

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMERRI de Tizi - Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion
Département des Sciences Economiques



<http://www.ummtto.dz>

Domaine : Sciences Economiques, Commerciales et de Sciences de Gestion

Filière : Sciences Economiques

Niveau : 1ere Année Tronc Commun

Semestre : 2

ECONOMIE D'ENTREPRISE

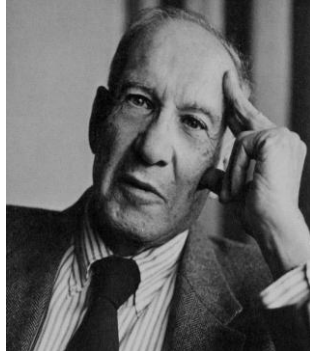
POLYCOPIÉ DE COURS

Selon le programme officiel (CPND)

Présentation de la matière

Matière	Economie d'entreprise	Unité d'enseignement	Unité fondamentale
Crédits	04	Coefficient	02
Volume horaire	03 Heures/Semaine	Cours	01h30
		TD	01h30

Enseignant : Dr. FIRLAS Mohammed
Contact : mohammed.firlas@ummtto.dz



"L'entreprise est avant tout une aventure humaine : elle naît d'une idée, grandit avec une vision et prospère grâce à l'innovation et à l'adaptation."

Peter Drucker

Synthèse introductive

Ce cours a pour objectif d'apporter des connaissances essentielles sur l'entreprise, son fonctionnement, son environnement et son organisation. Il tente de répondre aux questions essentielles qui permettent de mieux comprendre, le fonctionnement et l'organisation des entreprises.

Qu'est-ce qu'une entreprise ? Par quoi caractérise-t-on la diversité des entreprises ? Quelles sont les classifications et les typologies possibles ? Qu'est ce qui caractérise l'environnement d'une entreprise ? Quelles sont les fonctions fondamentales de l'entreprise ? Comment définir une structure ? Quels sont les modalités de la croissance de l'entreprise ?...

Répondre à ces questions, c'est découvrir la notion de l'entreprise. Notamment, à travers l'identification des différentes approches. De saisir aussi, le caractère divers et varié du « phénomène » Entreprise, à travers l'identification des typologies.

Répondre à ces questions, c'est aussi comprendre l'importance d'une organisation et l'importance du choix d'une structure, qui sont des critères stratégiques du développement économique de l'entreprise et de la réussite de ses projets. Préalablement, il est fondamental d'identifier les activités et les fonctions essentielles d'une entreprise.

- **Auditoire :** Ce cours est destiné aux étudiants de la **1^{ère} année** licence en Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.
- **Compétences requises :** Le cours « *Economie de l'entreprise* » est élémentaire et ne nécessite aucun pré-requis spécifique. Pour ne pas avoir trop de difficulté lors de l'apprentissage, il est idéalement conseillé de maîtriser les notions fondamentales d'économie.
- **Durée et modalités d'évaluation :** Le cours « *Economie de l'entreprise* » s'étend sur un seul semestre avec une séance hebdomadaire de **1h30** de cours et **1h30** de TD. L'intégration d'exposés et d'études de cas tout au long de l'apprentissage de ce cours permet de réduire l'aspect théorique et d'offrir aux étudiants une meilleure assimilation des concepts abordés.

L'évaluation des connaissances est réalisée en continue tout au long du semestre sous formes d'études de cas et/ou tests et/ou dissertations et/ou analyses de texte et/ou QCM.

$\text{Moyenne matière} = (\text{Note examen} \times 0.6) + (\text{Note TD} \times 0.4)$
--

Bonne lecture et bon cours !

SOMMAIRE

Chapitre 1 : LA NOTION D'ENTREPRISE.....	7
Section 1 : Définitions et rôles de l'entreprise	8
Section 2 : Evolution de la conception « Entreprise »	14
Section 3 : La classification des entreprises	16
Section 4 : Finalités et Objectifs de l'entreprise	20
Chapitre 2 : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE	23
Section 1 : Définition de l'environnement de l'entreprise	24
Section 2 : Les composantes de l'environnement de l'entreprise	25
Section 3 : Relations entre l'entreprise et son environnement	26
Section 4 : L'environnement actuel de l'entreprise	28
Chapitre 3 : STRUCTURE ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE	32
Section 1 : Définition et caractéristiques de la structure	33
Section 2 : Les différents types de structures organisationnelles	35
Section 3 : Les déterminants d'une structure	39
Section 4 : Différentes fonctions de l'entreprise	41
Chapitre 4 : CYCLE DE VIE ET CROISSANCE DE L'ENTREPRISE	44
Section 1 : Le cycle de vie de l'entreprise	45
Section 2 : Définition et objectifs de la croissance de l'entreprise	47
Section 3 : Les modalités de la croissance	49
Section 4 : Les stratégies de croissance	55
Chapitre 5 : LA CULTURE DE L'ENTREPRISE.....	57
Section 1 : Définition et caractéristiques de la culture De l'entreprise	58
Section 2 : Les composantes de la culture d'entreprise	59
Section 3 : Le rôle de la culture d'entreprise	63
Section 4 : La gestion de la culture d'entreprise	64
Chapitre 6 : LA DECISION DANS L'ENTREPRISE	66
Section 1 : Définition, typologies et caractéristiques de la décision	67
Section 2 : Le processus de prise de décision	71
Section 3 : L'aide à la décision.....	72
Section 4 : Les modèles de comportement du décideur	75
Conclusion Générale	80

Liste des tableaux

Tableau 1 : Étapes de réalisation de la classification d'une entreprise	20
Tableau 2 : Exemples de finalités	21
Tableau 3 : Les composantes du micro environnement	25
Tableau 4 : Exemples d'externalités positives et négatives	28
Tableau 5 : Tableau de synthèse des structures organisationnelles	39
Tableau 6 : Les critères quantitatifs et qualitatifs de la croissance	47
Tableau 7 : Avantages et inconvénients de la croissance interne.....	50
Tableau 8 : Avantages et inconvénients de la croissance externe	54
Tableau 9 : Choix entre la croissance interne ou externe	55
Tableau 10 : Exemples de la culture d'entreprise	62
Tableau 11 : Comparaison des décisions programmées et non programmées	70

Liste des figures

Figure 1: L'entreprise, unité de production	10
Figure 2: L'entreprise, unité de répartition	10
Figure 3: finalités de l'entreprise	20
Figure 4 : Les dimensions du macro-environnement	26
Figure 5: Actions de l'environnement sur l'entreprise	27
Figure 6: <i>Les cinq parties de base des organisations (Mintzberg, 1982)</i>	34
Figure 7: La structure hiérarchique (Représentation graphique)	35
Figure 8: La structure fonctionnelle (Représentation graphique)	36
Figure 9: La structure hiérarchico-fonctionnelle (Représentation graphique)	37
Figure 10: La structure divisionnelle (Représentation graphique)	38
Figure 11: La structure matricielle (Représentation graphique)	38
Figure 12: Les étapes de la "vie" de l'entreprise	46
Figure 13: Les différentes techniques contractuelles de la croissance	51
Figure 14: Les différentes techniques sociétaires de la croissance	52
Figure 15: modalités techniques de la fusion	53
Figure 16: Les deux modalités de croissance par apport partiel d'actifs	54
Figure 17: Les composantes de la culture d'entreprise	62
Figure 18: Les grandes étapes de la décision	72

CHAPITRE 1 : LA NOTION D'ENTREPRISE

PLAN :

Section 1 : Définitions et rôles de l'entreprise

Section 2 : Evolution de la conception « Entreprise »

Section 3 : La classification des entreprises

Section 4 : Finalités et Objectifs de l'entreprise

Objectifs :

L'étudiant doit être capable de :

- Présenter, identifier et caractériser les entreprises
- Expliquer le rôle économique et le rôle social de l'entreprise
- Identifier les différentes typologies d'entreprises
- Expliquer les finalités et objectifs de l'entreprise.

Introduction

L'entreprise est une réalité multiforme, complexe et évolutive. Elle est bien plus qu'une simple organisation productive, elle incarne un système structuré dont la finalité est de concevoir, produire et distribuer des biens et services répondant aux besoins des individus. Son fonctionnement repose sur un équilibre délicat entre les charges engagées et les revenus générés, garantissant ainsi sa pérennité économique.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les différentes définitions et rôle de l'entreprise, ensuite nous verrons les différentes évolutions de la conception de l'entreprise, les différentes classifications de l'entreprise et enfin les finalités et objectifs de l'entreprise.

Section 1 : Définitions et rôles de l'entreprise

Peut-on proposer une définition unique et complète de l'entreprise ? La diversité des activités concernées- allant d'un complexe industriel à un cabinet de conseil ou un petit commerce – rend cette tâche complexe. En réalité il n'existe pas de définition universelle de l'entreprise. Selon le dictionnaire de gestion, l'entreprise est définie comme « *une organisation, dotée de ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée* »¹.

Cette définition met en avant plusieurs éléments clés qui caractérisent une entreprise :

- **Organisation** : L'entreprise n'est pas un ensemble désordonné, mais une structure coordonnée avec une répartition des tâches et des responsabilités.
- **Ressources humaines, matérielles et financières** : L'entreprise mobilise des employés (compétences et savoir-faire), des équipements (machines, locaux, outils de production) et des capitaux (investissements, fonds propres, emprunts) pour fonctionner.
- **Activité économique** : L'entreprise produit des biens ou des services destinés à être échangés sur un marché.
- **Stabilité et structuration** : Contrairement à une activité ponctuelle, l'entreprise s'inscrit dans la durée avec une organisation définie (juridique, administrative et fonctionnelle).

¹ E. Cohen, dictionnaire de gestion, 1994.

En économie, l'entreprise est traditionnellement définie comme étant « *une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit* »².

Selon l'optique juridique, l'entreprise est définie comme « *la réunion des moyens matériels et humains coordonnés et organisés en vue de la réalisation d'un objectif économique déterminé* ». D'après les définitions précédentes, l'entreprise se distingue par plusieurs caractéristiques, notamment :

- **L'autonomie de gestion** : L'entreprise a la capacité d'agir de manière indépendante et de prendre des décisions économiques.
- **La finalité lucrative** : L'objectif principal est généralement de générer des profits.
- **L'exercice d'une activité économique** : Elle peut intervenir dans différents secteurs d'activité, tels que le commerce, la production industrielle, les services, etc.

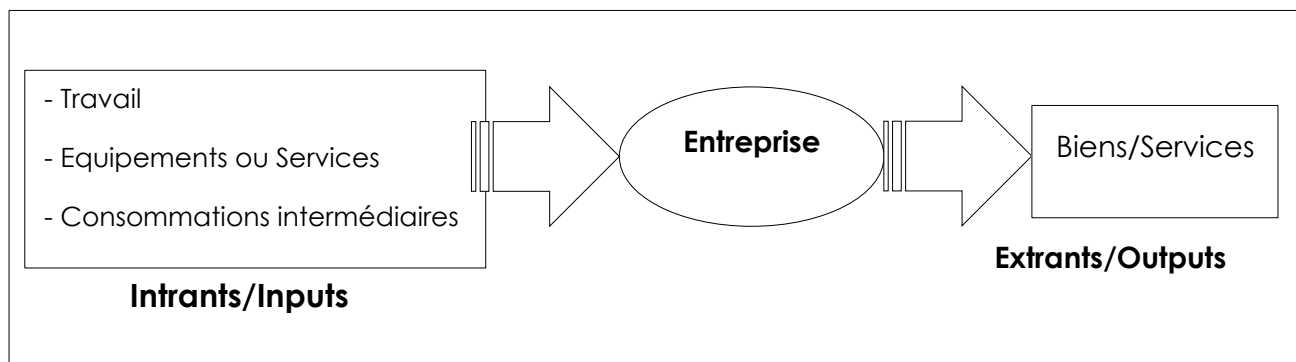
Mais, on ne peut pas se contenter de la définition générique de l'entreprise. En fait, l'entreprise est une entité de nature très complexe qui doit être appréhendée à la fois comme une réalité économique, humaine, juridique, sociétale et comme un système.

1.1. L'entreprise comme réalité économique

L'entreprise peut être définie à un niveau macroéconomique comme un système/agent économique de **production** avec pour finalité la création de richesse. Elle doit ainsi produire des biens et des services destinés à être vendus sur un marché. La richesse créée se mesure par la valeur ajoutée. C'est cette valeur ajoutée qui rémunère l'ensemble des ressources mises en œuvre pour la générer (capital, travail, savoir-faire...) ce schéma ci-dessous montre que l'entreprise peut être considérée comme une « boîte noire » dans laquelle seul ce qui entre (inputs = combinaison de ressources : matières, énergies, capital, travail, information) et ce qui sort (outputs) est pris en compte. Les entreprises ont pour vocation de produire, distribuer et vendre des biens et services. Elles se différencient des agents économiques qui proposent des services non marchands. Parmi les biens, on distingue les biens industriels (machines-outils) et les biens de consommation courante (le journal par exemple).

² TOP DICO, Hachette Education.

Figure 1: L'entreprise, unité de production



En plus de la fonction de production, l'entreprise est également une **unité de répartition**.

L'entreprise est une unité qui crée une richesse. Cette richesse est mesurée par la Valeur Ajoutée (VA).

Valeur ajoutée (VA) = Valeur des biens et services produits – consommation intermédiaires

On dit qu'une entreprise crée une VA lorsque la valeur de sa production est supérieure à la valeur des biens et services qu'elle a consommés. En outre, la valeur ajoutée est un concept pertinent pour mesurer la production à l'échelle nationale. En effet, si l'on additionne les valeurs ajoutées et non la somme des productions individuelles ; on obtient ainsi le « Produit intérieur brut » ou PIB : **PIB = Somme des valeurs ajoutées.**

L'entreprise génère des flux physiques de biens et de travail et reçoit des flux financiers. L'entreprise est aussi un organisme de dépense qui consomme pour poursuivre son processus de production (consommation intermédiaires). Le partage de la valeur ajoutée s'opère en son sein entre personnel, Etat, organismes sociaux, prêteurs, associés. Il en est de même pour le partage du surplus de productivité entre les différentes parties prenantes.

Figure 2: L'entreprise, unité de répartition

	Agents rémunérés	Nature de sa rémunération
Richesses Créées (Valeur ajoutée)	- Le personnel	→ Salaires
	- L'Etat + organisations sociales.	→ Impôts + cotisations sociales
	- Les prêteurs (banques)	→ Intérêts
	- Les apporteurs de capitaux (associés)	→ Dividende
	- Entreprise	→ Bénéfices non distribués

1.2. L'entreprise comme réalité humaine

L'entreprise est une réunion **hiérarchisée** d'individus disposant d'une **autonomie de décision**. Elle constitue un cas particulier d'un ensemble plus large : **les organisations**. Le concept organisation se définit comme « *un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains buts* ».

Pour fonctionner efficacement, elle repose sur des **règles**, des **normes** et des **valeurs**, tout en instaurant un système de sanctions et de récompenses afin d'orienter le comportement de ses membres conformément aux attentes collectives.

Dans ce cadre, l'entreprise est une association d'hommes et de femmes appelé « acteurs sociaux » à statuts variables (propriétaires, salariés, partenaires) entretenant des relations complexes. Il faut donc assurer la cohérence entre les différents participants de l'organisation, la mise en place de procédures de coordination, de coopération et de communication.

En théorie, ces acteurs coopèrent autour d'enjeux organisationnels partagés. Cette convergence peut résulter de représentations communes, d'une structure institutionnelle définissant les rôles et les interactions, ou encore d'affinités idéologiques et culturelles, etc.

1.3. L'entreprise comme réalité juridique

L'entreprise est également une entité juridique. Elle peut être la propriété d'un seul individu, on parle alors d'**entreprise individuelle** (ou entreprise en nom personnel). A l'inverse, lorsqu'elle appartient à un groupement contractuel, elle prend la forme d'une entreprise sociétaire, qui peut exister sous différentes structures juridiques telles que la société en nom collectif (SNC), la société par action (SPA) ou la société à responsabilité limitée (SARL). Les sociétés reposent sur une volonté d'association en vue d'un objectif commun, impliquant des apports en biens, en capitaux et de qualifications (compétences). Toute création de société entraîne la constitution d'une **personne morale distincte** des membres appelés actionnaires, qui bénéficient généralement d'une responsabilité limitée à leur apport dans le capital social.

1.4. L'entreprise comme réalité sociétale

L'entreprise joue un rôle majeur dans la société. Son impact économique, en tant qu'agent de production, se traduit par la création d'emplois, la production de biens et services, la génération de valeur et de revenus, ainsi que par sa contribution aux ressources publiques à

travers l'imposition (taxes professionnelles, impôts, etc.). Elle est également un moteur d'innovation et un vecteur de diffusion du progrès technique.

Au-delà de son rôle économique, l'entreprise a aussi une influence sociale, culturelle et politique. Elle peut, par exemple, soutenir des initiatives sociales par des dons, participer au développement culturel ou encore financer des partis politiques. Cette implication a conduit à l'émergence du concept d'**entreprise citoyenne**, qui désigne une entreprise socialement responsable. Cela implique des engagements concrets tels que la protection de l'environnement (réduction des émissions polluantes), le respect de normes éthiques (lutte contre le travail des enfants dans les chaînes de production à l'étranger), et la promotion de bonnes pratiques sociales.

Toutefois, cette notion d'**entreprise citoyenne** est parfois détournée à des fins purement marketing, certaines entreprises l'utilisant avant tout pour améliorer leur image auprès du public. Pour garantir plus de transparence, de nombreuses entreprises, en plus des obligations légales (bilans financiers, comptes de résultats), publient désormais des **rapports environnementaux et sociétaux**. Ces documents permettent d'évaluer leur impact sur la collectivité et leur engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale.

1.5. L'entreprise comme centre de décision

Le fonctionnement de l'entreprise repose sur un processus continu de prise de décisions à différents niveaux. Ces décisions concernent aussi bien la **stratégie** globale (choix des marchés, investissements, innovations) que la **gestion opérationnelle** (production, recrutement, marketing, finances).

Elles sont prises par différents acteurs selon leur position dans l'organisation :

- **Les dirigeants** définissent la stratégie et les grandes orientations.
- **Les managers** traduisent ces choix en actions concrètes et organisent les ressources.
- **Les employés** prennent des décisions quotidiennes dans leur domaine de compétence.

La prise de décision dans l'entreprise est influencée par divers facteurs, tels que l'environnement économique, les contraintes réglementaires, la concurrence, ou encore les attentes des parties prenantes (clients, actionnaires, salariés, État).

1.6. L'entreprise comme système complexe

L'entreprise peut être analysée à travers la **théorie des systèmes**. Un système est un ensemble d'éléments liés logiquement entre eux, qui, réunissent, concourent à la réalisation d'un objectif commun.

Un système est composé d'éléments en interaction il ne s'agit pas d'une simple juxtaposition d'éléments mais d'un ensemble organisé de façon cohérente en fonction d'un but.

Cependant, si l'on applique cette démarche système à l'entreprise, on peut définir l'entreprise comme étant un système ayant les caractéristiques suivantes :

- **Concret** : constitué d'un ensemble d'éléments concrets (machines, terrain...) mais aussi abstrait (une histoire, une culture).
- **Organisé** : c'est-à-dire doté d'une structure de fonctionnement permettant d'assurer la coordination des éléments du système (organisation interne).
- **Ouvert** : donc en relation (flux entrants et sortants) avec son environnement. Les partenaires obligés de l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrents, les banques, ...).
- **Finalisé** : c'est-à-dire ayant des objectifs économiques et sociaux évolutifs qui nécessitent la mise en place d'une stratégie : profit, survie, pérennité, ...
- **Dynamique** : en constante évolution, du fait entre autre des modifications de son environnement. L'entreprise est une organisation vivante qui naît, se développe et disparaît.
- **Régulé** : de manière à essayer d'atteindre constamment ses objectifs grâce à la prise de décisions et actions de pilotage.

Dans cette approche, l'entreprise devient un système complexe, finalisé, ouvert sur l'environnement incertain, regroupant des acteurs et des fonctions en interrelation. Ce sont donc les **liaisons** internes qui apparaissent plus importantes que les composantes de l'organisation. Si la finalité première de l'entreprise est souvent perçue sous l'angle de la création de richesse, une vision plus large prend en compte la création de valeur :

- **Valeur pour le client** : Offrir des produits et services répondant aux attentes et besoins des consommateurs.
- **Valeur pour l'actionnaire** : Assurer la rentabilité et la pérennité financière de l'entreprise.

- **Valeur pour les salariés** : Garantir des conditions de travail motivantes et valoriser le capital humain.
- **Valeur sociétale** : L'entreprise joue un rôle dans la société, notamment à travers des engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale.

L'approche systémique permet de mieux comprendre les **dynamiques internes** et **externes** de l'entreprise, en tenant compte de ses interactions avec son environnement. Elle met en lumière la **complexité** et l'**adaptabilité** des organisations, qui doivent sans cesse ajuster leurs stratégies pour assurer leur développement et leur pérennité.

Section 2 : Evolution de la conception de l'entreprise

La définition généralement acceptée de l'entreprise et que l'on retrouve dans les Lexiques d'économie est la suivante : « *L'entreprise est une unité économique autonome, combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente, des biens et des services, et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs* ». La conception de l'entreprise a connu une évolution marquante à travers l'histoire, influencée par des transformations économiques, technologiques et sociales. On peut identifier plusieurs grandes étapes :

2.1. L'entreprise capitaliste et la révolution industrielle (18^e-19^e siècle)

Avec la Révolution Industrielle, l'entreprise devient une organisation structurée visant à **maximiser la production et le profit**. Grâce à la mécanisation, l'usine remplace l'atelier et le modèle de l'entreprise capitaliste émerge, caractérisé par la division du travail (Taylorisme) et l'accumulation du capital. La division du travail et la mécanisation transforment profondément l'organisation du travail. Inspirée par Adam Smith, la spécialisation des tâches permet d'augmenter la productivité, tandis que les machines remplacent progressivement le travail manuel. Cette évolution entraîne l'essor du salariat, où les ouvriers, souvent soumis à des conditions de travail difficiles, ne possèdent plus leurs outils mais vendent leur force de travail aux industriels. Parallèlement, la standardisation des produits et le développement des transports favorisent l'expansion des marchés à l'échelle nationale et internationale.

2.2. L'entreprise comme organisation rationnelle (20^e, première moitié)

L'entreprise, en tant qu'organisation rationnelle, repose sur l'idée que son fonctionnement et sa structure doivent être guidés par la recherche **d'efficacité** et **d'optimisation** des ressources. Cette approche est fortement influencée par les travaux de l'école classique du management

(H. Fayol et Max Weber), ainsi que par les théories du management scientifique et de l'organisation du travail développées à la fin du 19^e et au début du 20^e siècle (F. Taylor).

Les théoriciens de l'entreprise capitaliste (19^e siècle) n'ont pas pris en compte immédiatement l'élément humain dans l'organisation de l'entreprise. La théorie économique néoclassique considère l'entreprise comme une « boîte noire » c'est un acteur dont les objectifs (maximisation du profit) et les contraintes (capacités technologiques) sont des données. Il n'y a pas d'analyse à l'intérieur de l'entreprise. Le calcul économique est donc à la fois :

- **Un calcul d'efficacité** : comment mobiliser les ressources productives pour atteindre le ou les objectifs que l'on s'est fixés ? (Produire et vendre au maximum pour rentabiliser le capital investi),
- **Un calcul d'efficience** : comment atteindre le ou les objectifs que l'on s'est fixés en utilisant la voie la moins coûteuse ? (Faire des économies de ressources ou maîtriser les coûts de production).

2.3. L'entreprise comme une organisation (20e, deuxième moitié)

Avec l'évolution des théories de management (E. Mayo et l'école des relations humaines), on reconnaît que l'entreprise est aussi un espace humain et social, où la motivation et le bien-être des employés influencent la productivité. Contrairement à la vision purement rationnelle et mécaniste de l'entreprise, qui met l'accent sur l'optimisation des ressources et la maximisation du profit, l'approche organisationnelle met en avant la dimension humaine et sociale de l'entreprise. Elle considère l'entreprise non seulement comme un centre de production, mais aussi comme un lieu de coopération, de conflits, d'apprentissage et d'interactions entre individus aux intérêts parfois divergents.

L'entreprise est une organisation mettant en œuvres différents moyens dans le but de produire et commercialiser des biens et services. L'entreprise devient une réalité humaine parce qu'elle regroupe un ensemble d'individus disposant d'une autonomie de décision selon se place dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle n'est plus une « boîte noire » mais une structure sociale, elle devient une organisation. Ce terme désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'attendre certains buts.

2.4. L'entreprise comme réseau et acteur stratégique (fin 20^e – 21^e siècle)

À partir de la fin du 20^e siècle, les transformations économiques, technologiques et organisationnelles ont conduit à une nouvelle conception de l'entreprise, la présentant comme

un **acteur stratégique** évoluant dans un réseau d'interactions complexes. Cette approche prend en compte la mondialisation, l'essor du numérique, l'innovation et la nécessité d'une flexibilité accrue face à un environnement incertain. Dans ce contexte de mondialisation et d'innovation technologique, l'entreprise est considérée comme un acteur stratégique qui s'adapte aux transformations du marché. L'accent est mis sur la compétitivité, la différenciation et l'innovation (Schumpeter), avec l'émergence des entreprises technologiques, des start-up et de l'entrepreneuriat.

Section 3 : La classification des entreprises

La diversité des entreprises résulte non seulement de leur activité, mais également de leur taille et de leur forme juridique. C'est pour cela que pour classer les entreprises différents critères sont disponibles :

3.1. Selon la nature de l'activité

La nature de l'activité exercée entraîne une combinaison différente des facteurs de production (facteurs naturels (terre, minerais, énergie), machinisme, travail et savoir-faire) ; ce qui entraîne ainsi une classification différente des entreprises.

- A. Entreprise industrielle :** 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.
- B. Entreprise agricole.** 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 types d'entreprises agricoles :
 - Celles spécialisées en productions animales.
 - Celles spécialisées en productions végétales.
- C. Entreprise commerciale :** Acheté pour revendre, telle est, en apparence, la fonction principale 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 telles que le conditionnement, le transport, le stockage l'exposition. Ces entreprises offrent, de plus en plus, des services annexes (services après-vente, crédits...)
- D. Entreprise financière :** Elle a pour activité principale de produire des services financiers. Elle fait de l'intermédiation en mettant en rapport les agents qui ont des besoins de financement et ceux qui ont des capacités de financement. Autrement dit, elle

centralise les instruments monétaires et les mettent à la disposition des sujets économiques demandeurs : les entreprises, les ménages et les administrations à travers les prêts. Cette catégorie comprend la banque centrale, les banques de dépôt, les banques d'affaires, les compagnies d'assurances etc...

E. Entreprise de service : C'est l'entreprise qui fournit certains services, tels que les entreprises de transport, les entreprises de la poste et des technologies de l'information et de la communication, les universités, etc.

3.2. Selon le chiffre d'affaires

Il permet de regrouper les entreprises selon le montant des ventes réalisées au cours d'une période, cela permet de comparer entre elles les firmes nationales, mais aussi de réaliser des comparaisons avec des firmes étrangères exerçant la même activité.

3.3. Selon les secteurs, les filières et les branches

Très souvent les entreprises ont plusieurs activités. Comment alors les classées ? Pour cela on distingue :

A. Les trois secteurs d'activité : Lorsque l'on classe les entreprises par secteur d'activité, on distingue le secteur qui regroupe les entreprises ayant la même activité principale (secteur automobile, pharmaceutique, sidérurgique...). Si elles ont d'autres productions minoritaires, alors elles sont regroupées malgré tout dans le secteur considéré, pour éviter de fractionner les entreprises.

- **Secteur primaire :** ce secteur recouvre l'ensemble de l'agriculture et de la sylviculture, la pêche, ainsi les activités extractives (exploration du sol, du sous-sol et de la mer) (**exemple :** charbon, pétrole, minerais ferreux et non ferreux...) pour servir de matière première à une transformation au niveau suivant.
- **Secteur secondaire :** il procède essentiellement à la transformation des matières premières en biens de production ou de consommation pour satisfaire à la demande de consommation intermédiaire ou finale.
- **Secteur tertiaire :** il s'attache essentiellement à la production de service (commerce, assurance, banque, santé, activités financières).

Dans le secteur primaire et secondaire, les entreprises industrielles extraient les matières premières et les transforment en produits finis, alors que dans le secteur tertiaire les entreprises s'efforcent de mettre ces produits à la disposition des consommateurs dans les

meilleures conditions et en facilitant les échanges. Toutes ces entreprises collaborent ainsi à l'œuvre de la production et sont solidaires les unes aux autres, elles forment une chaîne ininterrompue depuis l'exploitation agricole c'est-à-dire l'entreprise qui extrait la matière première ou produit l'énergie, jusqu'aux entreprises de transport, de crédits, d'assurance, de commerce, en passant par celles qui transforment la matière brute pour créer le produit fini. Chaque maillon de la chaîne ajoute une certaine valeur au produit et c'est ainsi que se crée jour après jour le produit national ; c'est-à-dire la masse des biens et services mis à la disposition de la nation par les trois secteurs.

B. Les filières : Elles regroupent un ensemble d'entreprises reliées par des relations clients/fournisseurs, telles que la production de l'une corresponde à la consommation intermédiaire de l'entreprise située en aval de la filière, donc un ensemble de flux d'échanges qui part des fournisseurs jusqu'aux clients. Par exemple, la « filière bois » regroupe les entreprises qui transforment une ressource naturelle le bois, de son abattage à la réalisation de produits finis

C. Les branches : Regroupent des entreprises et des fractions d'entreprises réalisant le même produit. A l'inverse du secteur, une entreprise réalisant plusieurs produits sera divisée entre les différentes branches ; c'est le cas des grandes entreprises modernes qui sont multi-productrices.

3.4. Selon la nature du propriétaire

Ce qui distingue les types d'entreprises n'est pas l'emploi des moyens de production, mais, entre autres, la propriété de ces moyens. La diversité dans la nature du propriétaire de l'entreprise peut donc donner divers types d'entreprises.

- A. Entreprise privée :** Dont les capitaux appartiennent à des personnes physiques (particuliers) ou morales (sociétés) soumises au droit privé.
- B. Entreprise publique :** Dont les capitaux appartiennent à l'Etat.
- C. Entreprise mixte :** Dont les capitaux appartiennent en partie au privé et en partie à l'Etat.

3.5. Selon la forme juridique

La diversité des formes juridiques des entreprises correspond à une diversité de situation et de comportement. Les entreprises ont ainsi le choix entre diverses formes juridiques qui se partagent en trois grandes catégories.

- A. Les entreprises individuelles :** Ce sont des entreprises à capital personnel ou familial. Leur propriétaire est souvent le seul porteur du capital, il dirige l'entreprise et apporte également son travail. Elles n'ont pas de personnalité juridique distincte de celle de leur propriétaire. Elle n'est pas dotée d'une personnalité juridique propre ; ainsi le patrimoine de l'entreprise fait partie du patrimoine de son propriétaire. Il s'agit d'une catégorie hétérogène, formée des entreprises artisanales et d'exploitations commerciales, agricoles et industrielles ou de personne exerçant une profession libérale.
- B. Les entreprises sociétaires :** Ou sociétés, sont des personnes morales, des entités juridiques, dont le patrimoine est apporté par des associés. Elles permettent de dissocier les porteurs de capitaux et les porteurs du travail. Parmi les sociétés on distingue entre les sociétés de personnes et les sociétés de capitaux.
- **Les sociétés de personnes :** On les appelle également des Sociétés au Nom Collectif (SNC) regroupant des associés qui se connaissent en général et qui se complètent, des sociétés en commandité simple et des Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL). C'est tout simplement un agrandissement de l'entreprise individuelle. Dans ce type d'association, l'un pourra apporter des fonds en espèces, l'autre pourra amener son matériel de son entreprise individuelle et enfin un troisième pourra amener ses compétences professionnelles et son savoir.
 - **Les sociétés de capitaux :** Ce sont les sociétés anonymes et les sociétés en commandité par actions. Il existe encore une catégorie de forme sociétaire, les entreprises coopératives, qui sont apparues dans la première moitié du XIXe siècle et se sont constituées pour défendre des catégories spécifiques : les consommateurs, salariés, petits exploitants. Leur objectif fondamental n'est pas de réaliser des profits maximums mais de garantir à leurs membres le plus d'avantages possibles.

3.6. Selon l'effectif salarié

C'est un moyen simple de classer les entreprises, il permet d'évaluer la taille de l'entreprise sur la base du nombre des salariés qu'elle emploie, il donne cependant un poids relatif trop important aux industries à forte teneur en main d'œuvre. On distingue :

- Les très petites entreprises (TPE) : moins de 10 salariés.
- Les petites entreprises (PE) : de 10 à 49 salariés.
- Les moyennes entreprises (ME) : de 50 à 250 salariés.
- Les grandes entreprises (GE) : plus de 250 salariés.

Les très petites entreprises et les petites entreprises sont largement localisées dans l'agriculture, le commerce et les services marchands, tandis que les moyennes entreprises se trouvent, pour l'essentiel, dans les industries des biens tertiaires, biens d'équipement professionnel et ménager et biens de consommation courante. Les grandes entreprises sont largement présentes dans les branches énergie, matériels de transport, biens d'équipement ménager et activités financières.

Tableau 1 : Étapes de réalisation de la classification d'une entreprise

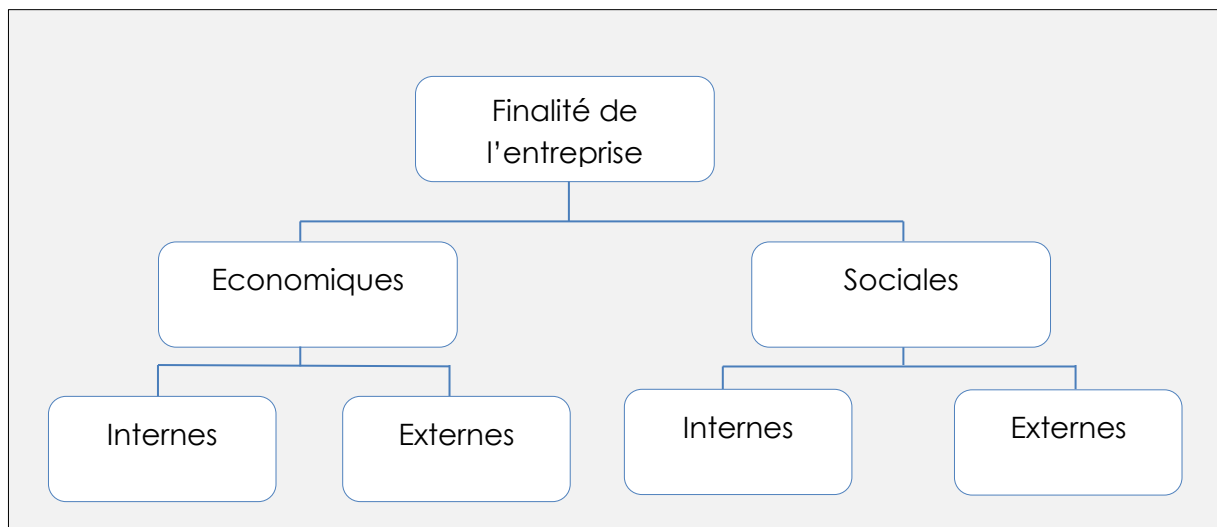
1	Définir le secteur d'activité de l'entreprise : le primaire, le secondaire, le tertiaire et la quaternaire.
2	Déterminer la taille de la société (en termes d'effectif) : Petite entreprise, moyenne entreprise ou une grande entreprise.
3	Préciser la branche d'activité de l'entreprise.
4	Spécifier l'origine des capitaux de la société : origine publique, privée, ou semi-publiques.
5	Donner le statut juridique de l'entreprise : SARL, SA, entreprise individuelle ou EURL.

Section 4 : Finalités et Objectifs de l'entreprise

4.1. Les finalités de l'entreprise

La notion de finalité fait référence au but principal de l'entreprise à long terme, c'est-à-dire ce qu'elle cherche à accomplir. C'est la mission qu'elle se propose. Ce but est général et impersonnel, (**Exemple** : développement et croissance). La finalité est ainsi difficilement quantifiable. Elle oriente ses choix stratégiques, son organisation et son comportement vis-à-vis de ses parties prenantes. Une entreprise peut avoir plusieurs finalités possibles.

Figure 3: finalités de l'entreprise



A. La finalité économique

- La finalité économique repose sur un facteur majeur qui est la satisfaction des clients.
- Cette partie prenante, selon l'économiste Peter Drucker, est plus importante que la finalité financière qui dépend principalement de la satisfaction de cette première.

B. La finalité sociale

- Les salariés font parties des parties prenantes internes de l'entreprise. Cette finalité s'intéresse particulièrement à cette partie en lui fournissant les conditions favorables au travail qui répondent à leurs attentes.

Les finalités externes et internes sont de sources différentes :

- La finalité interne est déterminée par la direction de l'entreprise.
- La finalité externe est dictée par l'environnement de l'entreprise : le système économique, le caractère privé ou public de la société, les normes culturelles, etc.

Les finalités de l'entreprise constituent la norme de référence de l'entreprise qui commande ensuite les objectifs et la stratégie à mettre en œuvre.

Tableau 2: Exemples de finalités

Finalités	Internes	Externes
Economiques	- Développement d'une bonne rentabilité - Survie	- Répondre aux besoins des consommateurs
Sociales	- Participations des salariés aux décisions	- Sécurité et information sur le produit

4.2. Les objectifs de l'entreprise

Les objectifs sont les obligations et les contraintes que les responsables s'imposent pour assurer le développement de leur entreprise. C'est le résultat que l'entreprise souhaite atteindre. Ils sont concrets et quantifiables. Ils doivent servir la finalité de l'entreprise.

Exemple : contrôler 20% du marché mondial dans 3 ans.

On distingue :

- **Les objectifs à long terme (stratégiques) :** ce sont les grandes orientations de l'entreprise fixés par la direction générale.

Exemple : S'implanter dans de nouveaux marchés.

▪ **Les objectifs à moyens termes (tactiques)** : Sont fixés par l'encadrement (les directions fonctionnelles).

Exemple : mise en place d'une démarche qualité selon la norme ISO 9001

▪ **Les objectifs à court terme (opérationnels)** : permettent l'application des objectifs stratégiques et tactiques. Ils relèvent généralement des directions opérationnelles.

Fixer un objectif est une tâche importante, ainsi il est alors primordial de respecter les éléments suivants (**SMART**) :

- **Spécifique** : porte sur un objectif précis,
- **Mesurable** : on peut le quantifier,
- **Accessible** : réalisable, faisable et acceptable,
- **Ressources** : affectation des ressources nécessaires,
- **Temps** : déterminer dans le temps.

Exemple : En 1982, la société IBM se fixe comme un objectif d'entrer sur le marché de la micro-informatique et d'être leader dans les quatre ans par une orientation de diversification en investissant 10 millions de dollars.

Questions de révision

1. Quelle est la différence entre une entreprise et une administration publique ?
2. Pourquoi dit-on que l'entreprise est une unité de production, de répartition et de décision ?
3. Expliquez le rôle économique de l'entreprise dans une économie de marché.
4. En quoi l'entreprise joue-t-elle un rôle social ?
5. Sur quels critères peut-on classer les entreprises ? Qu'appelle-t-on la classification économique des entreprises ?
6. Quelle est la différence entre une PME, une TPE et une grande entreprise ?
7. Quelle est la différence entre la finalité et les objectifs d'une entreprise ? La finalité financière est-elle la seule finalité d'une entreprise ?
8. Donnez deux exemples de finalités économiques et deux exemples de finalités sociales. Montrez que les objectifs sont proches de la finalité de l'entreprise.
9. Pourquoi l'entreprise ne peut-elle pas se limiter à la seule recherche du profit ?

CHAPITRE 2 : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

PLAN :

Section 1 : Définition de l'environnement de l'entreprise

Section 2 : Les composantes de l'environnement de l'entreprise

Section 3 : Relations entre l'entreprise et son environnement

Section 4 : L'environnement actuel de l'entreprise

Objectifs :

L'étudiant doit être capable de :

- Définir l'environnement de l'entreprise et identifier ses composantes
- Expliquer les mutations de l'environnement et les attitudes de l'entreprise vis-à-vis de ces mutations
- Comprendre les relations entre l'entreprise et son environnement
- Déterminer les caractéristiques de l'environnement actuel de l'entreprise.

Introduction

L'entreprise évolue au sein d'un environnement qu'elle ne peut ignorer, car elle en fait partie intégrante. Elle n'est ni indépendante ni autarcique, et ne saurait fonctionner en dehors des interactions qu'elle entretient avec son entourage. Cet environnement se compose de facteurs physiques, économiques, sociaux et technologiques, qui influencent directement ses décisions et son orientation stratégique.

L'entreprise interagit en permanence avec cet environnement, lequel dicte en grande partie les choix opérationnels et stratégiques qu'elle doit adopter. La compréhension de ces interactions est essentielle pour appréhender les défis auxquels l'entreprise doit faire face pour assurer sa pérennité et sa compétitivité.

Section 1 : Définition de l'environnement de l'entreprise

L'entreprise est un système ouvert ; elle entretient des relations constantes avec son environnement. Aujourd'hui, l'entreprise doit être considérée comme une organisation conditionnée par le contexte environnemental dans lequel elle évolue. En effet, en tant qu'acteur doit tenir compte des contraintes et des objectifs économiques, sociaux, politiques, écologiques, technologiques de son environnement « sociétal » au-delà de sa seule finalité économique propre. D'une manière étendue, on définit l'environnement d'une entreprise comme étant : « *Tous les éléments externes susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise, qui apparaisse comme des **contraintes** à éviter ou des **opportunités** à saisir* ».

Explication :

- **Éléments externes** : Ce sont des facteurs qui ne dépendent pas directement de l'entreprise mais qui influencent son activité. **Exemples** : la situation économique, la réglementation, la concurrence, les avancées technologiques, etc.
- **Affecter l'activité** : Cela signifie avoir un impact, positif ou négatif, sur le fonctionnement et les performances de l'entreprise.
- **Contraintes à éviter** : Ce sont les obstacles ou menaces qui peuvent limiter la croissance de l'entreprise, comme une forte pression concurrentielle, des coûts de production élevés ou une instabilité politique.
- **Opportunités à saisir** : Ce sont les occasions favorables pour l'entreprise, comme une nouvelle demande du marché, des incitations fiscales ou l'émergence d'un nouveau canal de distribution (par exemple, le commerce en ligne).

Section 2 : Les composantes 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)

L'environnement immédiat se compose de nombreux acteurs, on parle des **parties prenantes** de l'entreprise (Stakeholders). Chacune d'elle a des attentes qui ne sont pas toujours dans l'intérêt de l'entreprise.

La conception traditionnelle selon laquelle l'entreprise n'a de compte à rendre qu'à ses actionnaires est révolue. Aujourd'hui, sa responsabilité est plus importante. Elle se doit d'être à l'écoute de toutes les parties prenantes.

L'environnement immédiat peut être divisé en deux groupes : les participants internes qui sont les dirigeants, les actionnaires et les salariés et les participants externes qui sont les fournisseurs et sous-traitants, les pouvoirs publics, les clients, les concurrents, les riverains d'un site de production, les syndicats, les ONG.

Cet environnement influence plus particulièrement les entreprises d'un même secteur d'activité. Ces principales variables sont celles du marché dans lequel évolue l'entreprise, cette dernière doit être en mesure d'identifier, décrire et comprendre les niveaux de son micro environnement. La connaissance de cet environnement oriente les **choix stratégiques**. Il s'agit pour l'entreprise d'identifier les menaces et les opportunités qui pèsent sur ses choix stratégiques.

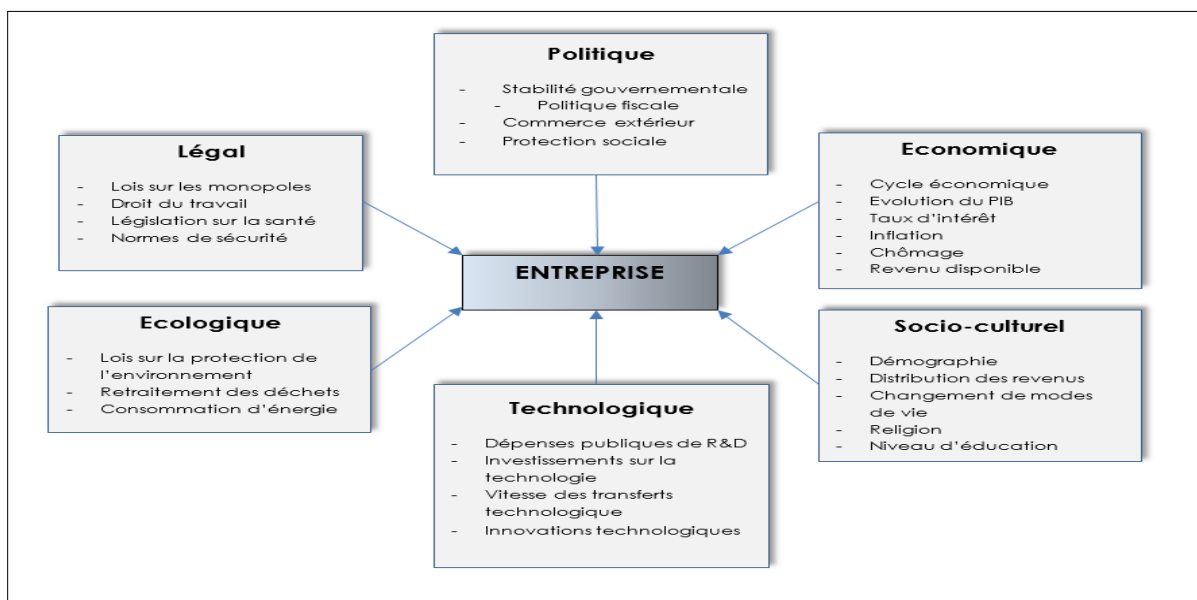
Tableau 3: Les composantes du micro environnement

Composante	Rôle principal
Clients	Génèrent le chiffre d'affaires. Leur satisfaction et fidélisation sont essentielles.
Fournisseurs	Approvisionnent en matières premières, équipements ou services nécessaires.
Concurrents	Imposent une pression stratégique : prix, qualité, innovation, part de marché.
Distributeurs / Intermédiaires	Assurent l'acheminement des produits vers le marché final.
Partenaires	Contribuent à des projets communs, partagent des compétences ou des ressources.
Institutions financières	Financement des activités (crédits, investissements, garanties, etc.).
Syndicats / Organisations professionnelles	Influencent les relations de travail et la réglementation du secteur.

2.2. L'environnement général (macro-environnement)

C'est l'environnement général qui influence le fonctionnement de l'ensemble des entreprises. Il est politique, économique, technologique, culturel... et écologique. Il s'agit pour l'entreprise d'identifier les grandes tendances et les changements qui se produisent afin de prendre en considération leur influence, les réactions, les comportements et les besoins des consommateurs. L'environnement présente des contraintes et menaces qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités de développement que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir.

Figure 4 : Les dimensions du macro-environnement



Section 3 : Relations entre l'entreprise et son environnement

L'entreprise entretient une relation dynamique avec son environnement. Elle en subit les influences (contraintes, opportunités), mais elle peut aussi agir sur lui.

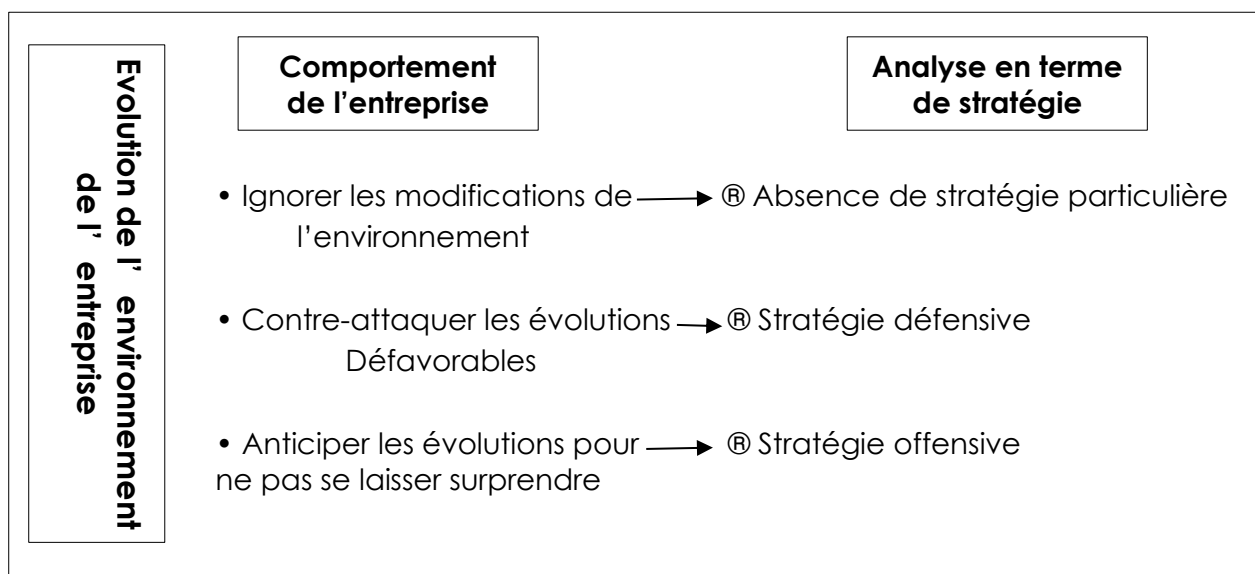
3.1. L'entreprise doit s'adapter à son environnement

L'environnement des entreprises est en constante évolution : la concurrence devient mondiale, les attentes des consommateurs évoluent rapidement, les avancées technologiques et scientifiques se multiplient, les événements politiques et économiques s'enchaînent, et la réglementation est en perpétuelle mutation. Dans ce contexte marqué également par la digitalisation, la transition écologique et des

mutations économiques rapides, l'adaptation des entreprises est devenue un enjeu stratégique.

Face à ces changements, les entreprises doivent ajuster constamment leur stratégie en fonction des évolutions de leur environnement. Elles doivent identifier non seulement les menaces que ces transformations peuvent engendrer, mais aussi les opportunités qui en découlent. Pour cela, elles doivent intégrer les nouvelles technologies afin d'optimiser leur production, améliorer leur relation client et renforcer leur compétitivité. Par ailleurs, la prise en compte des préoccupations environnementales et sociétales est essentielle pour répondre aux attentes des consommateurs et des régulateurs. Enfin, la flexibilité organisationnelle et l'innovation continue permettent aux entreprises de s'ajuster aux évolutions du marché et d'anticiper les tendances futures, garantissant ainsi leur compétitivité et leur pérennité.

Figure 5: Actions de l'environnement sur l'entreprise



3.2. L'entreprise a une influence sur l'environnement

Par sa stratégie, ses activités et ses produits, l'entreprise influence son environnement, aussi bien de manière positive que négative. Ces impacts sont appelés **externalités**.

D'un côté, une entreprise peut générer des effets bénéfiques sur son environnement. Par sa présence dans une région, elle favorise la création d'emplois, la formation des travailleurs et la diffusion de nouvelles technologies. De plus, en innovant, elle peut

transformer les habitudes de consommation, comme cela a été le cas avec la téléphonie mobile, la restauration rapide ou encore Internet.

D'un autre côté, certaines entreprises peuvent avoir des effets négatifs sur leur environnement. Elles peuvent engendrer de la pollution, altérer les paysages ou encore provoquer des licenciements massifs, avec des conséquences préjudiciables sur le plan écologique, économique et social. Ainsi, il est crucial pour les entreprises d'adopter des stratégies responsables afin de minimiser ces externalités négatives et maximiser leur contribution positive à la société.

Tableau 4: Exemples d'externalités positives et négatives

Externalités positives	Externalités négatives
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'emplois ▪ Distribution de revenus ▪ Paiement des impôts aux collectivités 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrence pour les entreprises ▪ Dégradation de l'environnement ▪ Pollution

Section 4 : L'environnement de l'entreprise à l'ère du 21ème siècle

L'environnement actuel subi des mutations qui touchent ses différentes dimensions (politico-légales, économiques, technologiques, socioculturelles et écologiques). Plusieurs facteurs sont à l'origine de ces mutations (l'innovation technologique, le capital humain, la mondialisation, etc).

Afin de survivre et de se développer, l'entreprise doit mettre en place de nouveaux systèmes de management prenant en considération les nouvelles caractéristiques de son environnement.

4.1. Les déterminants des mutations de l'environnement

Les mutations de l'environnement de l'entreprise sont influencées par plusieurs facteurs majeurs qui transforment les conditions économiques, sociales et technologiques dans lesquelles évoluent les organisations. Les principaux déterminants sont :

A. L'innovation technologique et transformation numérique :

L'innovation technologique redéfinit les conditions de la concurrence entre entreprises. Les nouvelles technologies, notamment, les TIC (l'Internet, Intranet, les

logiciels et progiciel de gestion, etc.) ont incité les entreprises à revoir leurs méthodes de management et leurs systèmes de production, notamment à travers la robotisation. Aujourd'hui, l'informatisation des tâches administratives et l'interconnexion des équipements en réseau a permettent une gestion plus efficace. Cette transformation facilite l'adoption de nouvelles structures organisationnelles, comme les structures en réseau, et améliore la communication interne et externe, renforçant ainsi la compétitivité et la réactivité des entreprises face aux évolutions du marché.

B. Le capital humain et développement des compétences :

Le capital humain ne se limite plus à une simple main-d'œuvre exécutant des directives. L'innovation, stimulée par la concurrence, pousse les entreprises à reconnaître la valeur des connaissances, de la formation, des compétences et de l'expérience de leurs employés. Ainsi, il est essentiel pour les entreprises d'investir dans la formation continue, le développement des compétences et la valorisation de leur personnel.

De plus, une organisation favorisant le partage des savoirs et des expériences permet non seulement d'accroître l'efficacité collective, mais aussi de stimuler l'innovation et l'adaptabilité face aux mutations de l'environnement économique. L'entreprise qui mise sur son capital humain renforce ainsi sa compétitivité et sa capacité à faire face aux défis de demain.

C. La déréglementation :

La déréglementation est une composante importante de la mise en œuvre des principes du libéralisme économique. Il s'agit de la suppression de la réglementation qui régit les activités des entreprises : diminution du nombre de lois touchant les activités des entreprises et des pouvoirs gouvernementaux chargés de l'application de ces lois. Elle entraîne, ainsi, la réduction de l'intervention de l'Etat dans les affaires. La déréglementation a pour objectif de garantir le maintien de la concurrence et de combattre la constitution de monopoles.

D. La mondialisation (déterminants et conséquences) :

Le terme mondialisation (globalisation) désigne le processus d'intégration des marchés et de rapprochement des hommes qui résulte notamment, de la libéralisation des échanges (constitution des ZLE, exp l'ALENA, suppression des obstacles tarifaires et non tarifaires), du développement des moyens de transport de personnes

et de marchandises, et des retombées des technologies de l'information et de la communication à l'échelle planétaire.

Elle se manifeste par l'interdépendance croissante des économies (mondialisation économique), l'intensification de la concurrence, l'expansion des échanges, etc.

Cette internationalisation constitue aussi bien un avantage qu'une contrainte pour l'entreprise. Elle représente un avantage parce qu'elle offre à l'entreprise la possibilité de multiplier et de varier sa clientèle et d'augmenter son chiffre d'affaires. Elle représente une contrainte dans la mesure où elle développe la concurrence.

E. Le développement de la concurrence :

L'environnement actuel est caractérisé par une concurrence très rude du fait de la multiplicité des entreprises qui fabriquent le même bien. Le client se trouve ainsi, face à plusieurs choix. Une entreprise ne peut donc réussir qu'en étant compétitive c'est-à-dire en offrant le meilleur rapport qualité/prix.

4.2. Les caractéristiques de l'environnement actuel de l'entreprise

La mondialisation, le développement du capital humain, l'innovation technologique, etc. ont eu un grand impact sur l'environnement actuel de l'entreprise. Toutes ces mutations rendent l'environnement turbulent, complexe, hostile.

- **La turbulence** (incertitude, imprévisibilité) de l'environnement est liée aux changements, aux instabilités que celui-ci peut rencontrer. Cette turbulence peut donc résulter de changements économiques, sociaux, technologiques, d'instabilité politique. Plus ces changements sont rapides, importants, voire imprévisibles et plus l'environnement sera qualifié de turbulent.
- **La complexité** de l'environnement est fonction du nombre de facteurs et de relations qui composent cet environnement. Plus les échanges entre l'entreprise et son environnement sont variés, plus il est difficile à l'entreprise de contrôler ces relations.
- **L'hostilité** de l'environnement repose sur la nature des relations qui le lient à l'entreprise. Elle dépend de la concurrence, des disponibilités des ressources dans l'environnement, des relations sociales, de la stabilité gouvernementale, etc. Un environnement hostile a tendance à être dynamique, exigeant de la part des entreprises des réactions rapides.

Questions de révision

1. Quelle est la différence entre le micro-environnement et le macro-environnement ?
2. Quelles sont les principales composantes de l'environnement macro-économique ?
3. En quoi les clients et les concurrents font-ils partie de l'environnement immédiat de l'entreprise ?
4. Pourquoi peut-on dire que l'entreprise est en interaction permanente avec son environnement ?
5. Donnez un exemple de relation positive entre une entreprise et ses parties prenantes.
6. Comment l'entreprise peut-elle influencer son environnement ?
7. Quelle est l'utilité d'une analyse PESTEL ? Quelles dimensions analyse-t-elle ?
8. Donnez un exemple de contrainte juridique et de contrainte technologique que peut subir une entreprise.
9. En quoi l'environnement numérique constitue-t-il à la fois une opportunité et une menace pour les entreprises ?

CHAPITRE 3 : STRUCTURE ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

PLAN :

Section 1 : Définition et caractéristiques de la structure

Section 2 : Les différents types de structures organisationnelles

Section 3 : Les déterminants d'une structure

Section 4 : Différentes fonctions de l'entreprise

Objectifs :

L'étudiant doit être capable de :

- Définir la structure et ses différentes caractéristiques
- Distinguer les différents types de structure
- Comprendre les déterminants de la structure
- Présenter les différentes fonctions d'une entreprise

Introduction

L'entreprise est un système dans lequel différents acteurs collaborent pour atteindre un objectif commun. Ces individus interagissent et créent des liens qui, à leur tour, façonnent une structure organisationnelle. Cette structure représente l'ossature même de l'entreprise, en définissant les rôles, les responsabilités et les relations de pouvoir entre les différents acteurs.

Cependant, la structure d'une entreprise n'est pas une entité figée ; elle évolue en fonction de divers facteurs internes et externes, comme le changement stratégique, les évolutions du marché ou les transformations technologiques. Il sera question dans ce chapitre de définir d'abord, les caractéristiques de la structure d'entreprise, ensuite, sa typologie et enfin, ses déterminants.

Section 1 : Définition et caractéristiques de la structure

1. Définition de la structure

La structure d'une entreprise peut être définie comme « *l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités* ».

La notion de structure peut également se définir comme « *l'ensemble des fonctions et des relations, déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités* ».

La structure est donc, la manière dont sont agencées et articulées les différentes composantes d'une organisation.

Ainsi, la structure est :

- La segmentation de tâche en rôles tels que les rôles de production, finance, marketing, etc.
- La recombinaison des rôles en départements ou divisions en termes de fonctions, de produits, de régions ou de marchés.
- La distribution du pouvoir et des responsabilités à l'intérieur de cette structure.

2. Caractéristiques des structures

La division des tâches et la répartition du pouvoir constituent les caractéristiques premières de la structure. Trois types de liens entre les acteurs de l'organisation permettent la mise en place d'une structure :

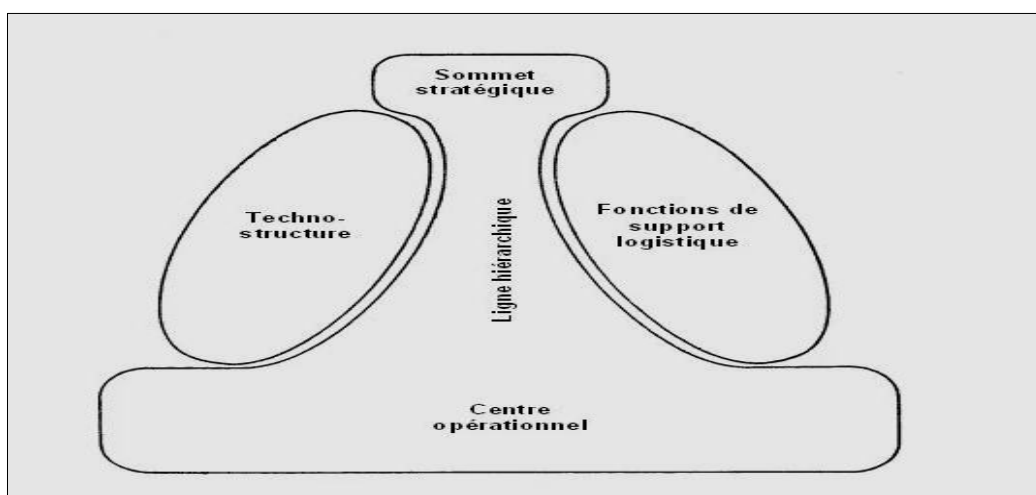
- **Un lien hiérarchique** : indiquant une subordination de la plupart à quelques-uns ;
- **Des liens fonctionnels** : entre services spécialisés qui vont permettre à tel service de prendre une mesure qui s'appliquera à tous à partir du moment où elle entre dans son secteur de compétence ;
- **Un lien de conseil** s'établit entre un spécialiste et un cadre.

L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un **organigramme** qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision/dépendance des différents agents, la direction générale figurant au sommet.

Mintzberg identifie cinq éléments de base de l'organisation :

- **Le centre opérationnel**, composé des membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production de biens et de services ;
- **Le sommet stratégique** qui supervise, gère les relations avec l'environnement, développe la stratégie de l'organisation ;
- **Ligne hiérarchique** dont le rôle est de relier, par des relations d'autorité, le sommet stratégique au centre opérationnel ;
- **La technostructure** qui regroupe des spécialistes (conseil) ; ils analysent, planifient et contrôlent le travail ;
- **Les unités fonctionnelles** logistiques, unités spécialisées qui, en dehors du flux de travail, ont vis-à-vis de ce dernier une fonction de support (relations publiques, service social, etc.).

Figure 6: Les cinq parties de base des organisations (Mintzberg, 1982)



Section 2 : Les différents types de structures organisationnelles

L'époque contemporaine a vu se développer le courant *contingent*, où l'accent est mis sur l'idée qu'il n'y a pas de structure idéale mais une structure adaptée à la situation et aux caractéristiques de l'entreprise. Mintzberg a fait la synthèse de ce courant en proposant une typologie et une représentation originales des formes structurelles. Plusieurs critères peuvent être retenus pour départementaliser les activités et asseoir l'autorité. C'est ainsi qu'on distingue cinq types de structures :

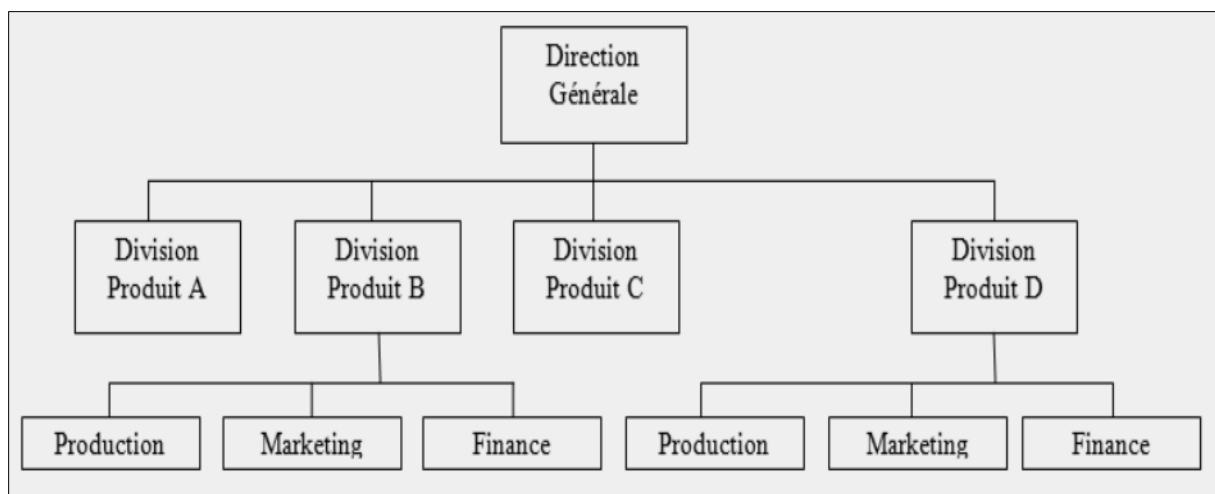
2.1. La structure hiérarchique

Cette structure, défendue par H. Fayol, met en avant **l'unité de commandement** : chaque individu n'a qu'un seul supérieur. Le découpage des activités et donc des responsabilités peut se faire par fonctions, par unités de production ou zones géographiques, ou enfin par produits. Cette structure est simple, claire, très stable, et permet de définir sans ambiguïté les responsabilités.

Cependant, en contrepartie, cette structure est très rigide ; elle est peu propice à l'initiative en raison du poids de la hiérarchie. Elle est sujette à des erreurs et des lenteurs dans la transmission de l'information le long de la ligne hiérarchique, retardant de ce fait la prise de décision.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Plus grande clarté ; - Responsabilités bien définies ; - Disciplines et contrôle facilités ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rigidité ; - Lenteur de communication ; - Arbitrage de conflits difficile ; - Initiative peu stimulée ;

Figure 7: La structure hiérarchique (Représentation graphique)

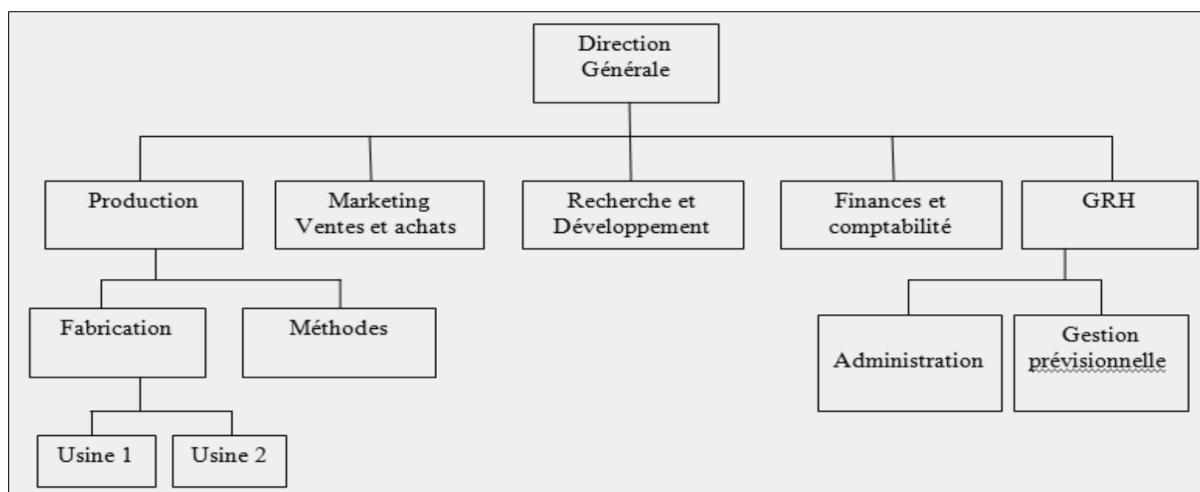


2.2. La structure fonctionnelle

Cette structure, conforme aux prescriptions de F. Taylor, met l'accent sur la **compétence** des chefs au détriment de l'unité de commandement. Chaque salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine propre (pluralité de commandement). Cette structure en favorisant la **spécialisation** offre l'avantage d'une grande efficacité technique. Mais, en contrepartie, elle génère des problèmes organisationnels.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Une compétence accrue. - Une initiative plus importante. - La réalisation d'une économie d'échelle est facilitée en raison du regroupement des ressources par spécialité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une dilution des responsabilités. - Des difficultés pour résoudre les problèmes relevant de plusieurs domaines. - Ralentissement des décisions.

Figure 8: La structure fonctionnelle (Représentation graphique)



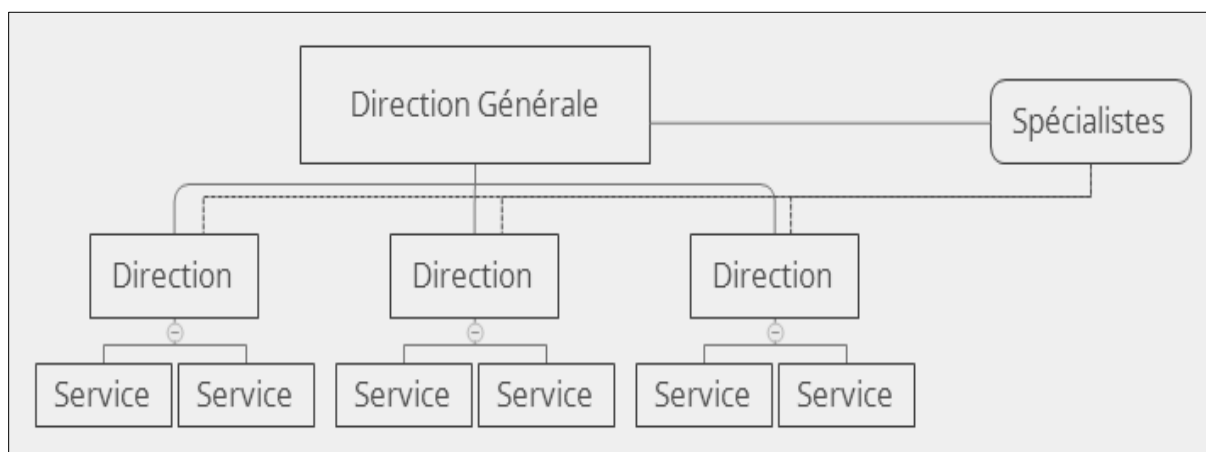
2.3. Structure Hiérarchico-fonctionnelle (Staff and Line)

La structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line) est une structure hiérarchique avec état-major qui s'est développée en réaction aux insuffisances des structures hiérarchiques et fonctionnelles. De la structure hiérarchique, elle garde l'**unité de commandement** (seule la ligne hiérarchique détient l'autorité formelle) ; de la structure fonctionnelle, elle garde le principe de cadres spécialisés très compétents mais ceux-ci sont en position de **conseil** (état-major) pour la ligne hiérarchique qui, seule, peut donner des ordres.

Le principe de ce type de structure est celui de la double ligne, une ligne dispose d'une autorité générale (pouvoir de commandement), une autre d'une autorité dans la spécialité (pouvoir de conseil).

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Décisions assistées plus facilement par des spécialistes ; - Meilleure connaissance des problèmes ; - Meilleure communication entre concepteurs et exécuteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de prise d'initiative par les fonctionnels ; - Possibilité d'abus de pouvoir par les états-majors (spécialistes); - Risque de conflits entre opérationnels et fonctionnels.

Figure 9: La structure hiérarchico-fonctionnelle (Représentation graphique)

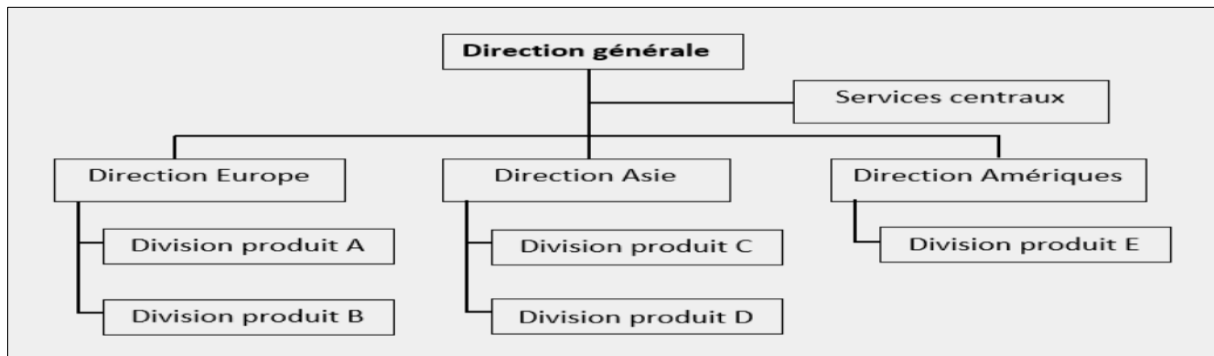


2.4. Structure divisionnelle (décentralisée)

Elle repose sur le principe de la **décentralisation** du pouvoir et de la décentralisation des décisions. La forme divisionnelle distingue très nettement la direction générale et les directions opérationnelles. Dans cette structure l'activité est découpée en sous-ensembles disposant d'une certaine autonomie appelés divisions. Celles-ci sont créées selon une logique de marché, de produit, de couple produit-marché, d'activité ou de type de clientèle.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Motivation ; - Délégation des pouvoirs ; - Flexibilité aux exigences produits/marchés ; - Assure une bonne coordination autour de chaque activité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de conflits ; - Perte d'économie d'échelle à cause de la dispersion des ressources ; - Difficulté de coordination entre divisions.

Figure 10: La structure divisionnelle (Représentation graphique)



2.5. Structure matricielle

Cette structure adopte le principe de la **dualité de commandement**, c'est-à-dire que le personnel a deux supérieurs hiérarchiques en même temps. Les principes fondamentaux de la structure matricielle sont de :

- Conserver une organisation de base par fonction pour les activités courantes et pour accueillir les spécialistes de la fonction entre deux projets (formation, etc.) ;
- Superposer des groupes ad hoc par produit, par marché ou plus généralement par projet pour faire travailler des équipes pluridisciplinaires.

L'organisation « verticale » par fonction gère les hommes, les ressources matérielles, et éventuellement les activités routinières. L'organisation « transversale » gère les projets.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation rapide au changement ; - Segmentation des marchés ; - Economie d'échelle ; - Développement de compétences spécialisées ; - Adaptée pour les grandes entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - Problème de coordination ; - Fragilise l'organisation à cause de la double hiérarchie ; - Coûteuse en personnel.

Figure 11: La structure matricielle (Représentation graphique)

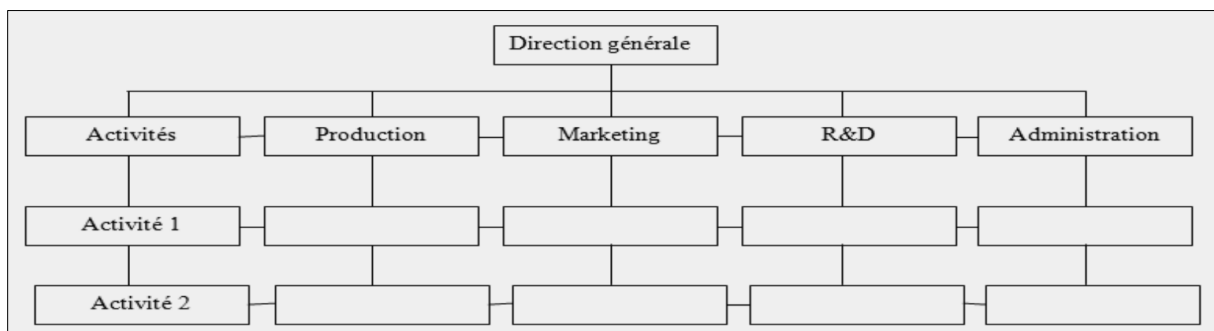


Tableau 5: Tableau de synthèse des structures organisationnelles

Structure	Principe de fonctionnement / Caractéristiques	Type d'entreprise concerné	Auteur inspirateur
Fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation par fonctions (production, marketing, finance, etc.) - Spécialisation des tâches - Autorité centralisée 	Entreprises de taille moyenne à grande, avec une production stable et peu diversifiée	F. Taylor (1911)
Hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> - Structure pyramidale avec un lien d'autorité clair - Prise de décision centralisée - Communication descendante 	Entreprises traditionnelles, administrations publiques	Henri Fayol (1916)
Staff and Line	<ul style="list-style-type: none"> - Combinaison de la ligne hiérarchique (autorité) et de fonctions de conseil (staff) - Prise de décision reste aux managers hiérarchiques - Expertise et assistance apportées par le staff 	Grandes entreprises industrielles, multinationales	Henri Fayol / Influence de Taylor
Divisionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation par divisions autonomes (produits, marchés, zones géographiques) - Chaque division a ses propres ressources et responsabilités - Permet plus de flexibilité et de réactivité 	Groupes diversifiés, multinationales, entreprises en croissance	Alfred Sloan (1930, General Motors)
Matricielle	<ul style="list-style-type: none"> - Croisement de deux lignes hiérarchiques (fonctionnelle et divisionnelle) - Favorise la coordination entre départements - Complexité managériale et double autorité 	Entreprises innovantes, multinationales, projets complexes (ex: aéronautique, IT)	Jay Galbraith (1971)

Section 3 : Les déterminants d'une structure

De nombreux auteurs ont tenté d'expliquer les différences de structure entre les entreprises, et ont cherché les facteurs qui conditionnent le choix d'une structure. Il n'existe pas de structure idéale qui convienne à toute entreprise. Elle dépend étroitement de plusieurs déterminants.

3.1. Le secteur d'activité

Les entreprises qui exercent dans un même secteur d'activité adoptent souvent des structures très proches. Chaque secteur a des contraintes et des exigences spécifiques. Certaines entreprises adoptent aussi des modèles hybrides pour s'adapter à plusieurs réalités (ex : une entreprise Tech avec une R&D matricielle mais une production fonctionnelle).

3.2. La technologie (Woodward, 1965)

Les travaux de Woodward ont montré que l'utilisation d'une technologie est un facteur de contingence pour l'organisation, celle-ci pouvant à un moment donné en devenir dépendante dans la pratique de son métier. Plus le nombre des niveaux hiérarchiques augmente, plus le nombre des salariés augmente et plus la structure est complexe et le système de production plus difficile à gérer.

- Les entreprises utilisant des technologies de production de masse adoptent souvent une structure mécaniste et centralisée.

- Les entreprises avec des technologies flexibles et évolutives (ex : industrie du logiciel) adoptent des structures plus organiques et décentralisées.

3.3. Les caractéristiques propres de l'entreprise

▪ **Taille** : Plus l'effectif augmente, plus la structure est complexe, et il est nécessaire d'augmenter le niveau de division de travail. Le nombre de niveaux hiérarchiques et le degré de spécialisation augmentent, impliquant la mise en œuvre de nouveaux moyens de coordination. Les grandes entreprises adoptent souvent des structures divisionnelles ou matricielles, tandis que les petites entreprises fonctionnent avec une structure hiérarchique ou fonctionnelle.

▪ **Age** : Ce facteur, tout comme la taille de l'entreprise, exerce une influence sur la structure. Une jeune entreprise privilégie la **souplesse et l'agilité**, tandis qu'une entreprise plus ancienne tend vers une structure **plus formelle et hiérarchisée**. Certaines entreprises adoptent une **structure hybride** pour maintenir une certaine flexibilité malgré leur maturité.

▪ **Culture d'entreprise** : C'est ce qui fait qu'une entreprise n'est jamais exactement comparable à une autre. C'est la somme de ses particularismes, qu'ils soient liés aux coutumes internes, au contexte local d'implantation, à la personnalité et au mode de management de ses dirigeants. La culture d'entreprise explique ainsi pourquoi, deux

entreprises d'un même secteur opèrent des choix différents d'organisation. Une culture autoritaire favorise une structure hiérarchique et centralisée. Une culture favorisant l'autonomie et la créativité privilégie des structures plus souples (ex : matricielle, en réseau).

3.4. Caractéristiques de l'environnement (Lawrence et Lorsch)

Plus l'environnement est incertain et instable, plus l'entreprise a intérêt à mettre en place une structure souple et faiblement formalisée (matricielle, en réseau). En revanche les structures formalisées (hiérarchique, fonctionnelle) sont efficaces dans un contexte stable et prévisible. Les entreprises évoluant dans un environnement complexe doivent favoriser **la coordination** et l'**adaptabilité**.

3.5. Orientations stratégiques de l'entreprise (Chandler, 1962 – "Structure follows strategy")

Chandler a montré que chaque changement important de stratégie conduisait à des modifications de la structure. Il établit ainsi une relation directe entre stratégie et structure. Une entreprise qui adopte une stratégie de **diversification** optera pour une structure divisionnelle. Une entreprise **innovante** et tournée vers l'international privilégiera une structure matricielle ou en réseau. Une entreprise orientée vers l'**efficience** choisira une structure fonctionnelle et fortement centralisée.

Section 4 : Les différentes fonctions de l'entreprise

Les fonctions ou activités sont constitutives des organigrammes des entreprises. Le degré de « **centralité** » d'une fonction dépend des biens et services produits par l'entreprise, ainsi, certaines fonctions auront plus d'importance, tandis que d'autres seront jugées comme complémentaires.

4.1. Direction et administrative

Entouré d'une équipe de conseillers et d'assistants ou aidé par une simple secrétaire, le *directeur* est le représentant de l'entreprise vis-à-vis de ses propriétaires (actionnaires, société mère...), du fisc, de la Justice, des syndicats, de l'administration, des collectivités locales...

4.2. Production

Elle met en œuvre des *moyens de production* pour fabriquer ou installer le produit selon les plans et spécifications définis par le *Département études* avec les matières et composants fournis par le *Service des approvisionnements*. Le *Département de la production* regroupe

plusieurs services en contact avec le *Département études*, le *Département qualité* : le service ordonnancement, le magasin, outillage, le service méthodes...

4.3. Commerciale (marketing)

Le *Département commercial*, responsable des *ventes*, assure la fonction marketing et s'organise pour répondre aux questions du *client*. Il constitue un lien important entre la direction de l'entreprise, le *Département des études*, le *Département de gestion*, le *Département production*... et le client. Il traite les problèmes de facturation en collaboration avec le *Département comptabilité* et entretient un réseau de représentants qui prospectent et recherchent de nouveaux débouchés.

4.4. Financière et Comptabilité

Elle gère les comptes et les ressources financières de l'entreprise tout en assurant l'interface avec les banques, l'administration fiscale, les clients et fournisseurs...

- Le Service de comptabilité générale établit le bilan et le compte produits et charges ainsi que toutes les déclarations obligatoires (TVA, ...) et archive tous les documents comptables.
- Le Service de comptabilité analytique, analyse les dépenses directement affectées aux produits fabriqués et calcule leurs coûts de revient à posteriori.
- Le Service de comptabilité fournisseur vérifie et règle les factures relatives aux achats.
- Le Service de comptabilité client établit et envoie les factures aux clients puis en vérifie les paiements.

4.5. Approvisionnement et achats

Elle est concernée par :

- La recherche de nouveaux fournisseurs ou sous-traitants.
- La négociation des contrats (prix, quantités, délais, normes de qualité...)
- La gestion des achats et des stocks.

Le *Service achats* emploie des acheteurs qui sont en contact avec les *services commerciaux* des fournisseurs. Ils négocient les prix, établissent des *commandes d'achat* ou *ordres de sous-traitance*, suivent la réalisation des produits commandés et l'échelonnement des livraisons, contrôlent les factures d'achats.

4.6. Gestion du personnel (GRH)

Son rôle essentiel est de gérer l'ensemble des salariés depuis le recrutement jusqu'au départ de l'entreprise. Le Département des Ressources Humaines est chargé aussi du recrutement, de la gestion des stagiaires, de la distribution des médailles du travail et des relations avec le Comité d'Entreprise.

Ces fonctions sont interdépendantes et doivent être bien coordonnées pour assurer la performance globale de l'entreprise. Dans les PME, certaines fonctions sont parfois fusionnées, tandis que dans les grandes entreprises, elles sont souvent très spécialisées.

Questions de révision

1. Qu'est-ce qu'une structure organisationnelle dans une entreprise ?
2. Quels sont les rôles d'une structure dans le fonctionnement d'une entreprise ?
3. Qu'est-ce qu'une structure hiérarchique (ou fonctionnelle) ? Quels en sont les avantages et les limites ?
4. Comment fonctionne une structure divisionnelle ? À quels types d'entreprises convient-elle ?
5. Quelle est la particularité d'une structure matricielle ? Dans quels cas est-elle pertinente ?
6. Quels sont les principaux facteurs qui influencent le choix d'une structure ?
7. Quel rôle joue le secteur d'activité dans la structuration de l'entreprise ?
8. En quoi la fonction financière est-elle cruciale pour la pérennité de l'entreprise ?
9. Quelle fonction gère les ressources humaines ? Quel est son rôle ?

CHAPITRE 4 : CYCLE DE VIE ET CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

PLAN :

Section 1 : Le cycle de vie de l'entreprise

Section 2 : Définition et objectifs de la croissance de l'entreprise

Section 3 : Les modalités de la croissance

Section 4 : Les stratégies de croissance

Objectifs :

L'étudiant doit être capable de :

- Comprendre les étapes de cycle de vie de l'entreprise
- Définir la croissance de l'entreprise
- Distinguer les différentes formes de croissance
- Comprendre les déterminants de la croissance
- Présenter les différentes stratégies de la croissance

Introduction

La croissance d'une entreprise est un enjeu majeur qui conditionne sa pérennité, sa compétitivité et sa capacité à s'adapter aux évolutions du marché. Une entreprise en croissance peut augmenter son chiffre d'affaires, élargir sa clientèle, renforcer sa position concurrentielle et exploiter de nouvelles opportunités.

Ce chapitre analysera les différentes formes et stratégies de croissance, ainsi que les facteurs qui l'influencent, en mettant en lumière les défis et opportunités qu'elle représente.

Section 1 : Le cycle de vie de l'entreprise

L'entreprise est une organisation vivante qui naît, se développe et disparaît. L'histoire de chaque entreprise est différente en fonction de la personnalité, des moyens et des compétences de son créateur, mais aussi des mutations de son environnement.

1.1. Définition du cycle de vie de l'entreprise

Le cycle de vie de l'entreprise désigne « *l'ensemble des **phases** successives de développement par lesquelles passe une entreprise au cours de son existence, chacune étant caractérisée par des enjeux, des ressources et des stratégies spécifiques* ».

Ce concept permet de comprendre l'évolution de l'entreprise, ses besoins spécifiques à chaque phase, ainsi que les décisions stratégiques à prendre selon le stade de développement.

1.2. Les phases de cycle de vie de l'entreprise

Le développement d'une entreprise est un processus évolutif qui suit un cycle de vie comportant plusieurs étapes. De sa création à sa maturité, voire à son déclin ou sa transmission, l'entreprise doit faire face à des défis spécifiques à chaque phase. Une bonne compréhension de ces étapes permet d'anticiper les difficultés et d'adopter des stratégies adaptées pour assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise.

A. La création et lancement : La première étape du cycle de vie d'une entreprise commence par une idée entrepreneuriale qui se transforme progressivement en un projet concret. L'entrepreneur identifie une opportunité de marché et conçoit un

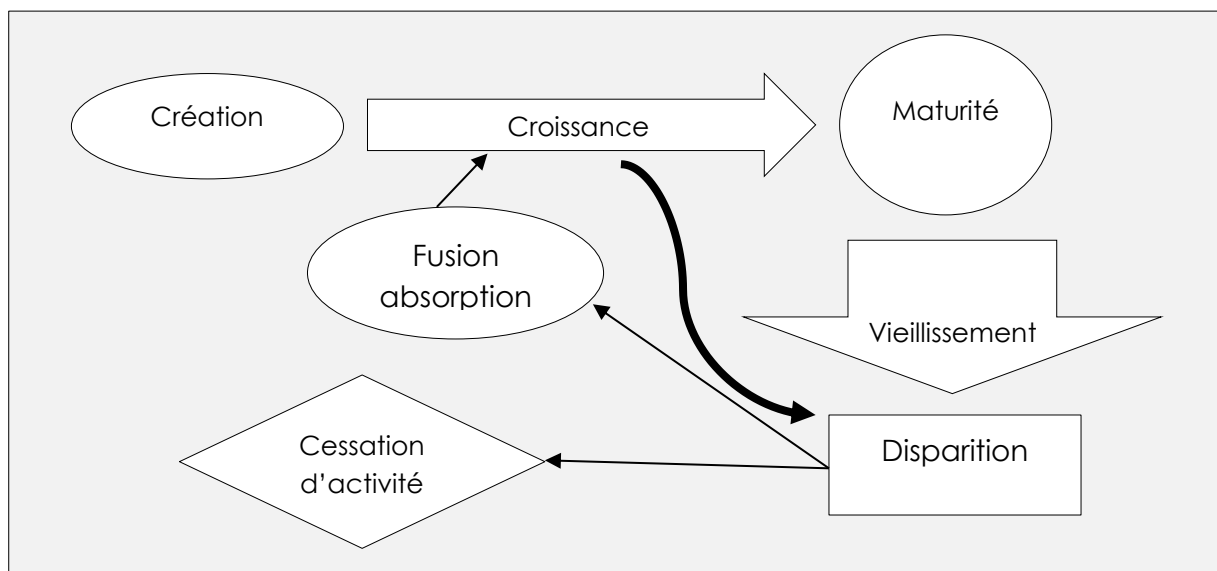
modèle économique viable. Elle voit la mise en place d'un **business plan** et repose sur l'identification d'investisseurs et partenaires potentiels. La nouvelle entreprise rassemble les différentes ressources dont elle a besoin (finances, personnel, informations).

B. La Croissance et l'Expansion : Une fois l'entreprise sur le marché, elle doit consolider ses activités et amorcer sa croissance. Cette phase est caractérisée par l'augmentation du chiffre d'affaires, l'élargissement de la clientèle et l'optimisation des processus internes. La phase de croissance est marquée par les efforts entrepris pour accroître l'efficacité sur le plan technique et pour s'affirmer sur des marchés fortement concurrentiels.

C. La maturité et la consolidation : Lorsque l'entreprise atteint un certain niveau de stabilité, elle entre dans sa phase de maturité. La phase de maturité se caractérise par une concurrence intensive, l'indifférence du client par rapport aux prestations de l'entreprise et une saturation du marché. À ce stade, la croissance devient plus modérée, mais l'entreprise bénéficie d'une base de clientèle solide et d'une reconnaissance sur son marché. L'enjeu principal est de maintenir sa compétitivité en optimisant ses coûts, en fidélisant ses clients et en innovant continuellement.

D. Déclin ou la Transmission : À terme, une entreprise peut entrer dans une phase de déclin si elle ne parvient pas à s'adapter aux évolutions du marché ou aux transformations économiques et technologiques. Une baisse du chiffre d'affaires, une perte de compétitivité et des difficultés financières peuvent alors apparaître.

Figure 12: Les étapes de la "vie" de l'entreprise



L'entreprise évolue au cours de son existence. Dès sa création elle se développe en accroissant son capital, en investissant, en créant des produits nouveaux, en développant sa clientèle, en croissant sa clientèle. Toutefois, toutes les entreprises ne suivent pas la même évolution. Les entreprises sont condamnées à évoluer sous peine de disparaître. La croissance permet de réaliser des économies d'échelles, d'atteindre un seuil financier critique pour s'imposer sur le marché ou se diversifier.

Section 2 : Définition et objectifs de la croissance de l'entreprise

2.1. Définition de la croissance

La croissance de l'entreprise désigne un processus de développement quantitatif et/ou qualitatif de l'organisation à long terme. Il se traduit dans le temps par une modification de la dimension (taille, ...) et de la nature de l'entreprise.

La croissance de l'entreprise peut être mesurée par des critères quantitatifs ou qualitatifs :

Tableau 6: Les critères quantitatifs et qualitatifs de la croissance

Critères quantitatifs	Critères qualitatifs
<ul style="list-style-type: none">▪ La production (quantité produite)▪ L'effectif employé▪ Valeur ajoutée▪ Chiffre d'affaires▪ Parts de marché▪ Bénéfices▪ Montant des investissements▪ Capital social, ...	<ul style="list-style-type: none">▪ Notoriété ; image de marque▪ Structure organisationnelle▪ Innovation▪ Dépenses en R&D▪ Amélioration de la qualité▪ Obtention de certificat ISO, ...

2.2. Les objectifs de la croissance

Plusieurs raisons peuvent motiver la recherche de la croissance.

A. Objectifs en termes de coûts :

Le principal enjeu de la croissance est la recherche d'économie d'échelle. Il s'agit de la baisse du coût unitaire d'un produit lorsque l'on augmente les quantités produites. Cet objectif se réalise par la répartition des coûts fixes sur un volume plus important et par l'optimisation des processus de production.

Exemple : Une entreprise automobile comme Toyota réduit ses coûts en fabriquant des composants standardisés sur plusieurs modèles.

B. Objectifs en termes d'efficacité :

La croissance ne se limite pas à une augmentation des revenus ou des parts de marché; elle vise aussi à améliorer l'**efficacité** de l'entreprise. L'accroissement de la dimension de l'entreprise améliore l'efficacité de la production par la réalisation de :

- **L'effet de synergie** : est l'association/regroupement de plusieurs activités de l'entreprise pour l'accomplissement d'une fonction ce qui permettra une amélioration de l'activité et de l'efficacité de l'entreprise. Une entreprise qui exploite efficacement les synergies peut accélérer l'innovation, améliorer sa productivité et réduire ses coûts.

Exemple : Google (Alphabet) regroupe plusieurs entreprises innovantes (YouTube, Waymo, DeepMind...) qui partagent leurs technologies pour accélérer les avancées en intelligence artificielle.

- **L'effet d'expérience** : L'expansion et l'augmentation de l'activité donne une expérience du produit plus grande, qui sera source d'efficacité et de réduction des coûts. Une entreprise bénéficiant de l'effet d'expérience peut produire plus vite, avec une meilleure qualité et à moindre coût.

Exemple : Boeing et Airbus ont réduit leurs coûts de fabrication d'avions grâce aux améliorations continues dans leurs chaînes de production et aux gains de productivité.

- **La taille critique** : Il s'agit de la taille minimale nécessaire à la survie de l'entreprise sur un marché donné, c'est-à-dire la taille à partir de laquelle l'entreprise commence à être compétitive. Une entreprise ayant atteint sa taille critique peut optimiser ses coûts, mieux résister aux crises et développer son offre plus rapidement.

Exemple : Netflix a atteint une taille critique en accumulant un grand nombre d'abonnés, ce qui lui permet d'investir massivement dans la production de contenus exclusifs sans augmenter le prix d'abonnement de manière significative.

- **Le pouvoir de négociation** : c'est la capacité de l'entreprise à rechercher des accords dans des conditions plus favorables pour elle. La croissance offre à l'entreprise un pouvoir important sur :
 - Les concurrents : augmentation des parts du marché, recherche et développement, innovation, ...
 - Les fournisseurs : délais plus avantageux, conditions d'achats, de paiement, la qualité....

- Les pouvoirs publics : exonérations fiscales, subventions, infrastructure, cadre réglementaire souple, ...
- Les banques : les grandes entreprises n'ont pas seulement des facilités pour se procurer des fonds, mais avec des conditions avantageuses (taux d'intérêt faible...).
- Les salariés : perspectives de carrière offerte par la grande dimension (la sécurité d'emploi ; champs d'expérience, promotion rapide...) constituent un pouvoir d'attraction sur le marché d'emploi.

Exemple : WalMart, en raison de sa taille gigantesque, impose des prix très bas à ses fournisseurs, qui sont contraints d'accepter pour rester référencés dans ses magasins.

Section 3 : Les modalités de la croissance d'entreprise

Les modalités de croissance sont les moyens que l'entreprise va déployer de manière effective pour réaliser la stratégie décidée. C'est donc concrètement la manière selon laquelle l'entreprise va mettre en place sa stratégie.

Dans la réalité, les entreprises ont le choix entre deux modes de croissance :

3.1. La croissance interne ou organique

La croissance interne se définit « *comme l'augmentation des dimensions et le changement des caractéristiques de l'entreprise obtenus par adjonction de moyens de production complémentaires créés par l'entreprise ou achetés à l'extérieur* ». La croissance interne est le développement de l'entreprise à partir de ses propres ressources et compétences (Humaines, financières et techniques) et non à partir d'une acquisition. L'entreprise développe progressivement son potentiel.

Elle repose sur le développement de ses capacités productives, commerciales et technologiques à travers des investissements en interne.

Exemple : Une entreprise qui augmente sa capacité de production en construisant une nouvelle usine ou qui lance un nouveau produit sur le marché.

La croissance interne peut se réaliser de manières différentes :

- Dans le métier actuel de l'entreprise (extension des capacités de production),
- Sous la forme d'une diversification (investir dans d'autres activités).
- L'augmentation de la taille peut se réaliser par : L'acquisition d'actifs (machines, brevets...) et la production d'actifs (construction des usines, développement de nouvelles technologies, ...).

Tableau 7 : Avantages et inconvénients de la croissance interne

Les avantages	Les limites
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le domaine est connu (expérience, savoir-faire) ; ▪ L'indépendance est conservée ; ▪ Le personnel bénéficie en général d'une promotion, ▪ La structure de l'entreprise est maintenue ; ▪ Maîtrise du rythme de croissance (elle peut être progressive) ▪ Préservation du climat social (promotion, sécurité d'emploi, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les délais sont plus longs que dans le cas d'une croissance externe ; ▪ La maîtrise est difficile pour un domaine de compétence nouveau ; ▪ Il n'y a pas de renouvellement de structures et de personnels, donc d'idées. ▪ Risque d'endettement très lourd ; ▪ Nécessite d'acquérir des compétences.

3.2. La croissance externe

La croissance externe peut être définie comme « *le processus par lequel des unités économiques croissent en acquérant la propriété ou le contrôle de capacités de production existantes et déjà en fonctionnement* ». La croissance externe désigne le développement d'une entreprise par l'acquisition, la fusion ou l'alliance avec d'autres entreprises. Contrairement à la croissance interne, elle repose sur l'intégration d'actifs et de compétences externes pour accélérer son expansion et gagner en compétitivité rapidement. Elle est le plus souvent le fait des grandes entreprises.

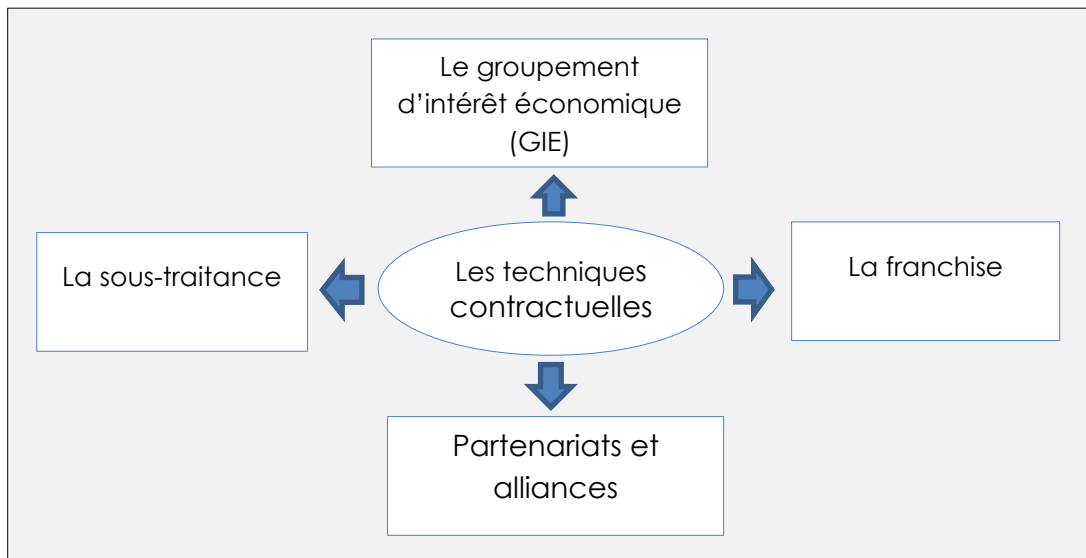
Exemple : En 2020, Google a racheté Fitbit pour renforcer sa présence sur le marché des objets connectés et concurrencer Apple.

Elle s'effectue par le développement d'accords de partenariat et par le rachat d'entreprise.

A. Les techniques contractuelles

C'est une forme de croissance qui ne se traduit pas par un accroissement de la taille de l'entreprise, mais permet à l'entreprise de développer un produit nouveau en coopération avec une autre entreprise, de réaliser une activité ensemble, d'aborder des marchés ensemble.

Figure 13: Les différentes techniques contractuelles de la croissance



La croissance externe peut être réalisée sans acquisition directe d'une autre entreprise, mais par la mise en place de **contrats de coopération** entre entreprises. Ces techniques contractuelles permettent de partager des ressources, des compétences et des marchés tout en restant juridiquement indépendantes.

a) Les accords de partenariat et d'alliance stratégique

Ces accords permettent à plusieurs entreprises de collaborer sur un projet commun, sans fusionner.

- **Les alliances stratégiques** : collaboration entre entreprises pour atteindre un objectif commun, comme le développement de nouvelles technologies ou l'accès à un marché spécifique (ex. partenariat entre Renault et Nissan).
- **Les accords de coopération commerciale** : partage de réseaux de distribution, de services ou de technologies (**Exemple** : accords de codistribution entre entreprises du secteur pharmaceutique).

b) La franchise

Une entreprise (le franchiseur) concède à une autre (le franchisé) le droit d'exploiter sa marque, son concept et son savoir-faire en échange de redevances. Cela permet une expansion rapide du réseau sans investissement direct (**Exemple** : McDonald's, Starbucks).

c) La sous-traitance et l'externalisation

Une entreprise confie une partie de sa production ou de ses services à une autre, ce qui lui permet de se concentrer sur son cœur de métier tout en bénéficiant d'un savoir-faire externe (**Exemple** : Apple sous-traite l'assemblage de ses produits à Foxconn).

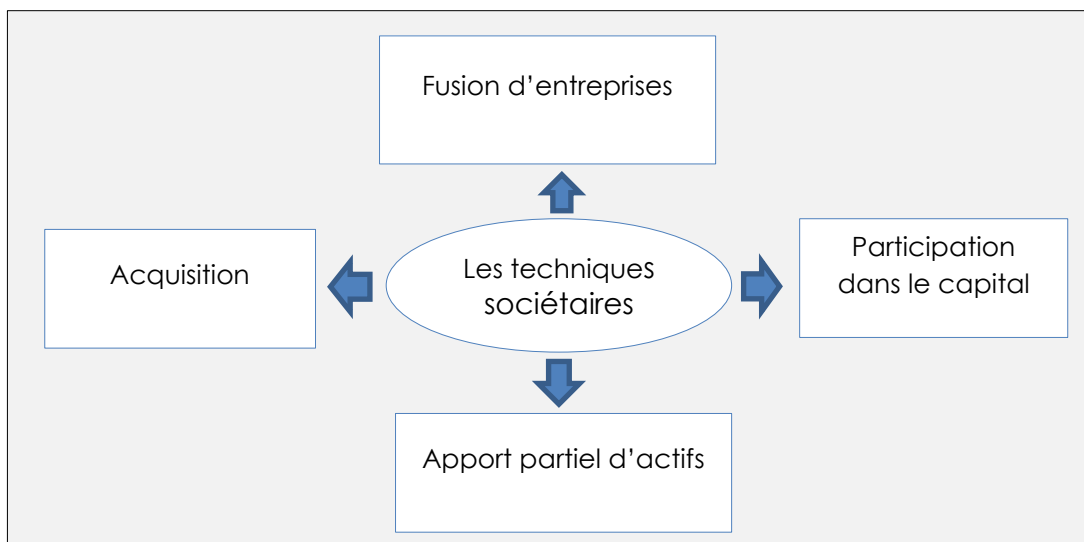
d) Les groupements d'intérêt économique (GIE)

Un GIE est une structure permettant à plusieurs entreprises de mutualiser certaines activités sans fusionner. Il est utilisé pour des activités de recherche, de production ou d'achat en commun (**Exemple** : Air France-KLM partage certaines infrastructures mais reste juridiquement distinct).

B. Les techniques sociétaires :

La croissance externe peut également se faire par des opérations sur le capital et la structure juridique des entreprises. Ces techniques, appelées techniques sociétaires, impliquent des modifications dans la détention des parts sociales ou des actions, permettant à une entreprise de prendre le contrôle d'une autre ou de fusionner avec elle.

Figure 14: Les différentes techniques sociétaires de la croissance

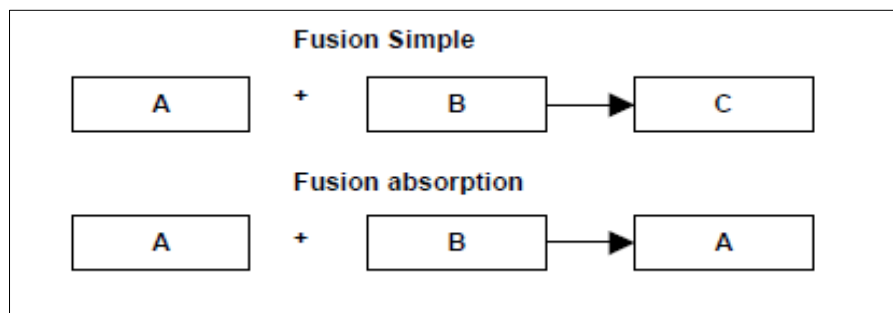


a) La fusion

La fusion est l'opération par laquelle deux entreprises réunissent leurs actifs et passifs pour ne former qu'une seule entité. Elle peut prendre plusieurs formes :

- **Fusion-absorption** : une entreprise (absorbante) rachète une autre (absorbée), qui disparaît juridiquement. **Exemple** : Fusion entre Gaz de France et Suez, officialisée en 2007. Elle aboutira à la création de GDF Suez, qui deviendra par la suite Engie.
- **Fusion-création** : deux entreprises s'unissent pour en créer une nouvelle, entraînant leur dissolution. **Exemple** : la fusion entre Daimler et Chrysler (1998) pour former DaimlerChrysler.

Figure 15: modalités techniques de la fusion



b) L'acquisition (ou prise de contrôle)

Une entreprise achète tout ou partie du capital d'une autre entreprise pour en prendre le contrôle. L'acquisition peut être :

- **Amicale** : négociée entre les dirigeants des deux entreprises.
- **Hostile (OPA hostile)** : réalisée contre la volonté du conseil d'administration de la société cible. **Exemple** : le rachat de WhatsApp par Facebook en 2014.

c) Participation dans le capital

L'entreprise acquiert une partie significative du capital d'une autre société, sans nécessairement en prendre le contrôle total.

- **Participation minoritaire** : Influence limitée sur la gestion.
- **Participation majoritaire** : Contrôle effectif de l'entreprise cible.

Exemple : Renault a acquis 36,8 % du capital de Nissan, devenant ainsi son principal actionnaire sans pour autant absorber l'entreprise.

d) Apport partiel d'actifs

Une entreprise transfère une partie de son activité à une autre société en échange de titres, créant ainsi un lien capitalistique entre les deux entités.

Une partie du patrimoine de l'entreprise A est apportée à l'entreprise B. En contrepartie, A reçoit des actions de B. L'autre solution consiste à développer une filiale commune créée par A et B.

Figure 16: Les deux modalités de croissance par apport partiel d'actifs

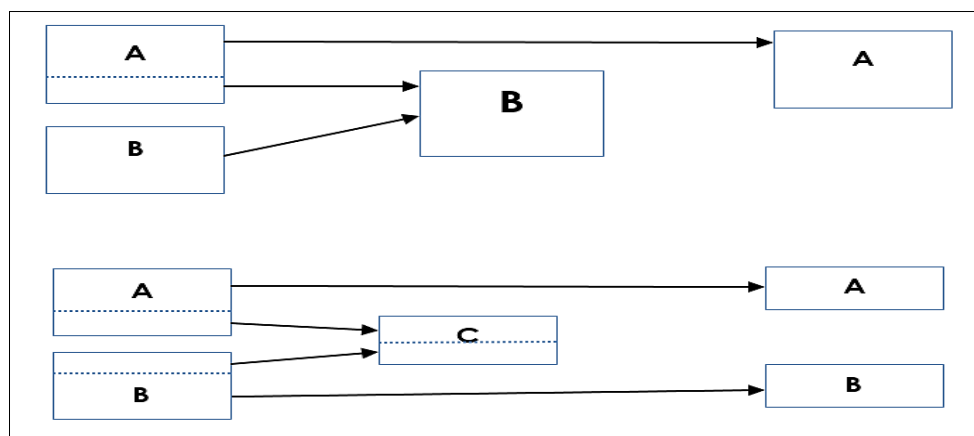


Tableau 8: Avantages et inconvénients de la croissance externe

Les avantages	Les limites
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La diminution des risques, l'activité étant déjà en place ; ▪ L'accès à des domaines nouveaux et des compétences nouvelles ; ▪ Des délais rapides voire quasi immédiats ; ▪ La réduction de la concurrence ; ▪ La complémentarité des ressources (synergie) ; etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le besoin important de capitaux pour l'acquisition; ▪ La réorganisation délicate des structures et de la hiérarchie; ▪ L'intégration, pas toujours évidente, des activités ; ▪ La nécessité de rebâtir la culture d'entreprise.

3.3. Le choix entre croissance interne ou externe

En conclusion, le choix entre croissance interne et croissance externe dépend du type d'entreprise, de son activité et de sa stratégie.

Tableau 9: Choix entre la croissance interne ou externe

	Caractéristiques	Types d'entreprises	Stratégies poursuivies
Croissance interne	Processus interne à une entreprise	PME, grandes entreprises spécialisées	- Expansion horizontale - Economies d'échelle - Masse critique - Augmentation de la part de marché - Recherche d'un pouvoir de monopole
Croissance externe	Regroupement de plusieurs entreprises	Grandes entreprises Groupes	- Expansion horizontale - Diversification - Intégration amont - Intégration aval - Maîtrise d'une filière

Section 4 : Les stratégies de croissance

La croissance d'une entreprise peut se structurer selon son **positionnement dans la chaîne de valeur**. Deux stratégies majeures existent : **la croissance horizontale** et **la croissance verticale**.

4.1. La croissance horizontale

L'entreprise conserve son métier initial mais cherche à conquérir de nouvelles parts de marché.

- **Stratégie de pénétration du marché** axée sur une large gamme de produits pour couvrir tout le marché de base.

Exemple : Samsung, leader mondial de l'électronique, a adopté une stratégie de pénétration du marché en proposant une large gamme de produits pour toucher tous les segments du marché.

- **Stratégie de développement du marché** axée sur la recherche de nouveaux consommateurs sur le plan géographique.

Exemple : Starbucks est devenu un acteur mondial, avec des milliers de points de vente dans plus de 80 pays.

4.2. La croissance verticale

C'est la stratégie de filière. On est ici dans une logique de grande entreprise qui veut maîtriser toutes les opérations en amont et en aval (rachat de fournisseurs, rachat de distributeurs, etc.), l'objectif est de réduire les coûts liés aux intermédiaires et d'avoir la maîtrise des opérations.

- **Intégration amont :** acquisition ou contrôle des fournisseurs (ex. un fabricant de voitures qui achète une usine de production d'acier).

- **Intégration aval** : prise de contrôle de la distribution ou de la vente des produits (ex. Apple ouvrant ses propres Apple Stores).

4.3. La croissance conglomérale

Elle consiste à se diversifier pour intervenir sur les différents marchés. La croissance conglomérale est une stratégie d'expansion où une entreprise se développe en investissant dans des secteurs d'activité différents de son domaine initial. Cette diversification vise à réduire les risques, saisir de nouvelles opportunités et optimiser les synergies financières.

Exemple : Cevital est un exemple réussi de croissance conglomérale, combinant diversification, acquisitions stratégiques et expansion internationale. L'entreprise est présente dans l'agroalimentaire, l'électroménager, l'industrie et la logistique.

Questions de révision

1. Quelles sont les principales étapes du développement d'une entreprise, et quels sont les défis majeurs rencontrés à chaque phase ?
2. Qu'est-ce que la croissance d'une entreprise ?
3. Pourquoi la croissance est-elle un levier de compétitivité ?
4. En quoi la croissance contribue-t-elle à la pérennité de l'entreprise ?
5. Quelle est la différence entre une croissance interne et une croissance externe ?
6. Quels sont les avantages et les inconvénients de la croissance externe ?
7. Pourquoi l'innovation joue-t-elle un rôle central dans la croissance ?
8. En quoi consiste une stratégie d'intégration (amont/aval) ?
9. Quelle est la différence entre une croissance horizontale et une croissance verticale ?
10. Pourquoi certaines entreprises préfèrent-elles limiter leur croissance ? quels risques cherchent-elles à éviter ?

CHAPITRE 5 : LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

PLAN :

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

Section 2 : Les composantes de la culture d'entreprise

Section 3 : Le rôle de la culture d'entreprise

Section 4 : La gestion de la culture d'entreprise

Objectifs :

L'étudiant doit être capable de :

- Comprendre la notion de culture d'entreprise
- Identifier les composantes internes de la culture d'entreprise
- Comprendre l'influence des composantes externe sur la Culture d'entreprise
- Maitriser les stratégies de gestion et d'évolution de la culture d'entreprise

Introduction

Dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises ne se distinguent pas uniquement par leurs produits, leurs services ou leur stratégie, mais aussi par leur culture organisationnelle. La culture d'entreprise regroupe l'ensemble des valeurs, croyances, normes et pratiques qui façonnent le comportement des employés et influencent la manière dont l'entreprise fonctionne.

Dans ce chapitre, nous allons explorer les composantes de la culture d'entreprise, ses typologies, son impact sur la gestion et la stratégie des entreprises, ainsi que les leviers pour la construire et l'adapter aux évolutions du marché.

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

La culture d'entreprise est constituée par l'ensemble complexe de symboles, de croyances, de valeurs, de rites qui déterminent la façon dont les entreprises doivent agir.

1.1. Définitions de la culture organisationnelle

E.H. Schein³ donne de la culture organisationnelle la définition suivante : « *Ensemble des postulats de base que le groupe a inventés, découverts ou développés, en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui se sont avérés efficaces, et donc peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir, penser et ressentir en relation avec ces problèmes* ».

Cette définition rejoint celle d'E. Morin⁴ : « *la culture est système qui fait communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué* ».

Ces deux définitions mettent en avant la culture organisationnelle comme un cadre de référence commun qui oriente les comportements et les perceptions au sein d'un groupe.

1.2. Caractéristiques de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise se caractérise par plusieurs éléments clés qui influencent le fonctionnement et l'identité d'une organisation :

- **Un ensemble de valeurs** : La culture repose sur des principes fondamentaux (ex. : innovation, respect, excellence) qui guident les décisions et comportements des membres de l'entreprise.

³ SCHEIN, E.H; *Organizational Culture and Leadership*, in RFG, août 1989.

⁴ MORIN, E; *Strategor*, Dunod, 1997.

- **Des normes et règles implicites** : Elle définit des manières d'agir et de penser, souvent non écrites, qui orientent le comportement des employés dans leurs interactions quotidiennes.
- **Un facteur d'identité** : La culture d'entreprise façonne l'image et l'identité de l'organisation, en la différenciant des autres entreprises.
- **Un héritage collectif** : Elle est le fruit de l'histoire de l'entreprise, de son fondateur, de ses succès et de ses échecs, évoluant avec le temps.
- **Un levier de cohésion interne** : Elle favorise l'unité et l'engagement des employés en créant un sentiment d'appartenance.
- **Un élément d'adaptation** : Une culture d'entreprise solide peut permettre à une organisation de mieux s'adapter aux changements internes et externes.
- **Un vecteur de performance** : Une culture bien définie et partagée peut avoir un impact positif sur la motivation, la productivité et l'innovation au sein de l'entreprise.
- **Un mode de communication spécifique** : Elle influence la manière dont l'information est diffusée et partagée en interne (formelle/informelle, hiérarchique/collaborative).

Section 2 : Les composantes de la culture d'entreprise

2.1. L'histoire de l'entreprise

L'histoire des entreprises constitue une dimension essentielle du rôle dévolu à la culture d'entreprise. Les essais, les découvertes, les acquis, les réussites, les échecs, les habitudes sont autant d'éléments qui appartiennent au patrimoine de l'entreprise et qui, à ce titre, représentent des points de référence et d'ancrage pour les dirigeants et le personnel.

2.2. Le métier

Le métier de l'entreprise constitue le cœur de son activité. Son analyse permet de mieux comprendre la culture de l'entreprise ainsi que les stratégies qu'elle adopte, d'où l'importance de le définir avec précision. Selon Coze et Potin (2006, p.6), il est essentiel, pour appréhender la culture d'entreprise sous l'angle du métier, d'en distinguer trois dimensions :

- **Le métier en lien avec l'activité**, qui renvoie au secteur dans lequel évolue l'entreprise (par exemple, la verrerie, la métallurgie, la chimie ou encore les nouveaux secteurs comme la grande distribution et l'informatique).

- **Le métier fondé sur le savoir-faire**, qui se rapporte aux compétences et à l'expertise nécessaire.
- **Le métier lié aux modes opératoires**, qui concerne les méthodes et l'organisation spécifique adoptées par l'entreprise pour mener à bien son activité.

Selon Detrie et Ramanantsoa, le métier peut être défini comme « *L'ensemble du savoir-faire requis dans un domaine d'activité donné pour assurer la compétitivité de l'entreprise* ».

2.3. Les valeurs

Devillard et Rey (2008, p. 58) définissent la valeur comme une préférence entre deux qualités, représentant l'expression de ce qui doit être. Qu'elle soit philosophique, morale, sociale ou politique, la valeur incarne un idéal à atteindre. Elle possède un fort potentiel d'investissement, car sa mise en œuvre génère une satisfaction accrue. Lorsqu'un individu parvient à concrétiser une telle aspiration, il éprouve un sentiment de réalisation personnelle.

Ainsi, la valeur peut être perçue comme un ensemble de principes et de repères qui, une fois intégrés et appliqués, permettent aux salariés de répondre à leurs propres attentes ainsi qu'à celles des clients. Autrement dit, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise favorise non seulement la réalisation des objectifs organisationnels, mais aussi l'épanouissement des employés dans leur travail.

2.4. Les croyances

Devillard et Rey (2008, p. 56) définissent les croyances comme des préjugés partagés par l'ensemble des membres de l'entreprise. Il s'agit de certitudes subjectives, peu fondées sur la rationalité, qui se caractérisent par leur nature affirmative et généralisante. Ces croyances développent d'elles-mêmes leurs propres justifications.

En d'autres termes, les croyances sont des opinions collectivement adoptées par les salariés, bien qu'elles ne reposent pas nécessairement sur des bases rationnelles. Elles ne sont généralement pas remises en question au sein de l'entreprise, car elles participent à la construction de son identité. Cependant, elles peuvent être ébranlées par les évolutions et les transformations du marché.

2.5. Les normes et les règles

Au sein d'une organisation, les collaborateurs partagent des valeurs, des croyances, un cœur de métier et une histoire commune. Cet ensemble forge des normes qui définissent les manières d'être, d'agir et d'interagir. Ces normes servent de repères partagés visant à garantir une certaine homogénéité et à limiter les divergences. En effet, l'adhésion à des principes communs favorise la cohésion sociale et facilite l'atteinte des objectifs collectifs.

Les normes peuvent être explicites ou implicites, conscientes ou inconscientes, et elles s'appliquent à divers aspects tels que la communication, la morale, les comportements ou les modes de pensée. Elles s'imbriquent les unes dans les autres, à l'image de poupées russes. Par exemple, les salutations diffèrent selon les pays : dans certains, on se serre la main, tandis que dans d'autres, on incline la tête. Ces comportements trouvent souvent leurs racines dans la culture nationale, qui influence à son tour la culture d'entreprise.

2.6. Les mythes, les rites et les symboles

Le mythe fondateur est un élément central de l'identité d'une entreprise. Il renvoie aux origines de l'entreprise, à ses premiers succès et aux figures emblématiques qui ont marqué son histoire. Il contribue à façonner une image idéale et à perpétuer les valeurs initiales de l'organisation.

Différents exemples illustrent ce concept : l'image d'une entreprise familiale paternaliste, l'histoire d'un autodidacte ayant gravi les échelons jusqu'au sommet, ou encore des réalisations marquantes comme des ventes record.

Le mythe est ainsi étroitement lié à l'histoire du fondateur, à la manière dont il a créé et développé son entreprise, et à la façon dont il en assure la pérennité. Ses traits personnels, notamment son leadership, jouent un rôle essentiel dans la transmission et la consolidation de cette identité au fil du temps.

Les rites jouent un rôle essentiel dans le renforcement de l'esprit d'appartenance et dans la valorisation des événements qui véhiculent les valeurs de l'entreprise. Ils contribuent ainsi à ancrer sa culture de manière durable, en évitant qu'elle ne fluctue au gré des tendances.

D'autre part, les symboles constituent des outils de communication qui véhiculent du sens et renforcent la cohésion au sein de l'entreprise. Pour Coze et Potin (2006, p. 6), ils englobent divers éléments tels que la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier ou encore les

logos. Ces symboles incarnent visuellement l'identité et les codes de l'entreprise, reflétant son environnement et son ambiance.

Figure 17: Les composantes de la culture d'entreprise

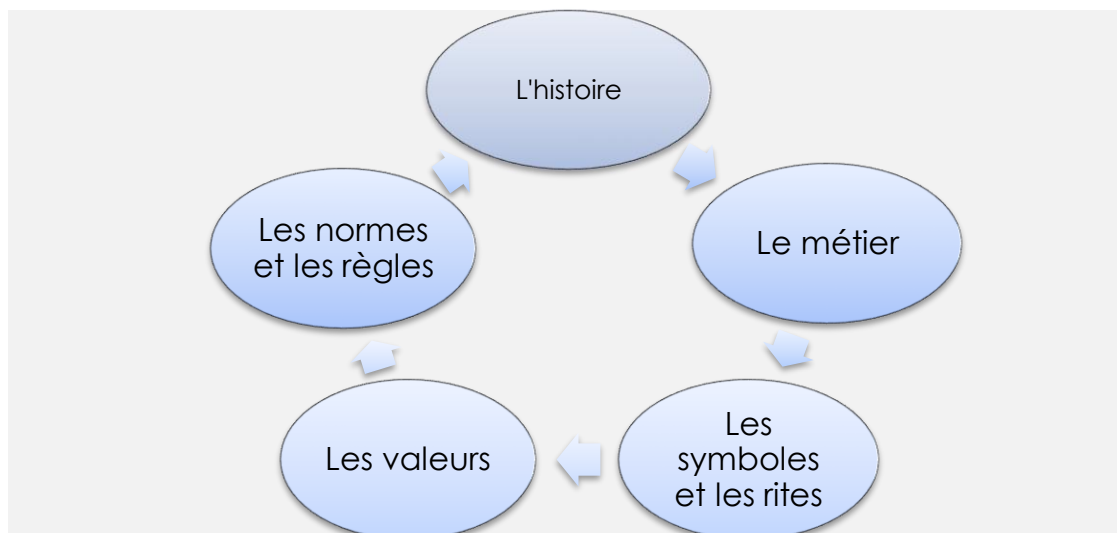


Table
au
10:
Exem

ples de la culture d'entreprise

Composante de la culture	Exemple
Les valeurs	Google met en avant des valeurs comme l'innovation, la collaboration et l'accessibilité à l'information. Son slogan historique, <i>"Don't be evil"</i> , reflétait une volonté d'éthique dans ses pratiques.
Les croyances	Chez Apple, une croyance forte repose sur l'idée que la technologie doit être intuitive et esthétique. Steve Jobs insistait sur le fait que <i>"les gens ne savent pas ce qu'ils veulent tant qu'on ne leur a pas montré"</i> , une croyance qui guide encore l'entreprise dans sa vision produit.
Les normes et règles	Toyota applique la norme du Toyota Production System (TPS), qui repose sur le Kaizen (amélioration continue), le respect des processus et la réduction du gaspillage. Ces règles de travail influencent profondément sa culture d'entreprise.
Mythes et héros	Elon Musk est une figure mythique dans ses entreprises. Son leadership visionnaire et sa capacité à relever des défis ambitieux (comme l'objectif de coloniser Mars avec SpaceX) participent à la construction d'un mythe autour de son parcours et de ses projets.
Rites et rituels	Facebook a instauré le Hackathon, un événement où les employés sont invités à coder librement pendant une nuit entière pour encourager l'innovation. C'est un rituel qui renforce l'esprit créatif et entrepreneurial.
Les symboles	Chez McDonald's le logo en "M" jaune, le design uniforme des restaurants et même l'uniforme des employés sont des symboles visuels qui rendent l'enseigne reconnaissable mondialement.

Section 3 : Le rôle de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise joue un rôle fondamental dans le fonctionnement et la performance d'une organisation.

3.1. Identité et cohésion interne

La culture véhicule des valeurs, des traditions et une histoire commune qui permettent aux individus de se reconnaître et de se différencier des autres. Dans une entreprise, par exemple, une forte culture organisationnelle aide à créer un sentiment d'appartenance. Elle définit l'identité de l'entreprise, ce qui la distingue des autres. Elle favorise la cohésion et l'unité entre les employés en partageant des valeurs et des normes communes.

3.2. Influence sur le comportement et la motivation des employés

La culture d'entreprise oriente les comportements, la communication et les interactions au sein de l'organisation. Une culture positive stimule la motivation, l'engagement et la productivité des employés, renforçant ainsi la loyauté envers l'organisation. Elle joue également un rôle clé dans la motivation en offrant un sentiment d'appartenance, en valorisant la reconnaissance et en encourageant l'autonomie et l'innovation.

3.3. Facteur de performance et de compétitivité

Une culture forte peut améliorer la performance organisationnelle en créant un environnement propice à l'innovation et à l'efficacité. Elle influence la prise de décision et la gestion des conflits en définissant des repères clairs.

3.4. Attraction et rétention des talents

Une culture d'entreprise bien définie permet d'attirer des talents en adéquation avec ses valeurs. Elle fidélise les employés en offrant un cadre de travail épanouissant et motivant.

3.5. Adaptation et Résilience

Elle joue un rôle clé dans la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements économiques, technologiques et sociaux. Une culture flexible favorise l'innovation et l'adaptabilité face aux crises et aux transformations du marché.

3.6. Image et réputation de l'entreprise

Elle influence l'image de l'entreprise auprès des clients, partenaires et investisseurs. Une bonne culture d'entreprise renforce la marque employeur et améliore la réputation de l'organisation.

Section 4 : La gestion de la culture d'entreprise

La gestion de la culture d'entreprise consiste à influencer, adapter et faire évoluer la culture organisationnelle pour qu'elle soit alignée avec les objectifs stratégiques et le bien-être des employés. Elle repose sur plusieurs leviers :

4.1. Influence et Renforcement de la Culture

Cela implique tout d'abord une définition claire des valeurs et des normes qui guident les comportements au sein de l'entreprise. Ces éléments doivent être communiqués efficacement à travers des discours, des formations et des pratiques managériales cohérentes. Le leadership joue un rôle central dans cette dynamique, car les dirigeants et managers doivent incarner et promouvoir la culture souhaitée par l'exemple et la reconnaissance des comportements alignés.

4.2. Adaptation aux évolutions internes et externes

L'adaptation de la culture est essentielle pour répondre aux évolutions internes et externes. Il s'agit de surveiller les transformations économiques, technologiques et sociales qui peuvent impacter l'organisation et d'ajuster la culture en conséquence. Cette adaptation repose sur des outils tels que les enquêtes internes, le feedback des employés et la révision des politiques RH (recrutement, formation, gestion des talents). Un bon alignement entre la culture et les défis de l'entreprise renforce la cohésion interne et l'engagement des collaborateurs.

4.3. Evolution et transformation culturelle

L'évolution de la culture organisationnelle nécessite un accompagnement du changement, en particulier lors de transformations majeures comme les fusions, les restructurations ou la digitalisation. Il est crucial de favoriser une culture d'innovation et d'apprentissage pour assurer la résilience de l'entreprise face aux défis futurs. La gestion de la résistance au changement passe par un dialogue ouvert, l'implication des employés et des stratégies progressives d'adaptation. Une culture bien pilotée contribue ainsi à la motivation des équipes, à la performance globale de l'entreprise et à sa pérennité.

Questions de révision

1. Définissez la culture d'entreprise et expliquez son importance dans le fonctionnement d'une organisation.
2. En quoi la culture d'entreprise peut-elle influencer le comportement des salariés ?
3. Quelles sont les principales composantes internes de la culture d'entreprise ? Donnez des exemples.
4. Expliquez la différence entre les valeurs, les rituels et les symboles dans une culture d'entreprise.
5. Comment les fondateurs d'une entreprise influencent-ils sa culture interne ?
6. Quels sont les facteurs externes pouvant influencer la culture d'une entreprise ?
7. Comment l'environnement socio-culturel d'un pays peut-il impacter la culture d'une entreprise ?
8. Pourquoi et comment une entreprise peut-elle chercher à faire évoluer sa culture ?
9. Quelles sont les étapes à suivre pour réussir une transformation culturelle en entreprise ?

CHAPITRE 6 : LA DECISION DANS L'ENTREPRISE

PLAN :

Section 1 : Définition, typologies et caractéristiques de la décision

Section 2 : Le processus de prise de décision

Section 3 : L'aide à la décision

Section 4 : Les modèles de comportement du décideur

Objectifs :

L'étudiant doit être capable de :

- Définir la décision, ses typologies et ses caractéristiques
- Expliquer le processus de prise de décision
- Distinguer les différents outils d'aide à la décision
- Comprendre le comportement du décideur

Introduction

L'entreprise doit s'adapter continuellement à l'évolution de son environnement et définir les moyens et les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs. L'entreprise est confrontée quotidiennement à une multitude de choix. En vue d'atteindre des objectifs déterminés, elle doit prendre des décisions à divers niveaux hiérarchiques. Cependant, toutes n'auront pas la même force, selon qu'elles présentent un caractère exceptionnel ou, à l'inverse, un caractère routinier c'est-à-dire des décisions répétitives. C'est pourquoi, il est utile dans un premier temps d'établir une typologie permettant de traiter et d'identifier au mieux chaque décision.

Section 1 : Définition, typologies et caractéristiques de la décision

1.1. Définition de la décision

On peut définir la décision comme étant un « *acte par lequel un ou des décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné* ».

Prendre une décision c'est faire un choix entre différentes hypothèses d'action ou différents objectifs. Quels que soient les mécanismes d'élaboration et de préparation des décisions, il faut qu'à un moment « *le nœud soit tranché* », que le choix soit fixé.

Mintzberg analyse la décision comme un processus qui consiste à être en permanence, placé devant des choix.

On retiendra alors que, la décision est « *le processus qui amène à choisir, à un moment donné, dans un contexte donné, parmi plusieurs alternatives possibles, une action portant sur la mise en œuvre de ressources ou la détermination des objectifs, compte tenu d'un ou de plusieurs critères d'évaluation des solutions* ».

Quelle que soit la définition retenue, il est possible de repérer trois points essentiels :

- **La perception d'un problème** et la nécessité de le résoudre ;
- **L'utilisation d'informations pertinentes** pour mieux comprendre le problème, ses dimensions et les alternatives possibles ;
- Des critères de sélections pour aboutir à **un choix**.

Exemple : Une entreprise constate une diminution de 15 % de ses ventes sur les six derniers mois. La direction perçoit cela comme un problème nécessitant une décision pour éviter une baisse de rentabilité. Pour comprendre les causes du problème, l'entreprise collecte des données (analyse des ventes, étude des tendances du marché, enquêtes auprès des clients, ...).

Après analyse, plusieurs options sont envisagées (lancement d'un nouveau produit, réduire le prix pour être plus compétitif, investir dans une campagne de publicité, ...).

1.2. Typologies de la décision

Il existe plusieurs classifications des décisions, on a retenu trois principales, à savoir : la classification selon la nature de la décision, selon l'univers de prise de décision et selon la possibilité ou non de programmation.

A. La classification selon la nature de la décision :

Selon Igor Ansoff (1965), il existe trois types de décisions au sein des entreprises :

- **Les décisions stratégiques** : Ce sont décisions qui concernent l'ensemble de l'organisation et déterminent tout son avenir. Elles sont prises à long terme en fonctions des opportunités et menaces provenant de l'environnement et des forces et faiblesses de l'entreprise. Elles sont prises au niveau de la direction générale et dépendent étroitement des valeurs et objectifs fixés par les dirigeants. Elles définissent l'orientation globale de l'entreprise et impliquent des choix fondamentaux sur les marchés, les produits, la croissance et les investissements majeurs.

Exemple : Construction d'une nouvelle usine, intégrer une nouvelle activité, produire et vendre un nouveau produit, abandon d'une activité non rentable, implantation d'une filiale à l'étranger, etc.

- **Les décisions administratives ou tactiques** : Sont relatives à la gestion des ressources et sont plutôt à moyenne échéance. Elles sont la responsabilité des cadres intermédiaires qui ont reçu une délégation de pouvoirs. Elles mettent en œuvre la stratégie définie et concernant l'organisation interne, l'optimisation des ressources et les politiques fonctionnelles (marketing, production, ressources humaines...).

Exemple : Installation d'un logiciel de gestion des stocks, formation pour les salariés, signer un contrat avec un fournisseur pour 2 ans, etc.

- **Les décisions opérationnelles** : Ces décisions sont en relation intime avec le travail technique que les employés effectuent dans les différentes unités organisationnelles. Elles portent sur l'exploitation courante. Sont des décisions prises essentiellement par les cadres inférieurs qui n'engagent l'entreprise qu'à court terme.

Exemple : Gestion des stocks, planification de la production, résolution de problèmes ponctuels.

B. Classification selon la nature de l'univers :

La classification des décisions selon la nature de l'univers dans lequel elles sont prises distingue deux types de décisions :

- **Univers certain (déterminé)** : De fait que l'environnement est stable et prévisible, le décideur est en mesure d'élaborer le résultat de la décision pour chaque option car il possède les informations nécessaires à son choix.

Exemple : si un gestionnaire décide d'acheter une nouvelle machine, il ne risque pas de se tromper s'il a les renseignements nécessaires concernant : le coût de la machine, la garantie offerte par le fournisseur, les économies possibles, le rendement de la machine, etc.

- **Univers incertain** : Dans un environnement instable et imprévisible, il est impossible d'évaluer les conséquences exactes des choix. Le gestionnaire devra décider sans pour autant qu'il ait des informations objectives complètes concernant les fluctuations de l'environnement. Le décideur, dans ce cas, sera amené à se baser sur son jugement, son expérience et son intuition.

Aujourd'hui les décideurs sont de plus en plus contraints à prendre des décisions dans un univers incertain.

Exemple : Entrer sur un marché totalement nouveau sans données préalables, adopter une technologie émergente dont le potentiel et l'acceptation par les consommateurs sont inconnus.

C. Classification selon la possibilité ou non de programmation

On peut distinguer deux types de décisions selon leur caractère répétitif ou non :

- **Décision programmée** : Décision répétitive et routinières qui peuvent être prises au moyen de procédures ou de règles établies. Elles sont prises dans des situations connues et peuvent être automatisées ou formalisées.

Exemple : Traitement des commandes clients, Gestion des stocks, Recrutement d'un employé.

- **Décision non programmée** : Ce sont des décisions uniques, souvent complexes, qui nécessitent une analyse approfondie et une réflexion stratégique. Elles sont prises face à des situations nouvelles ou exceptionnelles et impliquent une forte incertitude.

Exemple : Définir la stratégie d'entrée sur un nouveau marché, réagir à une crise économique ou une pandémie.

Tableau 11: Comparaison des décisions programmées et non programmées

	Programmées	Non programmées
Type de décision	Programmable, routinière, générale, qui peut faire l'objet d'un calcul	Non programmable, unique, innovatrice
Nature de la décision	Axée sur la logique, prévisible, avec informations et critères de décision bien définis	Nouvelle, non structurée, informations incomplètes, critères inconnus
Stratégie	S'appuie sur les règles et le calcul	S'appuie sur les principes le jugement, la résolution générale de problèmes
Importance accordée aux techniques de prise de décision	Elevée : On fait appel à des sciences de la gestion et à l'informatique	Faible : On fait davantage appel au jugement, à l'intuition et à la créativité

1.3. Les caractéristiques pratiques de la décision

Selon les travaux de Martinet dans *Stratégie* (Vuibert, 1983), plusieurs constats fondamentaux peuvent être établis quant à la nature des décisions en entreprise.

- **La décision tactique** produit des effets à une échelle restreinte : elle concerne un atelier, un service ou un établissement spécifique. Elle génère des résultats à court terme et vise souvent une seule dimension de l'activité, comme l'aspect commercial ou technique. Elle s'inscrit généralement dans un cadre environnemental ou technologique déjà connu. En raison de sa nature partiellement routinière, elle peut être prise à des niveaux hiérarchiques intermédiaires.
- **La décision stratégique**, en revanche, a une portée bien plus large. Elle engage l'avenir de l'entreprise dans sa globalité et a des répercussions sur sa rentabilité, sa structure organisationnelle, son réseau de distribution, sa position concurrentielle, ou encore sur sa dimension humaine. Ses effets sont visibles sur le long terme et sont souvent irréversibles. Elle est multidimensionnelle, à la fois financière, commerciale, sociale et technologique, et doit s'adapter à un environnement instable et incertain. En raison de son importance, elle relève de la compétence de la direction générale ou de ses membres.

Par ailleurs, si l'information est une ressource essentielle pour toute décision, elle devient indispensable pour les décisions stratégiques. Cela soulève des enjeux majeurs liés à la qualité, à la pertinence et à la quantité d'informations disponibles. Enfin, les compétences nécessaires pour prendre ces deux types de décisions diffèrent : la décision tactique exige des

capacités d'analyse précises, tandis que la décision stratégique repose davantage sur des aptitudes à la synthèse, à la vision globale et à la projection (analyse des scénarios).

Section 2 : Le processus de prise de décision

Pour comprendre une décision dans une organisation, il est nécessaire d'analyser les processus de prise de décision, c'est-à-dire les étapes qui ont conduit à ce choix avec les comportements des acteurs, les influences et les pouvoirs qui s'exercent.

2.1. Les principales étapes du processus décisionnel

Dans les années 1960, Herbert Simon a proposé un modèle général du processus mental de prise de décision, connu sous le nom de modèle IMC (Intelligence, Modélisation, Choix).

Selon lui, décider revient fondamentalement à résoudre un problème. Ce processus se déroule en quatre étapes successives :

A. La phase d'intelligence

Cette première étape consiste à analyser en profondeur la situation pour identifier clairement le problème. Le décideur doit comprendre le contexte, observer l'environnement et repérer les opportunités de décision. Ici, le terme « intelligence » renvoie à la compréhension et à la perception du problème. Ce n'est qu'après cette clarification qu'on peut envisager les étapes suivantes.

B. La phase de modélisation (ou conception)

Une fois le problème bien défini, le décideur élabore les différentes solutions possibles. Il organise les informations collectées, confronte la situation actuelle aux objectifs visés, identifie les écarts, puis dresse la liste des alternatives en évaluant leurs avantages et leurs inconvénients.

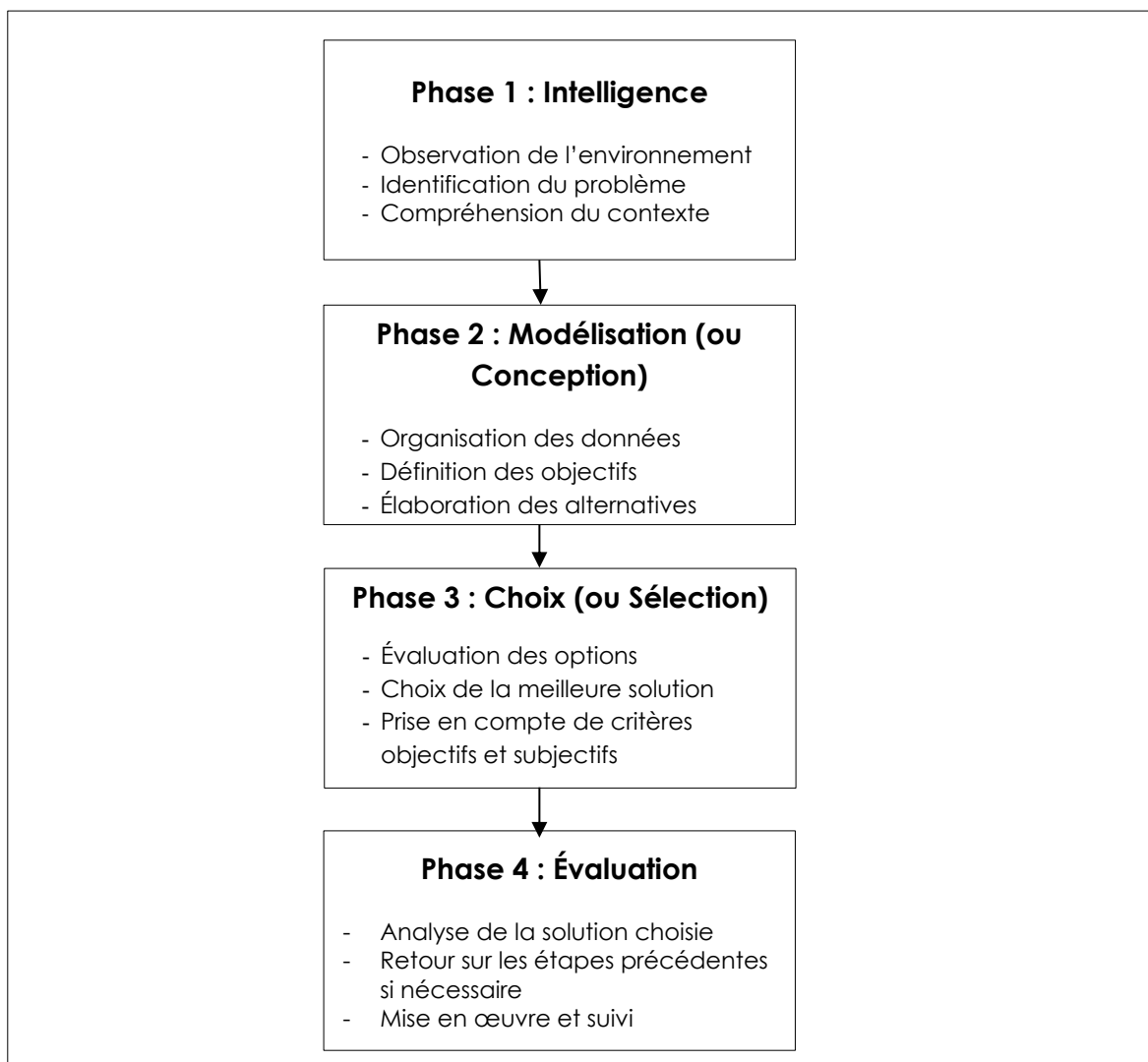
C. La phase de choix (ou sélection)

À ce stade, il s'agit de choisir la solution la plus appropriée parmi les options identifiées. Ce choix dépend de critères concrets (objectifs de l'organisation, normes, critères d'évaluation, niveau de risque accepté) mais aussi de facteurs plus subjectifs comme l'intuition ou la créativité du décideur. Bien que cette étape soit souvent brève, elle peut être retardée par des hésitations. L'usage de l'intelligence artificielle et des outils d'aide à la décision peut y contribuer, mais la responsabilité finale reste celle du décideur.

D. La phase d'évaluation

La solution retenue est évaluée à la lumière des étapes précédentes. Ce retour critique peut conduire à réexaminer certaines phases ou, au contraire, à valider la décision comme satisfaisante. Une fois validée, la décision se traduit en plans d'action diffusés aux acteurs concernés. Leur mise en œuvre fait l'objet de contrôles destinés à vérifier, a posteriori, la pertinence du choix effectué.

Figure 18: Les grandes étapes de la décision



Section 3 : L'aide à la décision

Outre les outils traditionnels d'aide à la décision, il existe aujourd'hui des systèmes interactifs qui offrent aux décideurs un accès élargi à l'information et la possibilité d'explorer diverses options avant de prendre une décision. Grâce aux avancées de l'intelligence artificielle, les

entreprises peuvent désormais s'appuyer sur des systèmes experts capables de reproduire, de manière simulée, le raisonnement humain dans des situations complexes.

3.1. Les outils d'aide à la décision

De nombreuses techniques sont à la disposition du décideur pour l'aider dans sa prise de décision. Le choix des outils à mobiliser dépend de la nature du problème posé ainsi que du niveau de connaissance dont dispose le décideur sur la situation à traiter.

Il est possible de classer les différentes situations en quatre catégories selon un degré d'incertitude croissant.

A. L'aide à la décision en univers certain

En situation de certitude, le décideur dispose d'une connaissance complète et précise de tous les paramètres influençant sa décision. Il peut donc anticiper avec exactitude les conséquences de chacun de ses choix. Toutefois, certaines techniques d'aide à la décision peuvent être mobilisées pour optimiser les résultats attendus. Parmi elles, on peut citer :

- **La programmation linéaire**, qui permet de rechercher une solution optimale tout en respectant les contraintes de ressources ;
- **Les techniques d'actualisation**, utilisées pour évaluer la rentabilité économique d'un investissement sur le long terme ;
- **Les réseaux**, qui visent à optimiser les coûts et les délais dans la planification de projets.

Par ailleurs, avec l'émergence des technologies numériques et notamment de l'intranet, les entreprises peuvent désormais s'appuyer sur des outils de **Business Intelligence**. Ces derniers exploitent des entrepôts de données (data warehouses) alimentés par les bases de données internes, afin de fournir une aide précieuse et en temps réel à la prise de décision.

B. L'aide à la décision dans un univers aléatoire

En univers aléatoire, le décideur est en mesure d'associer une probabilité à chacune des issues possibles d'une décision. Dans ce contexte, plusieurs outils peuvent l'aider à évaluer les différentes options et à mesurer les risques associés. Parmi ces outils, on retrouve :

- **Le calcul des probabilités**, notamment l'espérance mathématique, permettant d'estimer la valeur moyenne attendue d'un choix ;
- **Les méthodes statistiques**, telles que la variance ou l'écart type, qui aident à apprécier le niveau de risque ;

- **Les arbres de décision**, particulièrement utiles pour analyser les conséquences d'une succession de décisions à différentes étapes.

Ces techniques permettent ainsi au décideur de mieux anticiper les résultats possibles et de faire un choix éclairé, même en présence d'incertitude probabilisable.

C. L'aide à la décision en univers incertain

En univers incertain, le décideur ne dispose pas d'assez d'informations pour identifier ou anticiper les différents événements susceptibles d'influencer sa décision. Face à cette absence de données fiables, il peut s'appuyer sur certains principes issus de **la théorie des jeux**, qui permet d'analyser les comportements stratégiques des agents économiques en situation d'incertitude. Parmi les critères couramment utilisés figurent :

- **Le critère du maximax** : adapté à un décideur optimiste, ce critère consiste à choisir l'option offrant le gain maximum parmi les meilleurs résultats possibles ;
- **Le critère du minimax** : privilégié par un décideur pessimiste, ce critère consiste à retenir l'alternative dont le gain minimal est le plus élevé, afin de limiter les pertes potentielles.

Exemple : Le décideur doit choisir entre deux solutions :

Solution	Gain minimum espéré	Gain maximum espéré
(1)	70	300
(2)	150	250

Il retiendra la solution (1) d'après le critère du maximax, et la solution (2) d'après le critère du minimax.

D. L'aide à la décision en univers conflictuel

En univers conflictuel, les événements dépendent d'intervenants aux intérêts opposés, voire hostiles. Les décisions concernent ici plusieurs agents économiques aux stratégies interdépendantes, comme c'est le cas dans les situations d'**oligopole**.

Dans ce contexte, **la théorie des jeux** s'avère une nouvelle fois utile pour analyser les choix possibles. Elle permet au décideur d'évaluer ses décisions en tenant compte des réactions et des stratégies adoptées par les autres agents. Chaque acteur doit donc anticiper les mouvements des autres « joueurs » pour orienter sa propre stratégie de manière optimale.

3.2. Le concept de Système Interactif d'Aide à la Décision (SIAD)

À côté des outils classiques d'aide à la décision (comme la programmation linéaire, les arbres de décision, les réseaux PERT, ou encore les tableurs comme Excel), les entreprises disposent aujourd'hui de **Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision (SIAD)** plus avancés. Ces systèmes n'ont pas vocation à remplacer le décideur, mais à le soutenir en lui offrant un accès rapide, structuré et dynamique aux données stratégiques.

Les SIAD combinent des technologies modernes (interfaces conviviales, langage naturel, visualisation interactive), des bases de données internes (ERP, CRM, entrepôts de données) et des capacités analytiques poussées, notamment grâce aux progrès de l'intelligence artificielle et du Big Data. Ils permettent ainsi de simuler des choix, d'analyser des scénarios complexes et de prendre des décisions éclairées, même en environnement incertain. Parmi les outils les plus utilisés aujourd'hui :

- **Tableurs intelligents** (Excel, Google Sheets) pour modéliser des choix simples ;
- **Solutions de Business Intelligence** (Power BI, Tableau, Qlik) pour analyser les données et construire des tableaux de bord interactifs ;
- **Systèmes experts et IA** (IBM Watson, SAP Analytics Cloud) pour simuler un raisonnement proche de celui d'un expert humain ;
- **Applications cloud et collaboratives** permettant un accès en temps réel et à distance.

Un SIAD performant se caractérise par sa technologie souple, sa convivialité, sa capacité à traiter des décisions complexes et son langage intuitif. Il devient ainsi un outil incontournable pour améliorer l'efficacité décisionnelle dans les organisations modernes.

Section 4 : Les modèles de comportement du décideur

L'analyse du comportement du décideur face à un choix est un exercice complexe, car elle fait intervenir des dimensions rationnelles, mais aussi psychologiques et subjectives. Pour comprendre ce processus, plusieurs modèles ont été élaborés, que l'on peut classer en deux grandes catégories :

- **Les modèles descriptifs**, qui cherchent à expliquer comment les décisions sont réellement prises dans la pratique, en tenant compte des limites humaines.
- **Les modèles normatifs**, qui visent à guider le décideur en lui proposant des règles ou des démarches censées conduire à une « bonne » décision.

Certains modèles se concentrent sur le décideur individuel, tandis que d'autres analysent les comportements collectifs au sein des organisations.

4.1. Les modèles centrés sur le décideur isolé

A. Le modèle classique de la décision : Ce modèle, hérité de la pensée économique traditionnelle, repose sur des hypothèses de rationalité parfaite :

- Le décideur est entièrement libre et autonome ;
- Le décideur dispose d'une information complète sur toutes les options possibles et leurs conséquences ;
- Il agit de manière totalement rationnelle pour maximiser son profit ou son utilité ;
- Les choix sont irréversibles.

Ce cadre est cependant peu réaliste dans la majorité des contextes décisionnels.

B. Le modèle de la rationalité limitée (H. Simon) : Ce modèle, plus réaliste, postule que les décideurs cherchent non pas la solution optimale, mais une solution satisfaisante. Cette approche tient compte de :

- Contraintes de temps, d'information, de ressources ;
- Limites cognitives du décideur (difficulté à traiter une grande quantité d'informations)
- Environnement complexe et partiellement inconnu.

Le décideur est rationnel, mais dans les limites imposées par son environnement, sa culture, ses objectifs et ses moyens. La rationalité du décideur est donc limitée : la plupart des stratégies décisionnelles sont fondées sur des règles empiriques et la décision finale traduit avant tout les propres aspirations du décideur.

C. La théorie de la dissonance cognitive (L. Festinger) : Cette théorie s'intéresse à ce qui se passe après la prise de décision. Une fois le choix effectué, le décideur peut ressentir un malaise lié aux options écartées qui avaient elles aussi des avantages. Pour réduire ce conflit intérieur, il va chercher à justifier son choix *a posteriori*, en valorisant la solution retenue et en minimisant l'intérêt des alternatives.

D. Le modèle du décideur émotif (L. Janis) : Face à des décisions à fort enjeu ou comportant des risques, le décideur peut ressentir un stress important. Ce stress peut entraîner une paralysie, un report de la décision, ou encore une fuite devant la responsabilité. Ce modèle souligne que les émotions sont indissociables de l'acte de décider, en particulier dans des contextes incertains.

E. Les différences individuelles : Enfin, les choix dépendent fortement des caractéristiques personnelles du décideur : expérience, connaissances, personnalité, sensibilité au risque, style de pensée... Ainsi, deux personnes dans une même situation, avec des responsabilités identiques, peuvent prendre des décisions très différentes. Cela montre l'importance de la subjectivité dans le processus décisionnel.

4.2. Les modèles du comportement décisionnel de l'organisation

Contrairement au décideur isolé, l'organisation fonctionne comme un système complexe, au sein duquel les décisions émergent d'interactions entre différents acteurs, objectifs, procédures et contraintes. Plusieurs modèles permettent de mieux comprendre cette dynamique organisationnelle.

A. La multiplicité des objectifs : Au sein d'une organisation, les acteurs (individus ou services) poursuivent souvent des objectifs hétérogènes, parfois divergents, qui ne coïncident pas toujours avec ceux fixés officiellement par l'entreprise. Pour limiter les conflits d'intérêts et garantir une certaine cohérence décisionnelle, les organisations mettent en place :

- Une décentralisation des responsabilités ;
- Des règles et procédures communes qui encadrent les décisions.

Ces dispositifs visent à harmoniser les choix et à assurer une coordination efficace entre les différentes entités.

B. La recherche de réduction de l'incertitude : Dans un environnement instable, les décideurs organisationnels cherchent à réduire l'incertitude plutôt qu'à maximiser les résultats. Cette attitude se traduit par :

- La préférence pour des solutions sans risques, même si elles sont moins ambitieuses ;
- Une modération des objectifs en échange d'une meilleure maîtrise des résultats ;
- La valorisation des décisions à court terme, moins risquées.

Pour y parvenir, ils cherchent à stabiliser leurs relations avec l'environnement, à renforcer l'information disponible et à éviter les risques.

C. Les procédures décisionnelles : Dans une organisation, les décisions ne résultent pas du seul arbitraire d'un individu, mais de processus collectifs, souvent hiérarchisés :

- Plusieurs niveaux de validation sont nécessaires avant qu'une décision soit mise en œuvre ;
- Des organes de préparation (experts, bureaux d'études, services spécialisés) jouent un rôle clé en amont.

Selon L. Sfez, le choix final effectué par le décideur repose largement sur les travaux préparatoires et les recommandations techniques des collaborateurs.

D. La recherche par problème : Face à une difficulté, l'organisation adopte souvent une logique de proximité :

- Elle tente d'abord de résoudre le problème localement, en ciblant les services ou fonctions directement concernés (ex. : une baisse des ventes → revoir la force de vente) ;
- Ce n'est que si cette stratégie échoue que l'organisation étend la réflexion à des domaines périphériques (production, recrutement...).

Cette approche graduelle peut conduire à une réaction tardive ou à des solutions inadéquates, surtout si le problème est systémique.

4.3. Les paradoxes organisationnels : Parkinson et Peter

C.N. Parkinson montre, avec un certain humour, que le temps passé à la prise d'une décision, est, dans une organisation, inversement proportionnel à l'importance de cette décision ! Ainsi un comité de décision approuvera plus rapidement un contrat important d'achat d'un réacteur nucléaire que la construction d'un toit pour un garage à bicyclettes...

Plus généralement, Parkinson dénonce l'inefficacité des comités de décisions, incapables de faire des choix rationnels lorsque leur effectif dépasse vingt personnes, et avides de dépenser systématiquement tout le revenu disponible, quel que soit son montant |

L.I. Peter, quant à lui, propose une autre analyse, complémentaire, de l'inefficacité du processus décisionnel des organisations : « dans une hiérarchie, chaque employé tend à s'élever jusqu'à son niveau d'incompétence ». Arrivé à ce stade, l'employé n'évoluera plus. Mais à terme « chaque poste tend à être occupé par un incompetent ».

Questions de révision

1. Qu'est-ce qu'une décision en entreprise ? Donnez une définition claire.
2. Quelles sont les principales typologies de décisions ? Illustrez chaque type par un exemple.
3. Quelles sont les principales étapes du processus de prise de décision ?
4. Pourquoi l'identification du problème est-elle cruciale dans ce processus ?
5. Expliquez comment le choix de la meilleure alternative est effectué. Quelles contraintes peuvent influencer ce choix ?
6. Citez et expliquez trois outils ou méthodes d'aide à la décision utilisés en entreprise.
7. En quoi un système interactif d'aide à la décision (SIAD) peut-il faciliter le processus décisionnel ?
8. Comment l'analyse SWOT peut-elle servir à la prise de décision stratégique ?
9. Quels sont les facteurs qui influencent le comportement du décideur ?
10. Expliquez la notion de rationalité limitée. Pourquoi est-elle importante pour comprendre les choix des décideurs ?

Conclusion Générale

Ce polycopié d'économie d'entreprise visait à offrir aux étudiants de première année en sciences économiques (Semestre II) une compréhension globale et structurée de l'entreprise, de son fonctionnement, et de son rôle central dans l'activité économique. À travers les différents chapitres, nous avons appréhendé l'entreprise comme une organisation complexe, évolutive et insérée dans un environnement dynamique.

Nous avons tout d'abord clarifié la notion d'entreprise, ses fondements, ses fonctions économiques et sociales, ainsi que son évolution historique. Cette base conceptuelle a permis d'aborder ensuite l'environnement dans lequel elle opère, en mettant en évidence l'importance des interactions entre l'entreprise et les forces externes qui influencent son activité et ses choix stratégiques.

L'étude des structures organisationnelles a permis de comprendre comment l'entreprise s'organise pour atteindre ses objectifs, et comment ses caractéristiques internes et externes déterminent la forme de sa structure. La réflexion s'est poursuivie avec l'analyse du cycle de vie et des stratégies de croissance, révélant que l'entreprise est un organisme vivant qui évolue, s'adapte et cherche à se développer dans un contexte concurrentiel.

La culture d'entreprise, présentée comme un facteur immatériel mais déterminant, nous a permis d'apprécier le rôle des valeurs, normes et comportements dans la cohésion interne, la motivation des employés et la performance globale. Enfin, l'étude de la prise de décision a montré que le dirigeant joue un rôle essentiel dans l'orientation et la pérennité de l'entreprise, et que la décision est un processus structuré, influencé par des modèles rationnels et comportementaux, et pouvant être soutenu par des outils interactifs d'aide à la décision.

En somme, ce cours a permis de saisir que l'entreprise est une entité multidimensionnelle, à la fois économique, sociale, organisationnelle et culturelle. Elle évolue dans un environnement en constante mutation et mobilise des stratégies, des ressources humaines et des mécanismes de décision pour assurer sa croissance et sa pérennité. La compréhension de ces dimensions constitue un socle fondamental pour toute future formation approfondie en sciences économiques, gestion et entrepreneuriat.

BIBLIOGRAPHIE

- Auriac J.M, Cavagniol A, Hoffbeck. G, Lemoine. F, Walter. J,** (1995) *Economie d'entreprise – connaissance de l'entreprise*. Paris, Techniplus, Tome 1.
- Bories-Azeau, I.** (2020). *Principes de Management — IUT & Licences*. Dunod.
- Bressy G et Komkuyt C.,** (2000) *Economie d'entreprise* éd Dalloz, Paris.
- Brennemann R., Separi S.,** (2001). *Economie d'entreprise*. Paris : Dunod.
- Bussenault C et Petet M.,** (2006). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Paris, Vuibert, 4^e édition.
- Charpentier P.,** (1997) *Organisation et gestion de l'entreprise*. Paris, Edition Nathan.
- Charpentier P.,** (2007) *Management et gestion des organisations*. Paris, édition Armand Colin.
- Darbelet M.,** (2004) *Economie d'entreprise, BTS 1 : guide pédagogique* » ed Foucher, Paris.
- Cohen E.,** (1994) *Dictionnaire de gestion*, Paris : La Découverte
- Josas, J.,** (2005) *STRATEGOR - Politique générale de l'entreprise – 4^{ème} édition*, Dunod, Paris.
- Lerous, F.,** (1992) *Introduction à l'économie d'entreprise*, ed Gaean Morin, Canada.
- Mintzberg, H.** (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H.** (1989). *Le management : voyage au centre des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Péron, M.** (2023). *Économie & Organisation de l'Entreprise*. Nathan Université.
- Reuzeau M.,** (1993) *Economie d'entreprise : organisation, gestion, stratégie d'entreprise*, Paris, éditions ESKA.
- Richet, X,** (2006) *Economie d'entreprise*, éd. Hachette supérieur, 3^{ème} édition, Paris.
- Separi S.,** (2001) *Economie d'entreprise*, ed Dunod, Paris.
- Trebuchet, J-L.,** (1996) *Economie d'entreprise – savoirs et techniques*. Paris, Edition Nathan.

TABLE DES MATIERES

Synthèse introductive	3
Chapitre 1 : LA NOTION D'ENTREPRISE	7
Introduction.....	8
Section 1 : Définitions et rôles de l'entreprise	8
1.1. L'entreprise comme réalité économique	9
1.2. L'entreprise comme réalité humaine	11
1.3. L'entreprise comme réalité juridique	11
1.4. L'entreprise comme réalité sociétale	11
1.5. L'entreprise comme centre de décision.....	12
1.6. L'entreprise comme système complexe	13
Section 2 : Evolution de la conception de l'entreprise	14
2.1. L'entreprise capitaliste et la révolution industrielle (18 ^e -19 ^e siècle)	14
2.2. L'entreprise comme organisation rationnelle (20 ^e , première moitié).....	14
2.3. L'entreprise comme une organisation (20 ^e , deuxième moitié)	15
2.4. L'entreprise comme réseau et acteur stratégique (fin 20 ^e – 21 ^e siècle)	15
Section 3 : La classification des entreprises	16
3.1. Selon la nature de l'activité.....	16
3.2. Selon le chiffre d'affaires.....	17
3.3. Selon les secteurs, les filières et les branches.....	17
3.4. Selon la nature du propriétaire	18
3.5. Selon la forme juridique	18
3.6. Selon l'effectif salarié.....	19
Section 4 : Finalités et Objectifs de l'entreprise	20
4.1. Les finalités de l'entreprise	20
4.2. Les objectifs de l'entreprise.....	21
Chapitre 2 : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE	23
Introduction.....	24
Section 1 : Définition de l'environnement de l'entreprise.....	24
Section 2 : Les composantes de l'environnement de l'entreprise.....	25
2.1. L'environnement immédiat (micro-environnement)	25
2.2. L'environnement général (macro-environnement)	26
Section 3 : Relations entre l'entreprise et son environnement	26

3.1. L'entreprise doit s'adapter à son environnement	26
3.2. L'entreprise a une influence sur l'environnement	27
Section 4 : L'environnement de l'entreprise à l'ère du 21 ^{ème} siècle	28
4.1. Les déterminants des mutations de l'environnement	28
4.2. Les caractéristiques de l'environnement actuel de l'entreprise	30
Chapitre 3 : STRUCTURE ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE	32
Introduction	33
Section 1 : Définition et caractéristiques de la structure	33
1.1. Définition de la structure	33
1.2. Caractéristiques des structures	33
Section 2 : Les différents types de structures organisationnelles	35
2.1. La structure hiérarchique	35
2.2. La structure fonctionnelle	36
2.3. Structure Hiérarchico-fonctionnelle (Staff and Line)	36
2.4. Structure divisionnelle (décentralisée)	37
2.5. Structure matricielle	38
Section 3 : Les déterminants d'une structure	39
3.1. Le secteur d'activité	40
3.2. La technologie (Woodward, 1965)	40
3.3. Les caractéristiques propres de l'entreprise	40
3.4. Caractéristiques de l'environnement (Lawrence et Lorsch)	41
3.5. Orientations stratégiques de l'entreprise (Chandler, 1962 – "Structure follows strategy")	41
Section 4 : Les différentes fonctions de l'entreprise	41
4.1. Direction et administrative	41
4.2. Production	41
4.3. Commerciale (marketing)	42
4.4. Financière et Comptabilité	42
4.5. Approvisionnement et achats	42
4.6. Gestion du personnel (GRH)	43
Chapitre 4 : CYCLE DE VIE ET CROISSANCE DE L'ENTREPRISE	44
Introduction	45
Section 1 : Le cycle de vie de l'entreprise	45
1.1. Définition du cycle de vie de l'entreprise	45
1.2. Les phases de cycle de vie de l'entreprise	45

Section 2 : Définition et objectifs de la croissance de l'entreprise	47
2.1. Définition de la croissance	47
2.2. Les objectifs de la croissance	47
Section 3 : Les modalités de la croissance d'entreprise	49
3.1. La croissance interne ou organique	49
3.2. La croissance externe	50
3.3. Le choix entre croissance interne ou externe	54
Section 4 : Les stratégies de croissance	55
4.1. La croissance horizontale.....	55
4.2. La croissance verticale.....	55
4.3. La croissance conglomérale	56
Chapitre 5 : LA CULTURE DE L'ENTREPRISE	57
Introduction.....	58
Section 1 : Définitions et caractéristiques de la culture d'entreprise	58
1.1. Définitions de la culture organisationnelle	58
1.2. Caractéristiques de la culture d'entreprise	58
Section 2 : Les composantes de la culture d'entreprise	59
2.1. L'histoire de l'entreprise.....	59
2.2. Le métier.....	59
2.3. Les valeurs	60
2.4. Les croyances.....	60
2.5. Les normes et les règles	61
2.6. Les mythes, les rites et les symboles	61
Section 3 : Le rôle de la culture d'entreprise	63
3.1. Identité et cohésion interne.....	63
3.2. Influence sur le comportement et la motivation des employés	63
3.3. Facteur de performance et de compétitivité.....	63
3.4. Attraction et rétention des talents	63
3.5. Adaptation et Résilience.....	63
3.6. Image et réputation de l'entreprise	64
Section 4 : La gestion de la culture d'entreprise.....	64
4.1. Influence et Renforcement de la Culture.....	64
4.2. Adaptation aux évolutions internes et externes.....	64
4.3. Evolution et transformation culturelle	64

Chapitre 6 : LA DECISION DANS L'ENTREPRISE	66
Introduction.....	67
Section 1 : Définition, typologies et caractéristiques de la décision	67
1.1. Définition de la décision.....	67
1.2. Typologies de la décision.....	68
1.3. Les caractéristiques pratiques de la décision	70
Section 2 : Le processus de prise de décision	71
2.1. Les principales étapes du processus décisionnel	71
Section 3 : L'aide à la décision.....	72
3.1. Les outils d'aide à la décision.....	73
3.2. Le concept de Système Interactif d'Aide à la Décision (SIAD)	75
Section 4 : Les modèles de comportement du décideur	75
4.1. Les modèles centrés sur le décideur isolé.....	76
4.2. Les modèles du comportement décisionnel de l'organisation	77
4.3. Les paradoxes organisationnels : Parkinson et Peter	78
Conclusion Générale.....	80
BIBLIOGRAPHIE	81
Tables des matières	82