**

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.

- **L'histoire**

La culture d'une entreprise peut reposer sur un mythe fondateur, ou sur le projet de ses créateurs. Si ce n'est pas le cas, l'histoire d'une entreprise permet cependant toujours d'expliquer, à travers son parcours, son positionnement et son fonctionnement actuels.

- **Les règles de fonctionnement**

Chaque entreprise possède des règles, une manière de procéder ou un rapport à la hiérarchie différents. Concrètement, la culture d'une entreprise peut aussi bien se refléter dans le choix d'aménagement de ses locaux que dans l'organisation du travail et de la collaboration des salariés. Le bien-être au travail est devenu incontournable pour justifier de la présence d'une bonne culture d'entreprise.

- **Les objectifs (voir le chapitre 1)**

Les buts à atteindre comme les moyens à mettre en œuvre font aussi partie d'une culture d'entreprise. Toute entreprise poursuit des objectifs à court, moyen et long terme. Ceux-ci

dirigent et fédèrent le travail commun, justifient les règles de fonctionnement, s'inscrivent dans l'histoire de l'entreprise.

3. Les objectifs d'une culture d'entreprise

Pourquoi s'intéresser à la culture d'entreprise ? Parce que son impact peut rejaillir sur le personnel, mais aussi sur sa réputation. La culture d'une entreprise, c'est ce qui fait sa force.

- **Fédérer et impliquer les salariés**

La communication est essentielle pour motiver. S'appuyer sur les éléments de la culture d'entreprise peut **donner envie aux salariés de s'impliquer et aider à créer une bonne synergie d'équipe**. Réfléchir à la culture d'une entreprise, c'est réfléchir à qu'on veut qu'elle soit pour les gens qui y travaillent.

Une culture d'entreprise positive et partagée par les salariés est un **atout certain pour la réussite collective**, car elle favorise le team building.

- **Améliorer l'image et l'attrait de l'entreprise**

De nombreux aspects de la culture d'entreprise peuvent être mis en avant ou être utilisés sur le plan marketing.

Il n'est pas rare qu'une entreprise associe ses valeurs ou son fonctionnement à la qualité de ses prestations ou de ses produits, dans le but d'**attirer de nouveaux clients comme de nouvelles recrues**. Par ailleurs, les entreprises collaboratives sont particulièrement plébiscitées par les salariés.

Cela pourrait vous intéresser :

Exemples de cultures d'entreprise fortes

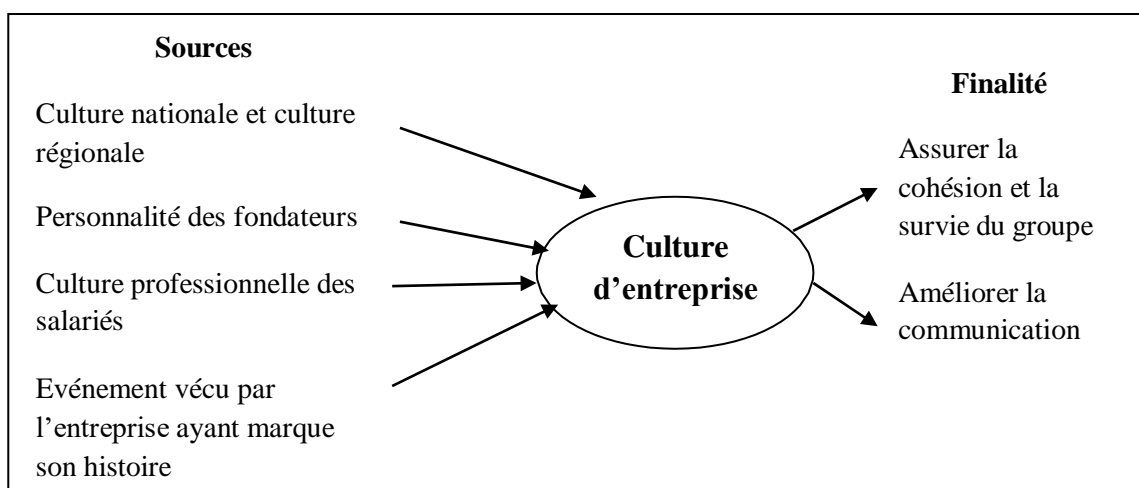
La majorité des grandes entreprises ont développé une culture d'entreprise forte pour assurer leur rayonnement et fidéliser leurs salariés :

- **Google** affiche des valeurs fortes et une culture d'entreprise tournée vers la cohésion, l'autonomisation et le bien-être professionnel de ses salariés.
- **Coca-cola** s'appuie sur son histoire et sur sa présence mondiale pour présenter une culture d'entreprise solide, « inclusive et dynamique ».
- **Décathlon** se fonde sur les valeurs associées au sport et mise sur la culture de l'effort pour engager ses salariés à une cause commune, au dynamisme et à la prise d'initiative.
- **Sony** met en avant un état d'esprit fondé sur l'innovation, tant d'un point de vue humain que technologique.

4. Comment se forme la culture de l'entreprise ?

La culture d'entreprise est la combinaison de différents matériaux culturels, chacun ayant ses caractéristiques propres. Le schéma ci-dessous présente les différentes sources contribuant à l'apparition et à l'évolution de la culture d'entreprise.

Figure 12: les différentes sources contribuant à l'apparition et à l'évolution de la culture d'entreprise



5. Les fonctions et les limites de la culture d'entreprise

5.1. Les fonctions de la culture de l'entreprise

La culture d'entreprise permet de:

- Concilier les parties prenantes
- Améliorer l'adaptation à l'environnement
- Impliquer pour motiver les salariés
- Augmenter la compétitivité et la performance des entreprises.

- Concilier les parties prenantes

L'entreprise met en présence des parties prenantes (salariés, syndicats, direction, actionnaires...) qui, malgré leur attachement à la même organisation, ont des objectifs divergents. L'entreprise apparaît, paradoxalement, comme un lieu de conflits où le consensus est indispensable.

Par conséquent, la culture d'entreprise permet cette réconciliation entre les différentes parties prenantes autour d'un projet commun.

En outre, assurer la cohérence du groupe en améliorant notamment la communication (s'intéresser au partage des valeurs communes au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts).

- **Améliorer l'adaptation à l'environnement**

La culture d'entreprise améliore l'adaptation à l'environnement pour assurer la survie du groupe, notamment en constituant un groupe plus soudé et en réagissant plus vite aux changements grâce à une vision commune de l'avenir.

- **Impliquer pour motiver les salariés**

Lorsque tous les membres de l'entreprise adoptent des valeurs communes, ils s'identifient à leur entreprise. Cela permet une meilleure motivation dans la mesure où les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise.

L'idée clef de la culture d'entreprise est que le personnel défendra d'autant mieux l'entreprise qu'il la considérera comme une collectivité à laquelle il appartient.

- **Augmenter la compétitivité et la performance des entreprises.**

En effet, une forte culture d'entreprise renforce la performance économique d'une société en réduisant ses coûts. Les convictions, pratiques, et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise constituent un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés.

De plus, cette culture n'est pas tant imposée aux salariés que construite socialement par eux. Par conséquent, leur motivation et leur moral sont meilleurs que lorsque les contrôles sont exercés par un supérieur selon la voie de l'autorité hiérarchique. Le coût du travail est aussi moins élevé. Les économies ainsi réalisées grâce à une forte culture d'entreprise peuvent donc permettre à cette firme d'espérer de meilleures performances financières.

5.2.Limites de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise, si elle est à valoriser, doit bien prendre en compte la diversité des personnalités de ses salariés. Elle ne doit jamais aller à l'encontre des valeurs personnelles de chacun.

De plus, bien comprendre une culture d'entreprise demande du temps. Cette étape nécessaire est souvent mise à mal par le développement des emplois précaires.

Exemple : la culture d'entreprise ne peut pas être intégrée par des intérimaires qui ne restent que 15 jours dans la société.

Enfin, une culture d'entreprise trop forte est souvent un frein aux changements. Les fusions d'entreprises à forte culture d'entreprise se retrouvent souvent confrontées à des chocs de cultures, qui peuvent perdurer plusieurs années et affaiblir la stratégie unique de la nouvelle entité.

Exemple de culture d'entreprise

Culture d'entreprise de Thales

Le principal atout de Thales c'est sa capacité d'innover.

C'est aussi son ouverture sur le monde avec son implantation internationale présente dans plus de 56 pays. Grâce à une politique RH accordant une place importante au développement professionnel et encourageant la mobilité tant en France qu'à l'international.

Thales s'attache à intégrer des collaborateurs unis par un désir commun de travailler dans un environnement international et de partager une culture d'entreprise orientée sur l'esprit d'équipe, la volonté de performances et le sens de la responsabilité.

Les principales valeurs inculquées chez Thales sont les suivantes :

- Passion : nous vivons notre passion de la technologie
- Développement : chez Thales, on peut vivre, on a le choix ... de plusieurs carrières
- Mission : nous contribuons à rendre le monde plus sûr
- Esprit d'équipe : nos succès reposent sur l'intelligence collective
- Diversité : nous sommes multiculturels

Culture d'entreprise de Safran

Safran s'est donné 7 valeurs à inculquer au sein de son entreprise.

- La priorité du client
- Le respect des engagements
- L'innovation
- La réactivité
- La puissance de l'équipe
- La valorisation des femmes et des hommes
- La responsabilité citoyenne

En effet Safran positionne sa RSE au sein même de sa stratégie de développement et de croissance afin de répondre aux attentes de sa communauté.

L'entreprise Safran repose sur des valeurs et une éthique partagées : la responsabilité citoyenne, la valorisation des femmes et des hommes, le respect des engagements et la puissance de l'équipe sont en effet des valeurs qui font la culture d'entreprise de Safran.

Culture d'entreprise de Google

Sa culture d'entreprise aujourd'hui est basée sur plusieurs aspects :

- Une population salariale jeune et dynamique pour privilégier les compétences à l'expérience
- Des profils d'employés divers et variés afin de créer une diversité culturelle
- La volonté de garder un « esprit Start up » afin de faciliter les échanges et de valoriser chaque individu
- Des espaces de travail novateurs et propices à la créativité
- Des pratiques managériales participatives

Les principales valeurs inculquées par Google sont les suivantes :

- Nous ne voulons travailler qu'avec les meilleurs
- L'innovation technologique est notre sang
- Travailler chez Google c'est sympa
- Soit activement impliqué : tu es Google
- Ne considérez pas le succès comme acquis
- Faites ce qui est juste pas ce qui est mal
- Gagnez vos clients et utilisateurs loyalement et avec respect chaque jour
- La croissance et la rentabilité à long terme sont clés pour notre succès
- Google s'intéresse et soutien les communautés où nous travaillons et vivons
- Nous aspirons à améliorer et à changer le monde.

Culture d'entreprise d'Apple

Apple a une culture organisationnelle qui est clairement pour l'innovation créative. La culture de l'entreprise se concentre sur le maintien d'un niveau élevé d'innovation qui implique la créativité et un état d'esprit qui défie les conventions et les normes.

L'entreprise dépend de la cohérence, qui sont les déterminants de la compétitivité et du leadership de l'industrie, en particulier pour lutter contre l'innovation technologique agressive et rapide.

Les points les plus importants chez Apple sont :

- Excellence de premier ordre
- La créativité
- Innovation
- Secret
- Combativité modérée

De plus Apple a des valeurs très claires telles que le respect de l'environnement, la responsabilité des fournisseurs, l'accessibilité ou encore la confidentialité. Si un salarié n'est pas d'accord avec la culture de votre entreprise il vaudra mieux vous en séparer.

En effet, celui-ci risque de ne pas se sentir intégré dans l'entreprise et il ne fera pas passer le message que vous voulez montrer à vos clients.

5. Question de révision

Question à choix multiple

La culture d'entreprise trouve ses fondements dans :

- a) La culture nationale
- b) La stratégie générale de l'entreprise
- c) L'histoire de l'entreprise
- d) L'organisation du comité d'entreprise

Parmi les affirmations suivantes, laquelle (ou lesquelles) est (sont) juste(s) ?

- a) La culture d'entreprise contribue à forger l'identité de l'entreprise
- b) La culture d'entreprise participe à la construction de l'image de l'entreprise
- c) La culture d'entreprise n'a pas d'influence sur le management
- d) La culture d'entreprise aide à la création artistique des salariés

Concrètement, comment se manifeste la culture d'entreprise ?

- a) Rites
 - b) Valeurs (idées et croyances)
 - c) Respect des dirigeants
 - d) Absence de cohésion
13. La culture d'entreprise remplit plusieurs rôles :
- a) Facteur de cohésion
 - b) Facteur d'adaptation pour le service des ressources humaines
 - c) Facteur d'économie d'énergie

Bibliographie indicative

- Allaire I.** (2007), « gestion et management : commencer avec les meilleurs profs » Ed Eyrolles, Paris
- Amalbert M.N** (1990), « économie d'entreprise » ed Sirey, Paris.
- Andréassian A.E** (2001), « économie d'entreprise et de gestion » ed Mantchrestien, Paris.
- Audroing J.** (2002), « économie de l'entreprise, concurrence, rentabilité et management » Ed PUF, Paris
- Balland S.** (2008), « management des entreprises » Ed Dunod, Paris
- Bouba-Olga O** « l'économie d'entreprise » ed Seuil, Paris, 2003.
- Brabel M.** (2008), « les fondements du management » Ed Dunod, Paris
- Brenneman R** « l'économie d'entreprise » ed Dunod, Paris, 2001.
- Bressy G et Komkuyt C** « économie d'entreprise » ed Dalloz, Paris, 2000.
- Charon J.L.** (2010), « management en 20 fiches » Ed Dunod, Paris
- Charpentier P.** (2007), « management et gestion des organisations » Ed Dunod, Paris
- Coulomb F.** (2007), « histoire, théories et outils de gestions » Ed Ellipses, Paris
- Darbelet M** « économie d'entreprise, BTS 1 : guide pédagogique » ed Foucher, Paris, 2004
- Derray A.** (2008), « management des entreprises » Ed Ellipses, Paris
- Desreumaux A.** (1992), « structures d'entreprises : analyse et gestion » Ed Vuibert, Paris
- Duizabo S.** (2005), « gestion et management des entreprises » Ed Hachette sup, Paris
- Dupont M et Temir L « introduction à l'économie d'entreprise » ed AFS plus, non daté.
- Ferrandon B.** (2008), « comprendre le management » Ed La documentation française, Paris
- Hernandez E. M.** (1997), « le management des entreprises africaines : essai de management » l'Harmattan, Paris
- Josien S.** (1998), « management et organisation des entreprises » Ed La documentation française, Paris
- Josien S.** (2011), « management des entreprises » Gualino-Lextenso, Paris
- Josien S.** (2015), « l'essentiel du management des entreprises » Gualino-Lextenso, Paris
- Koudri A.** (1999), « économie d'entreprise : une introduction au management » Ed ENAG, Alger
- Lasary** « économie d'entreprise » Alger, non daté.
- Le Roy F.** (2013), « Master management des entreprises : l'essentiel de la gestion âr les meilleurs professeurs » Ed Eyrolles, Paris

- Leban R.** (2005), « management de l'entreprise : principes et meilleures pratiques » Ed d'Organisation, Paris
- Lelarge G** « économie d'entreprise » edDunod, Paris, 1992.
- Lelarge G** « économie d'entreprise » ed Nathan, Paris, 1994.
- Lerous F** « introduction à l'économie d'entreprise » edGaean Morin, Canada, 1992.
- Leurion R** « économie générale, économie d'entreprise » ed Foucher, Paris, 1998.
- Lorriaux J P** « économie d'entreprise » edDunod, Paris, 1991.
- Lussato B.** (1995), « les structures d'entreprise » Ed Chihab, Alger
- Martin C.** (1994), « management globale des entreprises et choix organisationnel » Ed Economica, Paris
- Martinet A. C. et Silem A.** (2008), « lexique de gestion et de management » Ed Dunod, Paris
- Meyer J** « économie d'entreprise » edDunod , Paris, 1985.
- Muller J** « économie d'entreprise » edDunod , Paris, 1993.
- Muller J** « économie d'entreprise » edDunod, Paris, 2001.
- Picard M** « gestion basique : économie d'entreprise » ed Nathan, Paris, 1992.
- Plane J. M.** (2003), « management des organisations, théories, concepts et cas » Ed Dunod, Paris
- Robbins S.** (2004), « management : l'essentiel des concepts et des pratiques » Ed Person Education, Paris
- Saparnot R.** (2009), « management des entreprises » Ed Vuibert, Paris
- Schmidt G.** (2008), « le management : fondements et renouvellement » Ed Sciences humaines, Paris
- Schmitt J. P.** (1994), « Manuel d'organisation de l'entreprise : comprendre et relier les différentes fonctions » Ed PUF, Paris
- Separi S** « économie d'entreprise » edDunod, Paris, 2001.
- Shermenhom J.** (2002), « Principes de management » Ed ERPI, Paris
- Thietart A. R.** (1993), management » ED PUF, Paris
- Vanhecke D** « les fondements d'économie d'entreprise » ed l'Harmathan, 1993.