

# Gestion des entreprises

---

2 année LMD (SCOM) – Année 2022-2023

Enseignant : Dr. MAHOUI Karim

# Cours Gestion des Entreprises (GE) : Objectifs

---

- Répondre aux questions essentielles qui permettent de mieux comprendre le fonctionnement, l'organisation et l'évolution des entreprises :
  - Qu'est ce qu'une entreprise?
  - Par quoi caractérise-t-on la diversité des entreprises
  - Quelles sont les classification et les typologies possibles?
  - Quelles sont les fonctions fondamentales?
  - Quelles sont leurs stratégies

# Plan du cours

---

- Chapitre introductif : la diversité des entreprises
  - Diversité des concepts
  - Diversité des points de vue
  - Diversité des approches théoriques
- **L'entreprise et son environnement**
- **Les structures d'entreprises**
  - Les fonctions des entreprises : GRH, Production, Approvisionnement, Marketing
- **L'entreprise, un centre de décision**

# Chapitre 1. Diversité des entreprises

---

Dans les faits et dans l'analyse

---

Ce chapitre introductif se décline en plusieurs leçons

Leçon 1.

Notions autour de l'entreprise : La  
diversité des entreprises et la nécessité  
de la gestion

---

# Leçon 1. Notions autour de l'entreprise : La diversité des entreprises et la nécessité de la gestion

---

- Notions autour de l'entreprise : La diversité des entreprises
- La nécessité de la gestion

# I. La diversité des entreprises

---

- A. La diversité des termes
- B. La diversité des dimensions analytiques  
(angles et points de vue)
- C. La diversité des orientations

# A. La diversité des termes : Quelques définitions

---

- Entreprise
- Société
- Firme
- Institution
- Organisation

# Définitions et concepts : ENTREPRISE

---

- terme économique, non reconnu en droit ;
- Terme assez flou car englobant des situations et des activités très diverses. Il est défini de multiples manières.
- **L'entreprise** : « secteur institutionnel (acteur ou organisation économique autonome) qui produit des B&S marchands pour d'autres agents en vue de réaliser des bénéfices (sens macro-économique ) »

# Définitions et concepts : E N T R E P R I S E

---

- « unité économique dotée d'une autonomie juridique qui combine des facteurs de production (capital et travail) pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché » (Beitone et ali, 2001)

# Définitions et concepts : E N T R E P R I S E – suite

---

- Le terme « entreprise » est issu d'une optique macroéconomique;
- L'objectif est bien plus de décrire le fonctionnement général de l'économie que d'aider à la gestion.

# Définitions et concepts : SOCIETE

---

- terme juridique qui n'évoque que les formes juridiques légales possibles pour exercer et encadrer une activité économique : le **contrat de société**, que ces sociétés soient de personnes ou de capitaux → Cette approche privilégie donc l'aspect juridique de l'activité.

# Définitions et concepts : SOCIETE – suite

---

- « la société est un contrat par lequel 02 ou plusieurs personnes conviennent de contribuer à une entreprise d'ordre pécuniaire » (articles 416-449 code civil) ;
- « c'est un contrat par lequel 02 ou plusieurs personnes conviennent de mettre en commun des biens ou leur industrie en vue de partager les bénéfices ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Une entreprise peut aussi être instituée par une seule personne. »

## Définitions et concepts : SOCIETE – suite

---

### EXEMPLE

- Les sociétés par actions SPA sont des sociétés de capitaux,
- les sociétés en nom collectif sont des sociétés de personnes.

# Définitions et concepts : FIRME

---

- Terme anglo-saxon utilisé dans l'analyse micro-économique des marchés, avec la théorie de la firme ;
- Terme économique désignant **l'entreprise** comme acteur sur les marchés;

# Définitions et concepts : FIRME – suite

---

- Ce terme de *firme* est *caractéristique* d'une approche économique qui privilégie la dynamique *externe* des marchés (par exemple : pourquoi tel type de concurrence se développe sur tel marché ?) plutôt que la compréhension et la maîtrise du fonctionnement spécifique de chaque entreprise (par exemple : qu'est-ce qui fait qu'une entreprise réussit mieux que telle autre sur tel marché ?).

# Définitions et concepts : INSTITUTION

---

- Organismes officiels et ensemble des règles socio-économiques d'un pays ou d'une région, issues de multiples évolutions historiques, qui définissent et garantissent les conditions dans lesquelles les choix d'allocation et d'utilisation des ressources seront faits individuellement ou collectivement.
- institution → **l'environnement** (institutions bancaires, les institutions financières, les institutions juridiques...)

# Définitions et concepts : INSTITUTION – suite

---

- Les entreprises intègrent donc les **règles** des institutions de leur environnement, bien qu'elles essaient de les influencer (lobbying) et gèrent leurs activités dans ce contexte institutionnel.

## EXEMPLE

- Les entreprises liées aux activités automobiles cherchent à influencer les différentes institutions engagées dans la mesure, la définition et la réglementation de la pollution tout en intégrant les **règles qu'elles leur imposent.**

# Définitions et concepts : ORGANISATION (\* )

---

- Définition proposée par S. P. Robbins : « **une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants.** »

# Définitions et concepts : ORGANISATION – suite

---

- Une organisation est donc essentiellement un **cadre structuré pour une action**  $\Rightarrow$  ce qui permet de regrouper toutes les formes d'entreprises.
- Les 02 éléments essentiels de l'organisation sont,
  1. l'ensemble structuré de tous les moyens et,
  2. la coopération nécessaire des membres de l'organisation, acteurs de son fonctionnement.

# Définitions et concepts : ORGANISATION – suite

---

## Caractéristiques :

- une division et une coordination des tâches et des activités ;
- une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement ;
- une hiérarchie et un contrôle ;
- une stabilité relative.

# Définitions et concepts : ORGANISATION

---

- Depuis le début du siècle, de nombreuses études ont permis d'approfondir et d'enrichir la notion d'organisation, comme peut le synthétiser le tableau suivant :

# Définitions et concepts : ORGANISATION

## IMAGES DE L'ORGANISATION

Une organisation est un(e)

MACHINE (1910-40)	ORGANISME VIVANT (1950)	CERVEAU (1950-70)	SYSTÈME POLITIQUE (1960-70)	PRISON MENTALE (1950-70)	CULTURE (1985)
Un mécanisme dont les rouages doivent être huilés et où chacun doit être à sa place.	Un système qui s'adapte à son environnement.	Un cerveau qui rassemble et traite de l'information et commande aux organes.	Un lieu de gouvernement, où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts.	Un lieu où le psychisme humain se manifeste, où les passions s'expriment, créateur de plaisir et d'angoisse.	Un groupe, qui secrète des valeurs communes et qui crée des liens d'appartenance.
Mécanique	Biologique	Biologique Cybernétique	Politique (la cité)	Psychologique	Anthropologique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F.W. Taylor (1911)</li> <li>• H. Fayol (1916)</li> <li>• M. Weber (1947)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L. Von Bertalanffy (1951)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• H. Simon (1947)</li> <li>• S. Beer (1972)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• J. March et H. Simon (1958)</li> <li>• M. Crozier et E. Friedberg (1977)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E. Jacques (1951)</li> <li>• M. Pages et E. Enriquez (1974)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E. Schein (1987)</li> </ul>

# Définitions et concepts : ORGANISATION – suite

---

- Voir leçon : théories des organisations

# Leçon 2. Les diversités des points de vue et des orientations

---

## B. La diversité des dimensions analytiques (angles et points de vue) (1/ 5)

---

1. Un lieu de production
2. Un lieu de distribution de revenus
3. Un lieu de relations sociales
4. **Un lieu de décision et d'information**

## B. La diversité des dimensions analytiques (2/ 5)

---

Un lieu de production

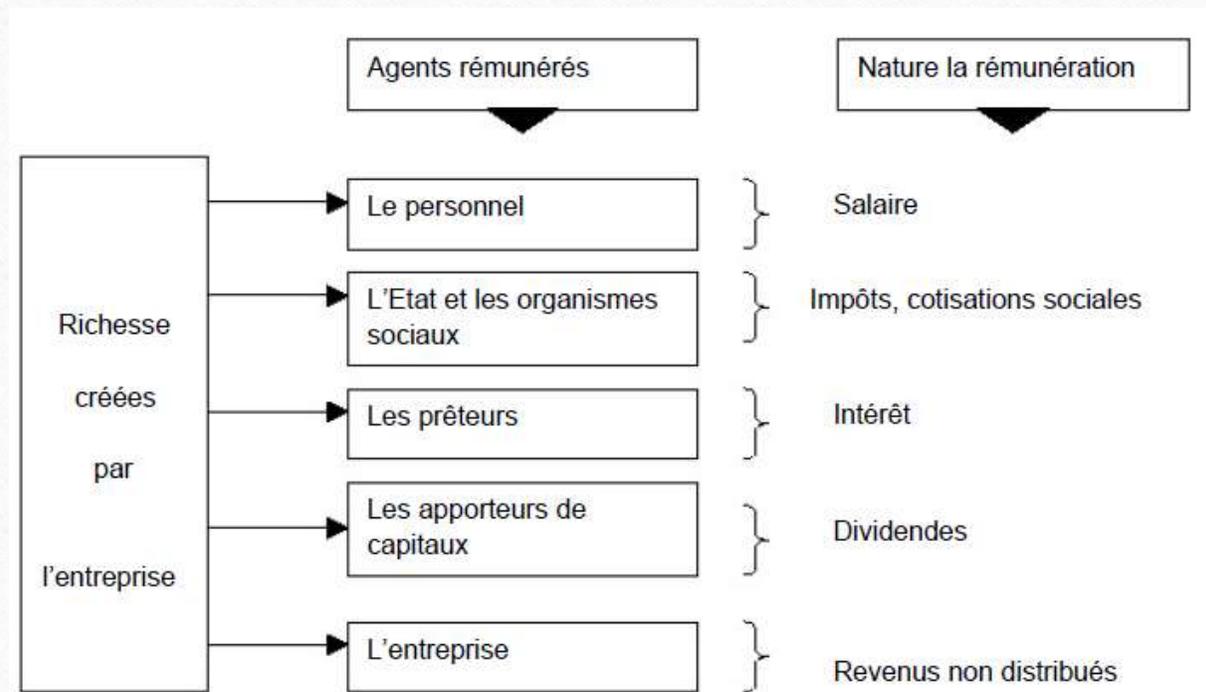
- Historiquement, c'est la première fonction qui a été mise en évidence.
- L'entreprise est considérée comme une **unité de fabrication** ie regroupement d'équipements, de procédés et de matériaux qui donnent des biens divers.

## B. La diversité des dimensions analytiques (3/ 5)

---

Un lieu de distribution de revenus:  
rémunération des différents facteurs de  
production, à travers la distribution de la  
valeur ajoutée

## B. La diversité des dimensions analytiques (3/ 5)



## B. La diversité des dimensions analytiques (4/ 5)

---

- Un lieu de relations sociales
- L'organisation = une communauté d'individus
- Étude :
  - Des aspirations et motivations des acteurs
  - Des relations humaines, individuelles et collectives,
  - Des conflits et compromis à gérer pour maintenir la stabilité de l'entité et réaliser les actions quotidiennes.
- La dimension humaine, seule vraie richesse des organisations, peut être approfondie en analysant les entreprises comme un lieu de compétences et de coopération

# B. La diversité des dimensions analytiques

## (5/ 5)

---

### **Un lieu de décision et d'information**

- Cette dimension interne, plus organisationnelle, met en évidence la nécessité pour toute entreprise ou organisation de **faire des choix**, de prendre des décisions qui engagent l'avenir à court ou long terme ;
- il faut alors analyser les **besoins en informations** pour aider à prendre les décisions au bon moment, les **procédures de choix** et les acteurs décideurs.

## C. La diversité des orientations

---

- 1. Finalité de l'organisation : C'est l'orientation à long terme et la raison d'être de l'entreprise.
- 2. Son but : C'est le résultat général à obtenir, sans précision (en termes quantitatifs, ni en termes de délais).
- 3. Son objectif : C'est le but de l'entreprise, avec précision. L'objectif est, donc, un but mesurable.

## C. La diversité des orientations – suite

---

- L'entreprise recherche de profit : L'objectif essentiel est lucratif, réaliser un profit en fournissant des biens ou des services à des clients .
- L'autre but recherché par les entrepreneurs est à la réalisation d'un projet, le prestige, et la croissance de l'entreprise.

# Les finalités et les objectifs de l'entreprise

---

- Les finalités d'une entreprise traduisent sa vocation, sa raison d'être, les buts qu'elle s'est fixée dès sa création, alors que les objectifs sont les buts chiffrés que la firme cherche à remplir pour atteindre ses finalités.
- Une entreprise peut avoir différentes finalités : exister et survivre, se développer et se diversifier, assurer la rémunération du capital et du travail, conserver son indépendance et permettre au personnel de l'entreprise de réaliser ses aspirations.

# Les finalité de l'entreprise

---

- Les trois finalités principales de l'entreprise
  - la poursuite de l'activité,
  - la recherche de la pérennité,
  - la recherche du profit

# Les finalités de l'entreprise – suite

---

## Autres finalités

- Cas d'Entreprise publique, sa finalité est le **service public**.
- Pour certaines entreprises, c'est le **service des clients**, la satisfaction de leurs besoins.
- Pour d'autres, l'entreprise, c'est aussi un **centre d'activité professionnelle** pour ceux qui en font partie. C'est le lieu où ils peuvent exercer un métier qui leur apporte des satisfactions, qui peut les passionner. C'est une part de leur vie, quelquefois très importante.

# Les objectifs

---

- Les objectifs sont l'expression des finalités d'entreprise.
- Un objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé.
- Il est défini quantitativement et/ ou qualitativement.
- La formulation d'un objectif s'accompagne de la définition des moyens à mettre en œuvre.

# Les objectifs

---

- La fixation d'objectifs incite l'entreprise à être plus dynamique, plus volontaire, mieux organisée.
- Les résultats atteints doivent être confrontés aux objectifs visés : les écarts sont mesurés et analysés de façon à mettre en œuvre des actions correctives.

## II. La gestion

---

- Gestion vient du nom latin 'gestio' : action de gérer, exécution, issu du verbe 'gerere' : exécuter, accomplir ; au départ pour le compte d'autrui, d'où le gérant d'affaires qui est un mandataire.
- Cette référence à la notion d'exécution et l'expression " compte de gestion" montrent que la gestion s'applique a priori à l'activité courante et à un horizon décisionnel relativement court.

# II. La gestion

---

- « Administration" = l'État et ses services publics ;
- Administrer : Contrôler, diriger les opérations de (un organisme). Administrer une ville, un hôpital...
- « Management" (anglicisme) = direction
- Management : Ensemble des techniques de gestion, de planification, d'organisation, de direction et de contrôle mises en œuvre dans une entreprise.
- Ensemble des personnes qui sont responsables de la direction d'une entreprise.

## II. La nécessité de la gestion

---

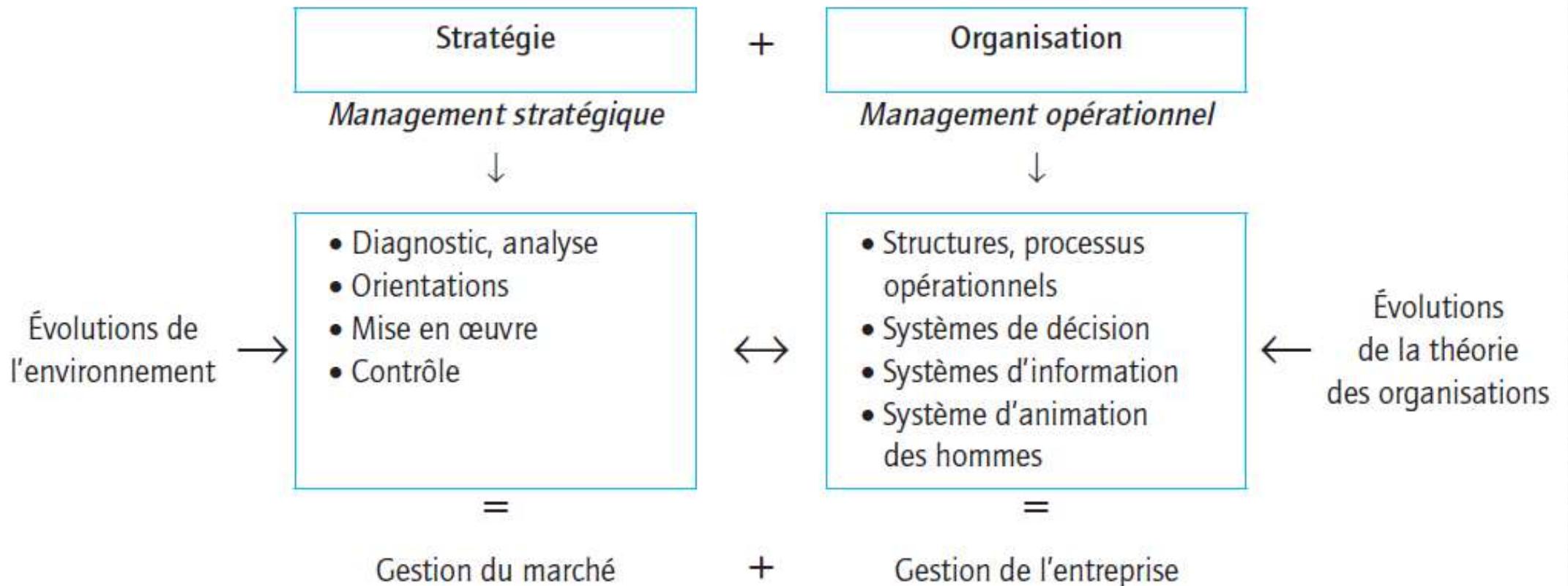
- Les entreprises doivent faire en permanence des choix pour survivre → La gestion = science des choix
- gestion = pilotage = multiples décisions qui sont prises à tous les niveaux de l'organisation au sein de toutes les fonctions.
- La gestion = management (ménager) = englobe toutes les dimensions de l'entreprise, tant stratégiques qu'opérationnelles.

## II. La nécessité de la gestion

---

- Des fois, Gestion = Management = action de bien régler, de bien disposer  
⇒ Art et techniques de conduire et de diriger
- **il est nécessaire d'associer deux axes pour définir la gestion :**
  - le management stratégique concerne la gestion du marché par la stratégie, c'est une vision externe de la gestion ;
  - le management opérationnel concerne la gestion des processus propres à l'entreprise, c'est une vision plus interne centrée sur l'organisation.

## II. Le management: ses 2 dimensions



# Les caractéristiques de La gestion : une science hybride

---

- La gestion est une science par ses essais de formalisation.
- La gestion allie formalisations théoriques et pratiques opérationnelles pour piloter une entreprise ;
- c'est donc simultanément une science des choix et une science de l'action utilisant de nombreuses techniques pour aider ces décisions.

## Les caractéristiques de La gestion : une science hybride (au carrefour de différentes disciplines)

---

- La gestion a constitué son corpus de connaissances, de concepts, de démarches en se forgeant des outils spécifiques mais également en empruntant des méthodes et des analyses d'autres sciences.

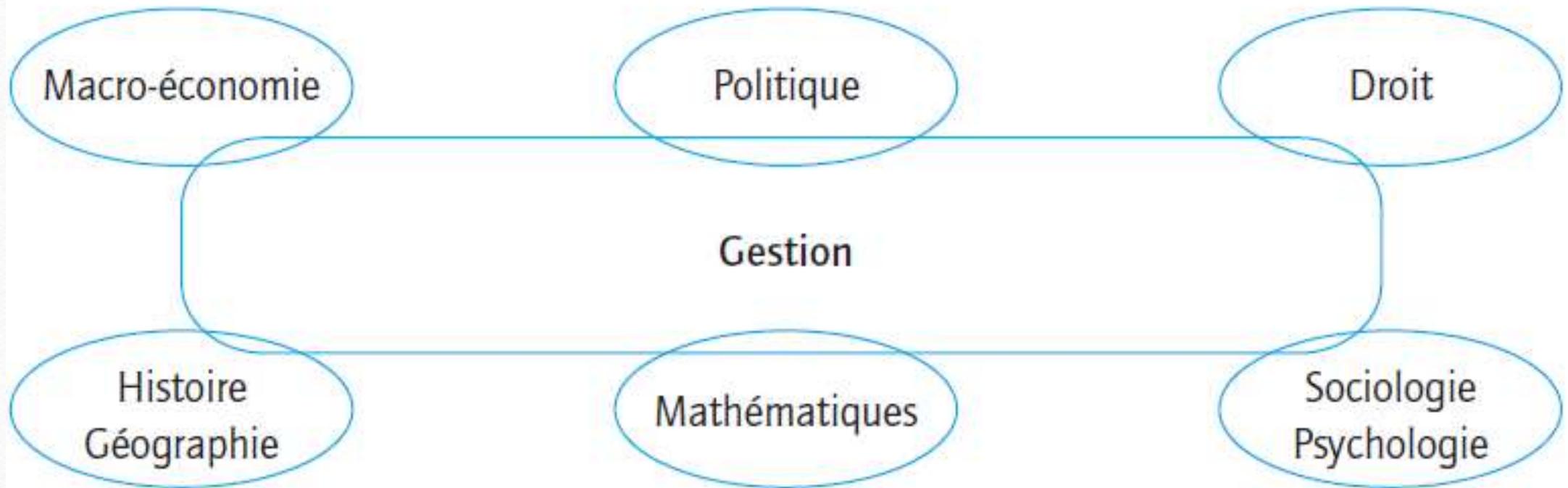
## La gestion, une science hybride – suite

---

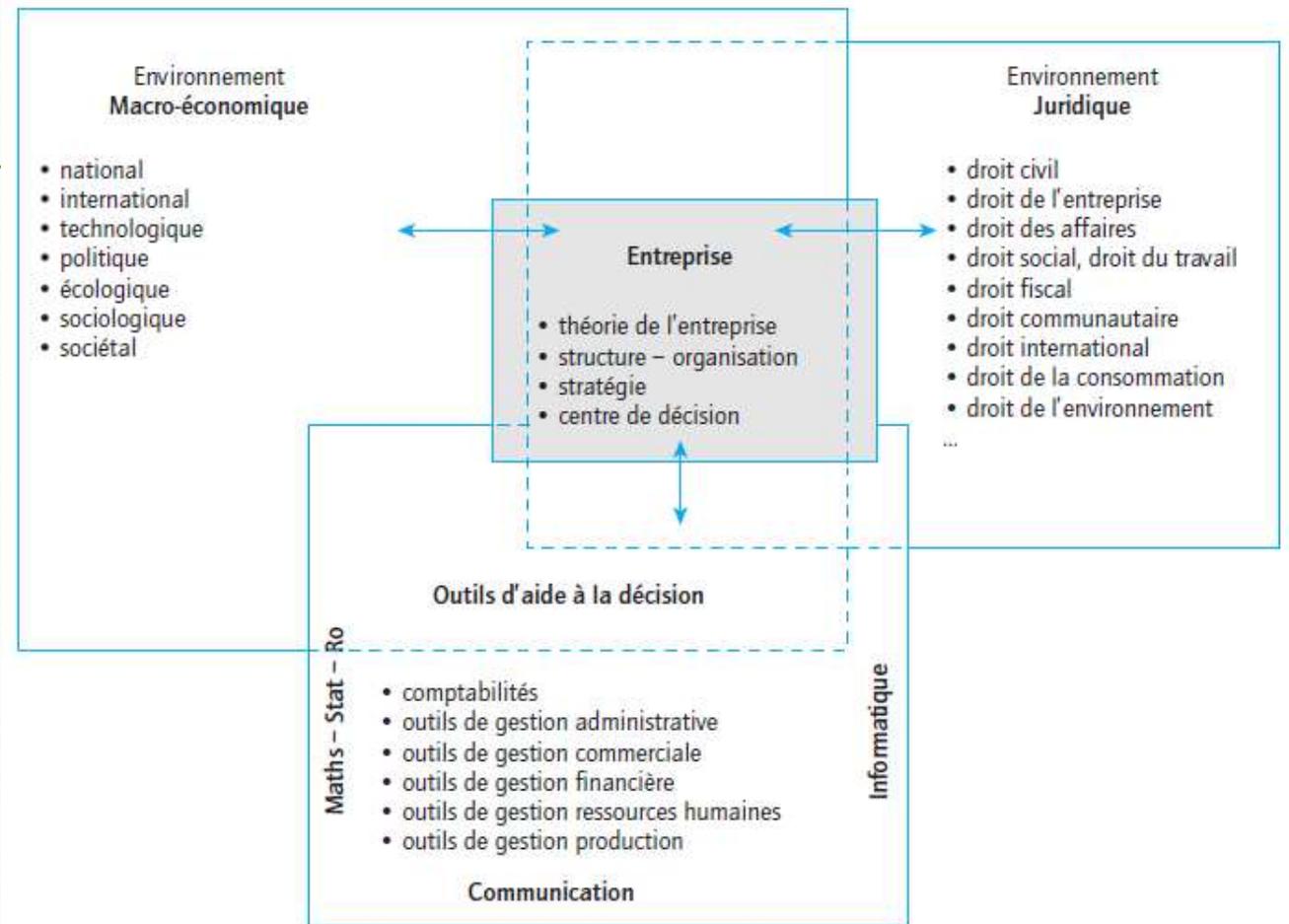
- La gestion est donc une science hybride entre les sciences « exactes » (mathématiques, statistiques, recherche opérationnelle qu'elle utilise) et les sciences humaines (sociologie, psychologie).

# La gestion, une science hybride – suite

---



# La gestion est au carrefour de différentes disciplines



Leçon 3.  
Les diversités économique et juridique  
de l'entreprise

---

# Les diversités économique et juridique de l'entreprise

---

I. La diversité économique

II. La diversité juridique

# I. La diversité économique

---

# I. La diversité économique

---

1. Classification selon le type d'activité:  
Notions de branche, secteur, filière
2. Classification selon la dimension (taille)

NB: Utilité de la classification : regroupement et comparaison

# 1. Classification selon l'activité

---

- Branche : Une branche regroupe les entreprises fabriquant le même produit (agriculture, industries bâtiments et travaux publics, commerce, transport, ...)
- On regroupe dans une branche les "parties d'entreprises" qui produisent la même chose. C'est une logique de produits.
- Une entreprise ayant plusieurs activités appartiendra à plusieurs branches.

# 1. Classification selon l'activité

---

- Secteur : Le secteur regroupe les entreprises ayant la même activité principale.

# 1. Classification selon l'activité

---

- Filière (En économie industrielle) : enchaînement d'activités allant de l'extraction à la commercialisation (exemple : filière textile, lait, etc.).

# Le classement en secteur d'activité (Colin CLARK)

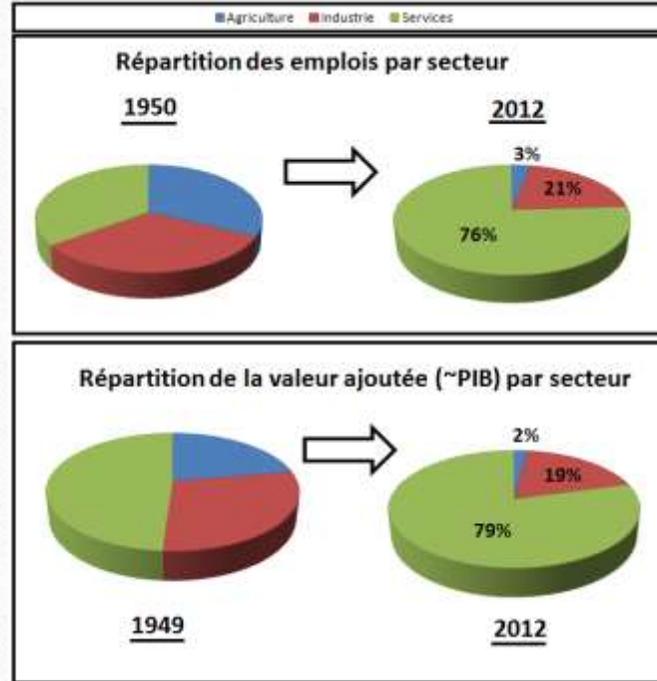
---



- Classification de C. CLARK : regrouper les activités en 3 secteurs :
  - Primaire
  - Secondaire
  - Tertiaire

# Évolution de la population active dans les 3 secteurs d'activité en France : illustration période 1950-2012

---



## Évolution de la population active dans les 3 secteurs d'activité (illustration période 1955-2001, soit ½ siècle)

	1955 Effectif	1955 %	2001 Effectif	2001 %
Primaire	5	30%	1	4 %
Secondaire	5	30%	4,1	18%
Tertiaire	7	40%	17,5	78%
Total	17	100%	22,6	100%

## Évolution de la population active dans les 3 secteurs d'activité (illustration période 1955-2001, soit ½ siècle)

---

- Le Secteur primaire:
- Il comprend les activités de production des matières premières (agriculture, pêche, sylviculture...)
- Secteur qui a perdu régulièrement des emplois, pour se stabiliser autours de 4% . Cause : **diminution du nombre d'exploitations agricoles**, les fermes restantes ayant une superficie beaucoup plus importante.

# Évolution de la population active dans les 3 secteurs d'activité (illustration période 1955-2001, soit ½ siècle)

---

- Le secteur secondaire:
- Il regroupe l'industrie, c'est à dire la transformation continue, sur une grande échelle, de matières premières en produits de consommation ou de production.
- Il est relativement hétérogène :
  - Les industries extractrices (minerais, carrières) ;
  - Les industries énergétiques; Les industries de base qui effectuent les premières transformations ;
  - Les industries de transformation qui agissent à un stade plus élaboré...

# Évolution de la population active dans les 3 secteurs d'activité (illustration période 1955-2001, soit ½ siècle)

---

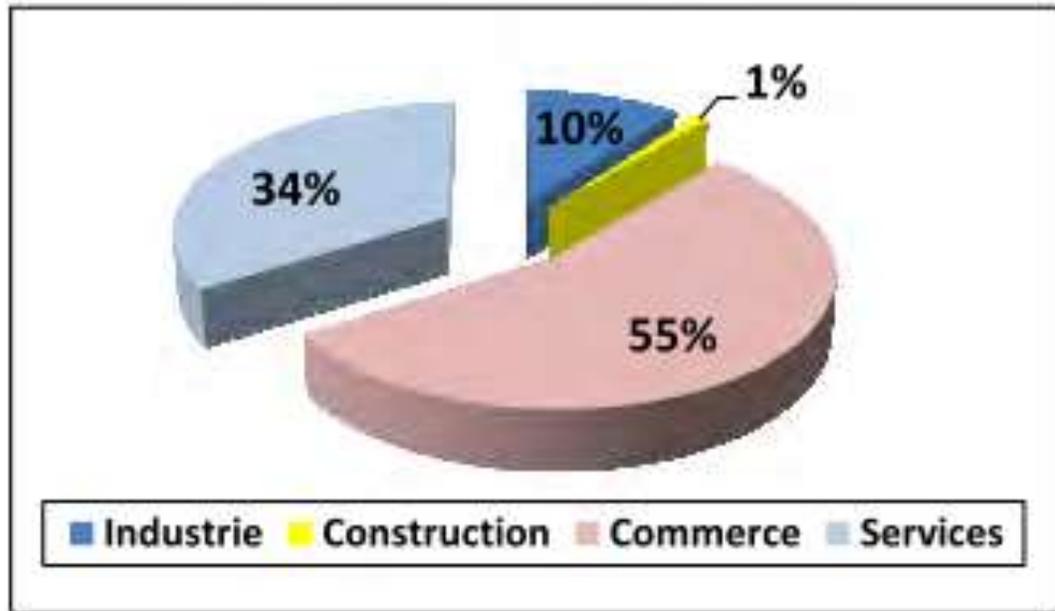
- Le secteur secondaire – suite
- De 1955 à 1975, secteur important, qui augmente ses effectifs. Période de reconstruction et de développement des industries lourdes.
- Depuis 1975 (1er choc pétrolier) l'industrie ne cesse de perdre des emplois (mécanisation, robotisation, délocalisation).

# Évolution de la population active dans les 3 secteurs d'activité (illustration période 1955-2001, soit ½ siècle)

---

- Le secteur tertiaire:
- Il regroupe les activités de services, marchands ou non marchands.
- Ces dernières années, il représente environ 3/4 des emplois.
-

# Cas Algérie : résultats du recensement économique ONS



Secteur d'activité	Nombre d'entités
Industrie	95 445
Construction	9 117
Commerce	511 700
Services	317 988
<b>Total</b>	<b>934 250</b>

Plus de détail, voir



# Le classement de Colin CLARK en secteur d'activité: Ses limites

---

- Critique
- Le regroupement en 3 grands secteurs est un classement large. Il facilite la comparaison des situations de deux pays ou entre deux périodes; mais pour une analyse détaillée, l'hétérogénéité des entreprises fragilise la pertinence de ce classement.
- Remarque
- Certains auteurs rajoutent à la classification de C CLARK le « secteur quaternaire » **pour désigner les activités relatives à l'information.**

## 2. 2e critère : Le classement selon la taille

---

- les critères de taille utilisés:
  - Le chiffre d'affaires
  - L'effectif
  - Le résultat net
- autres critères :
  - La valeur ajoutée
  - Le montant des capitaux propres
  - La part du CA exporté...

## 2. Classement selon la taille

---

- Autre classification
  - PME
  - Groupe
  - Filiale
  - Prise de participation
  - Firmes multinationales FMN

# PME

---

- La définition juridique d'une PME, mais qui contient des critères économiques se trouve dans la loi n°17-02 portant loi d'orientation sur le développement de la PME, du 10/1/2017).
- Dans l'article 5, il est écrit: « c'est une entreprise de production de biens et/ou de services... employant 1 à 250 personnes... dont le CA annuel  $\leq$  04 milliards de DA et dont le total du bilan annuel  $\leq$  1 milliard de DA... et qui respecte les critères d'indépendance : entreprise dont le capital n'est détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME .»
- L'article suivant distingue entre une ME, PE et TPE, selon les critères suivants :

	<b>Nombre d'employés</b>	CA annuel (en DA)	Total du bilan annuel (en DA)
Moyenne entreprise	50-250	400 millions - 04 milliards	200 millions à 1 milliard
Petite entreprise	10-49	≤ 400 millions	≤ 200 millions
Très petite entreprise (TPE)	01-09	≤ 40 millions	≤ 20 millions

# Notion de Groupe

---

- Le groupe : « est un ensemble de sociétés ayant des relations financières et économiques et contrôlées soit par une société-mère, soit par une société de portefeuille (holding\*) »
- On distingue entre :
- Filiale  $\Rightarrow$  lorsque le contrôle (par une société mère) est  $\geq 50\%$
- Prise de participation  $\Rightarrow$  lorsque le contrôle est entre 10% et 50%

(\*) une société ayant pour vocation de regrouper des participations dans diverses sociétés et d'en assurer l'unité de direction

## II. La diversité juridique : les formes juridiques de l'entreprise

---

Adaptation par rapport au type de projet, à son évolution

# 1.1. Le critère juridique

---

- Le **statut juridique** d'une entreprise est un ensemble de règles définissant:
  - la propriété des outils de production
  - les responsabilités à l'égard des tiers
  - le partage des bénéfices
  - les modes de gestion

## 1.2. Les formes juridiques des entreprises du droit algérien

---

- Art.544.- (Décret législatif n°93-08) Le caractère commercial d'une société est déterminé par sa forme ou par son objet. Sont commerciales à raison de leur forme, et quel que soit leur objet, les sociétés en nom collectif, les sociétés en commandite, les sociétés à responsabilité limitée et les sociétés par actions.
- Source : Code des sociétés (livre 5 du code de commerce) : Ordonnance du 26 septembre 1975, complétée par le Décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993 et l'Ordonnance n°96-27 du 9 décembre 1996.

## 1.2. Les formes juridiques des entreprises du droit algérien

---

- Les entreprises individuelles.
- SARL : Société à responsabilité limitée.
- EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (SARL unipersonnelle).
- SNC : Société en nom collectif.
- SCS : Société en commandite simple.
- SPA : Société par action (société anonyme en droit français).
- SCA : Société en commandite par action.

## 1.3. Autres critères de distinction

---

- distinction E I/ entreprise sociétaire (société)
- distinction entreprise publique/ privée/ mixte/ coopérative
- distinction sociétés de personnes (SNC, SCS)/ sociétés de capitaux (SPA, SCPA, SARL)
- distinction selon le risque encouru par les associés : société à risque limitée/ société à risque illimité ;
- distinction sociétés civiles/ sociétés commerciales

Critère	E I	E URL	SARL	SPA	SNC
Nombre <b>d'associés</b> requis	Entrepreneur individuel unique	1 seul associé (personne physique ou morale)	2 min. à 100 max. (Fr) 2 min. 50 max. (Dz)	7 min. pas de max.	2 min. pas de max.
Capital minimum	Absence de notion de capital social	Fixé librement	Fixé librement	1 million DZ (37000€ en Fr) s'il n'y a pas recours à l'épargne public 5 millions DZ (225000€ en Fr) s'il y a recours à l'épargne public	Fixé librement
Qui <b>dirige l'entreprise ?</b>	Entrepreneur individuel	Gérant (personne physique obligatoirement), soit un associé ou un tiers	1 ou plusieurs personnes, physiques obligatoirement, soit associé(s) ou tiers	Le conseil d'administration (3 membres min. 12 max. DZ et 3 min. et 18 max. Fr)	1 ou plusieurs personnes physiques
Responsabilité des associés envers les dettes	Entrepreneur individuel seul responsable sur l'ensemble de ses biens personnels	Responsabilité limitée au montant des apports	Responsabilité limitée au montant des apports	Responsabilité limitée au montant des apports	Tous responsables indéfiniment et solidairement sur l'ensemble des biens et services
Responsabilité des dirigeants	Responsabilité civile et pénale				
Mode <b>d'imposition</b>	IRG	IBS (obligatoire en droit DZ) Choix entre IR (régime BIC ou BNC) ou IS	IBS (obligatoire en droit DZ) Choix entre IS ou IR (Fr)	IBS	Chaque associé est personnellement imposé à l'IRG
Régime fiscal des	IRG (catégorie BIC ou	EURL à l'IRG (IRG	Traitements et salaires	Traitements et salaires	IRG (catégorie BIC)

Critère	E I	E URL	SARL	SPA	SNC
Nombre <b>d'associés</b> requis	Entrepreneur individuel unique	1 seul associé (personne physique ou morale)	2 min. à 100 max. (Fr) 2 min. 50 max. (Dz)	7 min. pas de max.	2 min. pas de max.
Capital minimum	Absence de notion de capital social	Fixé librement	Fixé librement	1 million DZ (37000€ en Fr) s'il n'y a pas recours à l'épargne public 5 millions DZ (225000€ en Fr) s'il y a recours à l'épargne public	Fixé librement
Qui <b>l'entreprise ?</b> dirige	Entrepreneur individuel	Gérant (personne physique obligatoirement), soit un associé ou un tiers	1 ou plusieurs personnes, physiques obligatoirement, soit associé(s) ou tiers	Le conseil d'administration (3 membres min. 12 max. DZ et 3 min. et 18 max. Fr)	1 ou plusieurs personnes physiques
Responsabilité des associés envers les dettes	Entrepreneur individuel seul responsable sur l'ensemble de ses biens personnels	Responsabilité limitée au montant des apports	Responsabilité limitée au montant des apports	Responsabilité limitée au montant des apports	Tous responsables indéfiniment et solidairement sur l'ensemble des biens et services
Responsabilité des dirigeants	Responsabilité civile et pénale				
Mode <b>d'imposition</b>	IRG	IBS (obligatoire en droit	IBS (obligatoire en droit	IBS	Chaque associé est

## 1.4. Choix de la forme juridique

---

- Rappel : Le statut juridique d'une entreprise est un ensemble de règles définissant:
  - la propriété des outils de production
  - les responsabilités à l'égard des tiers
  - le partage des bénéfices
  - les modes de gestion

## 1.4. Choix de la forme juridique : quelques critères “C”

---

C1: Anticipez-vous une activité très réduite ou un chiffre d'affaires important ?

- Si vous anticipez une activité très réduite, les coûts de création et de fonctionnement d'une société ne sont peut être pas justifiés ...



Choisir l'entreprise individuelle de par sa simplicité

## 1.4. Choix de la forme juridique : quelques critères

---

C2: Aurez-vous besoin d'associer d'autres personnes au développement de votre activité ?



- Opter pour la création d'une société.

## 1.4. Choix de la forme juridique : quelques critères

---

C3: Avez-vous besoin d'associer d'autres personnes au développement de votre activité ?

- L'entreprise individuelle n'est pas une structure adaptée pour s'associer avec d'autres personnes ;
- elle doit être réservée à l'hypothèse d'un entrepreneur individuel qui souhaite exercer seul son activité (ce qui ne l'empêche toutefois pas d'employer des salariés).

- La société: On peut facilement partager une partie du capital de la société avec d'autres personnes (qu'il s'agisse de personnes physiques ou d'autres sociétés) : les nouveaux associés participeront alors financièrement aux résultats de l'entreprise en recevant une part des dividendes (cette part est généralement proportionnelle à leur part dans le capital).

## 1.4. Choix de la forme juridique : quelques critères

---

C4: Est-ce que votre activité est susceptible de générer des pertes ?

 Créer une société vous permettra de mieux protéger votre patrimoine personnel et celui de votre conjoint

- dans une société, le patrimoine de la société et le patrimoine des associés sont distincts et les créanciers de l'entreprise n'ont de recours que contre le patrimoine de la société ;
- dans une entreprise individuelle, le patrimoine de l'entreprise et le patrimoine de l'entrepreneur sont confondus et les créanciers de l'entreprise ont également un recours contre le patrimoine personnel de l'entrepreneur).

## 1.4. Choix de la forme juridique : quelques critères

---

C5: Est-ce que votre activité est susceptible de générer un bénéfice très important ?

- Si vous anticipez la réalisation d'importants bénéfices, vous serez taxé de manière plus importante avec une entreprise individuelle qu'avec une société soumise à l'impôt sur les sociétés.
- En effet, les bénéfices de l'entreprise individuelle sont taxés au niveau de l'entrepreneur selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu (dont le taux marginal est proche de 50%), alors que l'impôt sur les sociétés est au maximum de 33 %.

## 1.4. Choix de la forme juridique : Autres critères

	Entreprise individuelle	Société
Caractéristiques	Dans <b>l'entreprise individuelle</b> , l'entreprise et l'entrepreneur ne forment qu'une seule et même personne	le porteur de projet donne naissance à une nouvelle personne, totalement distincte, que l'on nomme « personne morale ».
Principal avantage	simplicité de constitution et de fonctionnement.	le patrimoine du créateur est en principe protégé en cas de coup dur, les créanciers de l'entreprise ne pouvant saisir que ce qui appartient à cette dernière.
Principal inconvénient	la responsabilité illimitée de l'entrepreneur, patrimoines personnel et professionnel étant juridiquement confondus. Cependant cet inconvénient est désormais atténué par la possibilité de protéger son habitation principale en établissant, devant notaire, une "déclaration d'insaisissabilité".	il n'agit pas en son nom, mais au nom et pour le compte d'une autre personne, l'entreprise. Il faut donc y mettre les formes, rendre des comptes et veiller à ne pas utiliser les biens de l'entreprise comme s'il s'agissait des siens.

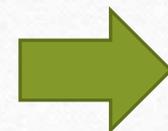
\* NB : L'entreprise individuelle est une des formes juridiques les plus utilisées. Elle représente environ 95 % du parc des entreprises en Algérie.

## 1.4. Choix de la forme juridique : quelques critères

	Entreprise individuelle	Société
Caractéristiques	Une seule personne : l'entrepreneur	Distinction entre l'entreprise, personne et le ou les associés
Principal avantage	simplicité de constitution et de fonctionnement	séparation des patrimoines
Principal inconvénient	confusion entre patrimoine personnel et patrimoine professionnel (mais possibilité de protéger son habitation principale en établissant devant notaire une "déclaration d'insaisissabilité")	formalisme à respecter

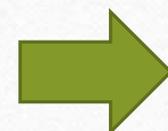
## 1.4. Choix de la forme juridique : quelques critères

Sociétés s'adaptant à tous les types de projets



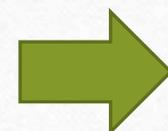
EURL  
SARL

Sociétés d'adaptant aux projets innovants, start-up ou nécessitant des capitaux importants



SPA  
SCPA

Sociétés ayant pour objet d'exercer une activité commerciale



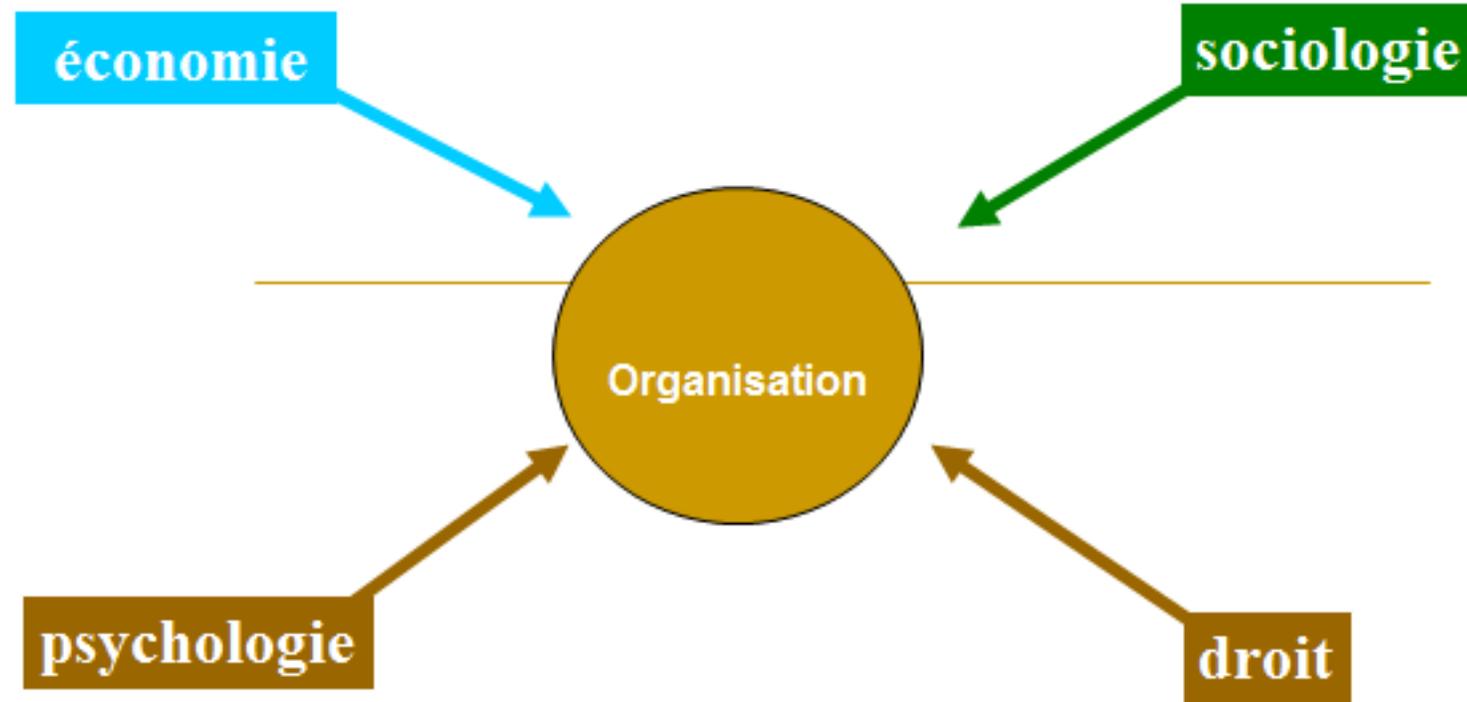
EURL  
SARL

# La diversité des approches théoriques

---

Théories des organisations

# La théorie organisationnelle : une théorie multidisciplinaire



# Pourquoi « Organisation »?

---

Henry Mintzberg dans « le Management » :

« Nous sommes nés dans le cadre d'organisations et se sont encore des organisations qui ont veillé à notre éducation de façon, à ce que plus tard, nous puissions travailler dans des organisations. [...] Et, notre dernière heure venue, ce seront encore des organisations qui s'occuperont de nos funérailles ».

# Définition de l'organisation

---

ORGANISATION= système d'action collective

- 1. dont le problème majeur consiste à définir des modes de coopération efficaces entre ses membres
- 2. articulé autour d'une structure hiérarchique et traversé par de multiples jeux de pouvoir
- 3. caractérisé par la poursuite de certains objectifs
- 4. qui doit faire face à un contexte particulier et établir avec lui des relations durables

# Définition de l'organisation ?

---

- Michel CROZIER: « Une réponse au problème de l'action collective »

# Définition de l'organisation

---

Rappel de la définition de S. P. Robbins\* :

« Une organisation est un ensemble de moyens structurés, constituant une unité de coordination, ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants ».

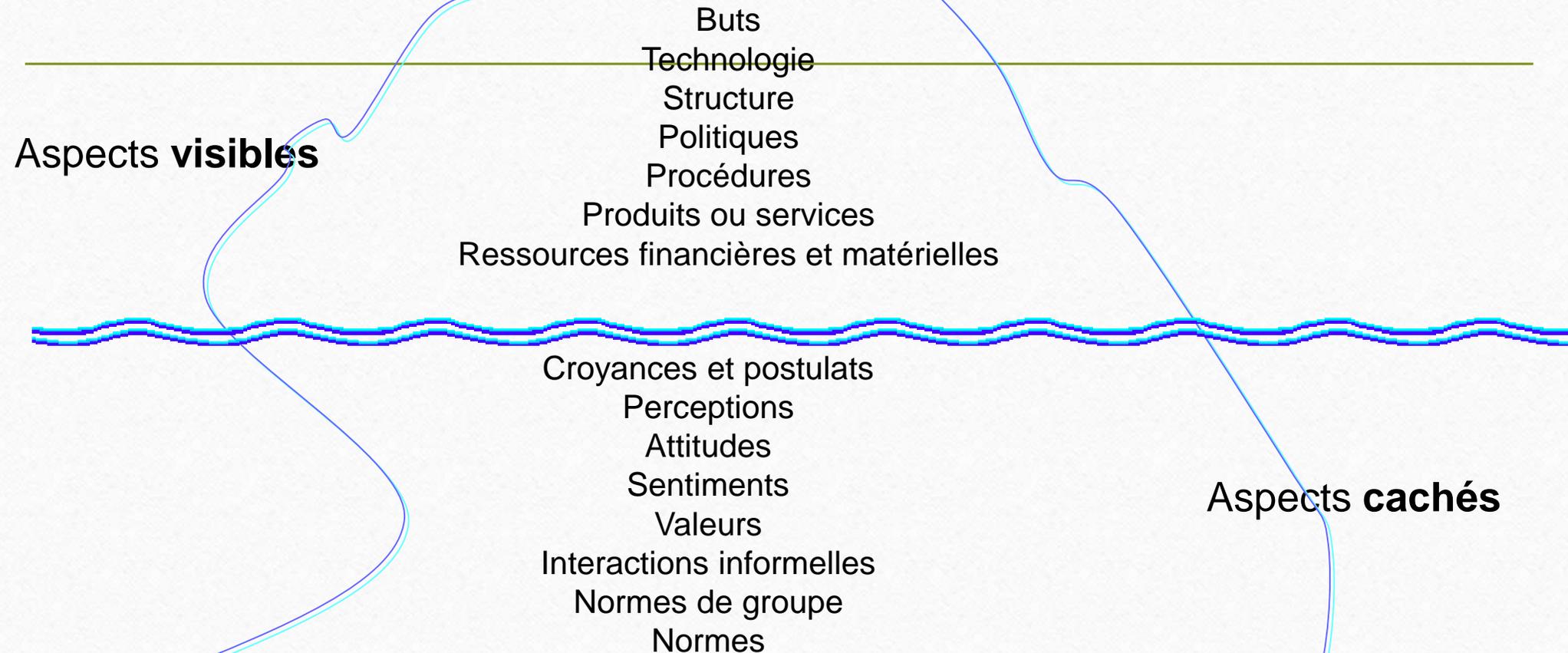
# Définition de l'organisation ?

---

- J. March et H. Simon (1979)\* : « Il est plus facile – et probablement plus utile – de donner des exemples d'organisations formelles que de définir ce terme »

\* James C. MARCH et Herbert SIMON, Les organisations, Dunod, 1979, p.1  
(titre original: Organisations, 1958, John Wiley & Sons, New York).

# L'iceberg organisationnel (Y. Tellier)



# La diversité des approches théoriques

---

## 1. Les premières analyses :

les analyses classiques des organisations : une organisation **simpliste** et **mécaniste**

## 1.1. L'école classique (1900 – 1920): Taylor – Ford - Fayol

---

- L'objectif de l'organisation : maximisation du profit ;
- Les analyses :
  - La rationalité productive chez F. Taylor (1856-1915 ; Ingénieur américain) rôle de l'O.S.T. ; « the one best way » ;
  - La rationalité administrative chez H. Fayol (1842-1925 ; Ingénieur Fr., Directeur des mines) : notion et rôle de la **fonction d'administration** ;
  - La rationalité bureaucratique chez M. Weber (1864-1920 ; Sociologue et avocat allemand) : notion de rôle de la bureaucratie ;
  - Les principes d'administration chez Fayol

# 1.1. L'école classique – suite

- Henry **Ford**, premier industriel à avoir appliqué le taylorisme sur le modèle Ford T ⇒ **Réalisation de gains de productivité** avec une main d'œuvre non qualifiée

Principes du taylorisme appliqués à l'atelier :

- Division du travail en tâches élémentaires
  - Spécialisation
  - Séparation entre conception et exécution
  - Affectation de l'ouvrier à un poste de travail
  - Travail à la chaîne et production en série
  - Rémunération au rendement
- Division horizontale du travail
- Division verticale du travail
- Économies d'échelle
- Productivité

⇒ Transformer l'homme en mécanisme spécialisé

Avantage

Inconvénient

Réalisation d'économie  
d'échelles

L'Etse est une machine

Aliénation de l'homme au travail

# 1.1. L'école classique – suite

- A partir de son expérience sur le terrain, **Fayol** (1841-1925) définit des règles touchant l'organisation dans sa totalité ⇒ **Les principes d'administration**

- 
- identifie 06 fonctions: tech. – Com. – Fin. – Sécurité. – Compy. – Adm.
  - Premier à définir la fonction **administrative (ses missions)** ⇒ **PODCC** (Planifier, organiser, diriger, coordonner, contrôler)

- **Motivation de l'homme par l'argent** – tout comme Taylor : il suffit de rémunérer les individus équitablement pour les inciter à travailler

- **Taylor et Fayol ont bien su lire les données de leur environnement notamment les valeurs de la société** : autorité, obéissance, distinction entre les classes sociales

- Limites : Conception de l'**organisation** comme une **machine**

Appréhension des problèmes selon un modèle linéaire

# 1.1. L'école classique - suite

---

- Les 03 sources de pouvoir (fondements de l'autorité) : M. Weber
  - L'organisation traditionnelle: le pouvoir est dû au statut du dirigeant (propriété de l'États). La succession est souvent familiale.
  - L'organisation charismatique: L'autorité provient des qualités du dirigeant. Elle n'est pas transmissible.
  - L'organisation rationnelle: La fonction exercée (en termes de compétences) confère le pouvoir. Weber considère ce type d'organisation comme le plus efficace

# 1.1. L'école classique - suite

---

- Les propriétés de l'organisation bureaucratique (M. Weber – suite)
  - Une structure hiérarchique
  - Les compétences clairement définies
  - Les rémunérations sont fixes et dépendent des responsabilités et du niveau hiérarchique
  - La discipline est stricte
  - Des règles écrites anticipent toutes les situations

# 1.1. L'école classique

---

- Critiques
  - L'hétérogénéité des organisations n'est pas prise en compte
  - Le grand nombre de besoins humains ne sont pas retenus
  - Les relations entre les personnes ne sont pas traitées
  - Les interactions entre l'environnement et l'organisation sont ignorées

## 1.2. L'école des relations humaines RH (1920 – 1950)

---

- G.E. Mayo (1880-1949) : **importance de l'appartenance à un groupe**
- K. Lewing (1890-1947) : La dynamique du groupe
- A. Maslow (1908-1970) : la pyramide de hiérarchisation des besoins
- F. Herzberg (1959) : théorie des deux facteurs
- D. McGregor (1906-1964) : théorie X et Y.

# MAYO George E Iton

L'étude au sein de la Western Electric Company



1880 – 1949 : Professeur et chercheur en psychologie.

L'enquête est basée sur le postulat Taylorien que la productivité des salariés dépend des conditions matérielles de travail.

D'autres variables psychosociologiques apparaissent :

- Un style de direction plus participatif améliore les rapports avec la hiérarchie.
- Le besoin de reconnaissance (statut social).
- Le sentiment **d'appartenance** à un groupe.
- La satisfaction de besoins sociaux (sécurité...).
- La participation à la recherche **d'objectifs** communs.
- L'**existence** de leadership informel en dehors de toute structure hiérarchique.

# LEWIN Kurt

## La dynamique de groupe



1890 - 1947 : Docteur en philosophie.

Selon Kurt Lewin, il est plus aisé de faire évoluer un groupe qu'une personne isolée.

Il teste trois modes de commandement :

- Le leader autoritaire donne des ordres et est éloigné de ses subordonnés.
- Le leader démocratique dirige le groupe en acceptant les remarques, la discussion.
- Le leadership du laisser-faire implique que les directives, les informations sont sollicitées par le groupe. Le manager ne s'implique pas.

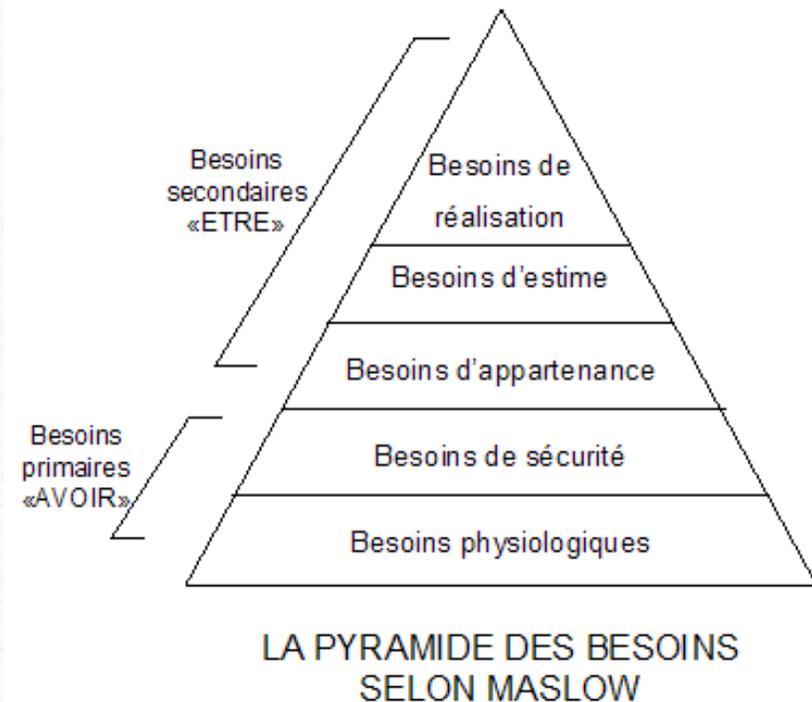
LEWIN recommande la deuxième forme de gestion de groupes.

# MASLOW Abraham



1908 – 1970 : Psychologue  
Américain.

- La Théorie des besoins  
Un besoin non satisfait reste source de  
motivation.



# Pyramide de Maslow - suite

---

- Besoins de réalisation (création et accomplissement) ;
- Besoins de considération (reconnaissance de sa valeur, estime, dignité) ;
- **Besoins d'appartenance** (accueil, intégration dans le groupe de travail) ;
- Besoins de sécurité (emploi, avenir) ;
- Besoins physiologiques (nourriture, logement, vêtements) ;

# HERZBERG Frederick



1923 - 2000 : Professeur  
Américain de psychologie  
industrielle.

Les facteurs **d'hygiène** : sont des facteurs sécurisants (**d'ambiance**), qui doivent être réalisés sous peine **d'insatisfaction** ; ils ne sont cependant pas source de motivation, seule leur absence est un frein. Exemple : conditions de travail et de rémunération.

Les facteurs motivants (valorisants) : qui sont source de motivation (besoin de participation, besoins **d'accomplissement**, de créativité, ...)

Ces deux facteurs ressemblent à ceux de MASLOW.

Il est difficile de différencier facteurs de satisfaction et **d'insatisfaction** car ils ne sont pas précisément listés.

Pour motiver le salarié, HERZBERG préconise **l'enrichissement** des tâches.

# McGREGOR Douglas

## Les Théories X et Y



1906- – 1964 : Psychologue  
Américain.

La nature des hommes peut être différente :

Selon la théorie X, **l'homme n'aime** pas travailler, **n'est** pas ambitieux et rejette les responsabilités. Cette vision, en général celle des dirigeants, sous entend que **l'homme** doit être dirigé, contrôlé.

**D'après** la théorie Y, **l'homme** est motivé par son travail qui est source de satisfaction. Il accepte les responsabilités et sait faire preuve de créativité, **d'initiative**. MCGREGOR considère que ce type de management est plus adapté à **l'homme**.

## 2. L'enrichissement des analyses classiques par les approches dites systémiques

---

## 2. L'enrichissement des analyses classiques par les approches dites systémiques

---

- L'approche systémique: ses caractéristiques
- L'école de la décision
- L'école de la contingence : notion de contingence
- L'approche évolutionniste
- Les théories contractuelles

## 2. L'enrichissement des analyses classiques par les approches dites systémiques

---

### 2.1. Caractéristiques principales de ces études :

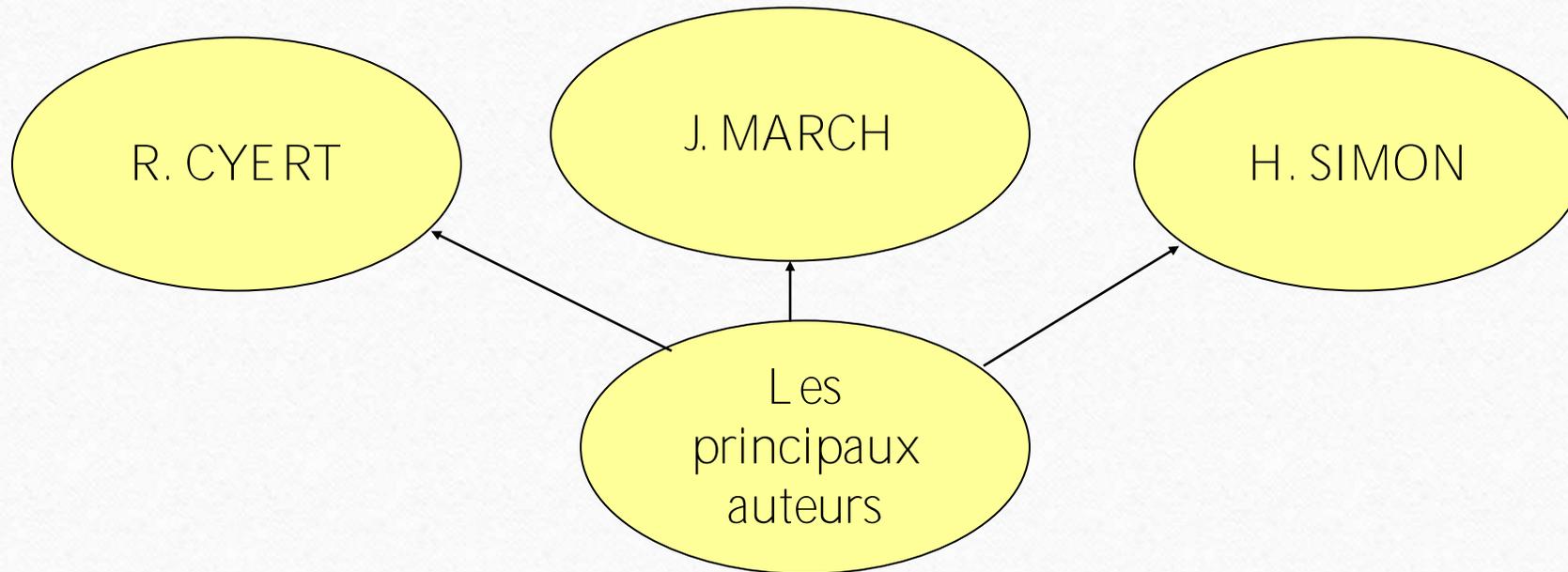
- La prise en compte de l'influence de l'environnement
- Les relations structure/ environnement
- La flexibilité et la réactivité
- Le rôle de la coordination
- **NB** : voir leçon l'entreprise et son environnement.

## 2.2. L'école de la décision

---

## 2.2. L'école de la décision – suite

---



## 2. L'enrichissement des analyses classiques par les approches dites systémiques

---

- 2.2. L'école de la décision
  - H. Simon (1960) : notion de rationalité limitée
  - J. March (1969) : modèle de participation selon le principe contribution/ rétribution ;
  - R. Cyert (1969) : modes de résolution des conflits

NB: Approfondissement de cette école dans le dernier chapitre de ce cours

## 2.2. L'école de la décision – suite

---

- Le point de départ de l'analyse est le suivant :
  - Les dirigeants des entreprises sont confrontés quotidiennement à des choix de décisions.
  - A partir de cette constatation, certains auteurs ont centré leur réflexion sur la prise de **décision**. Ils ont commencé par définir l'entreprise comme un lieu de décision et ont ensuite étendu leur analyse à différents points :
    - Les enjeux du pouvoir
    - Le partage du pouvoir
    - La subjectivité du processus décisionnel et donc l'analyse de sa rationalité

## 2.2. L'école de la décision – suite

---

H. SIMON analyse tout le **processus de décision**, y intègre les motivations et capacités du décideur et en conclut à la **rationalité limitée** du processus de la prise de décision. (voir chapitre les décisions).

la rationalité du décideur est nécessairement **limitée** car la décision s'intègre dans un environnement complexe qui restreint la perception des choix et impose de nombreuses contraintes au décideur.

– La cohérence des décisions est également limitée par d'autres facteurs comme l'émotivité du décideur, la personnalité même du décideur, son profil psychologique...



## 2.2. L'école de la décision - suite



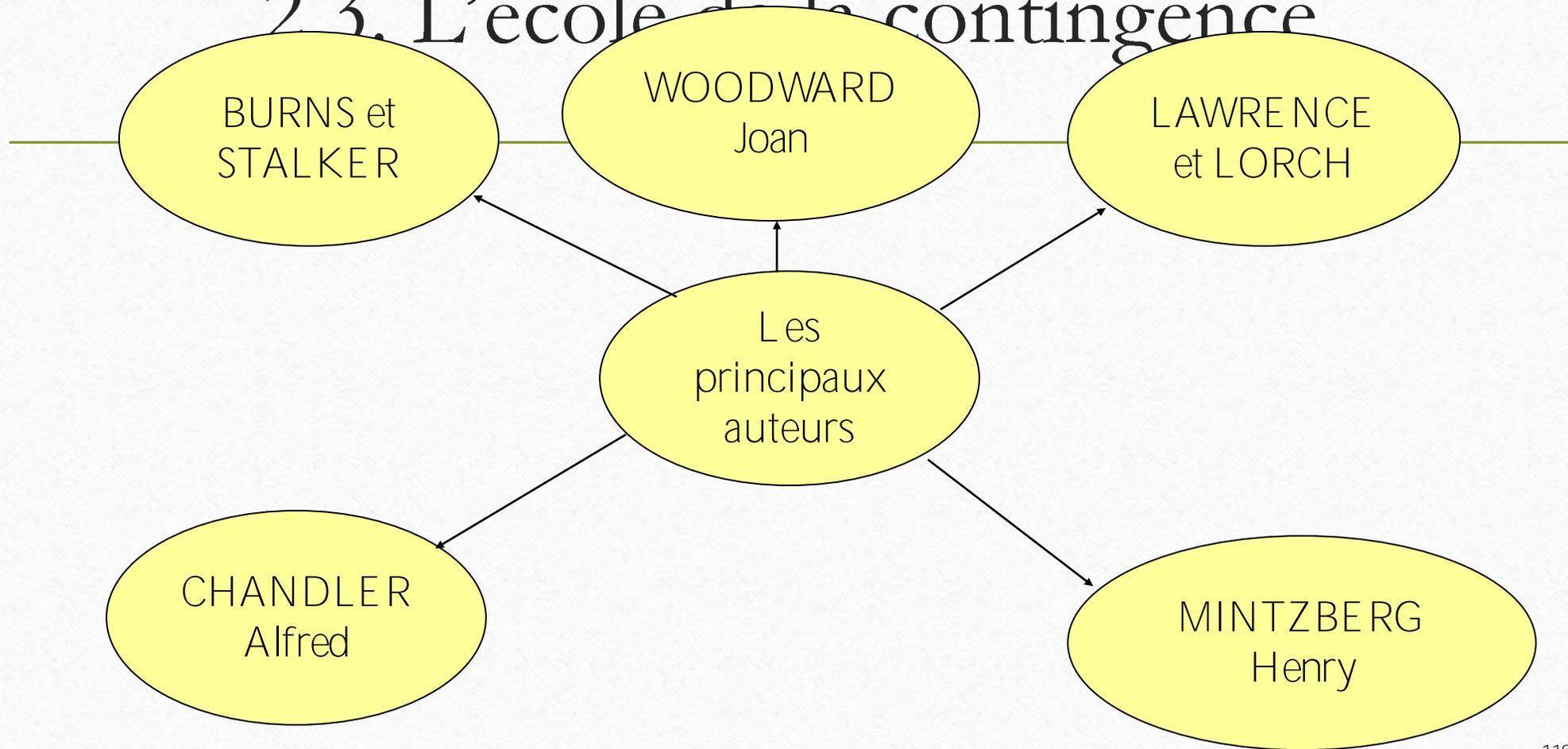
- James MARCH s'associe à SIMON dans son analyse pour élaborer une théorie « comportementale de la firme » : Pour faire face aux différentes situations, l'organisation recourt à ses « **répertoires de programmes d'action = ses routines** »).
- James MARCH élabore la théorie des « **anarchies organisées** » (le modèle de la **poubelle**) : le processus décisionnel est caractérisé par des problèmes, des participants à des solutions qui se présentent de façon aléatoire.
- (Richard CYERT et MARCH) : La multiplicité des objectifs : Chaque décideur, chaque service a des intérêts et des buts différents de ceux de l'organisation dont il fait partie. ⇒ L'organisation doit donc mettre en œuvre des techniques de résolution des conflits d'objectifs (recherche du compromis) ⇒ L'organisation = **coalition politique**



## 2.3. L'école de la contingence

---

## 2.3. L'école de la contingence



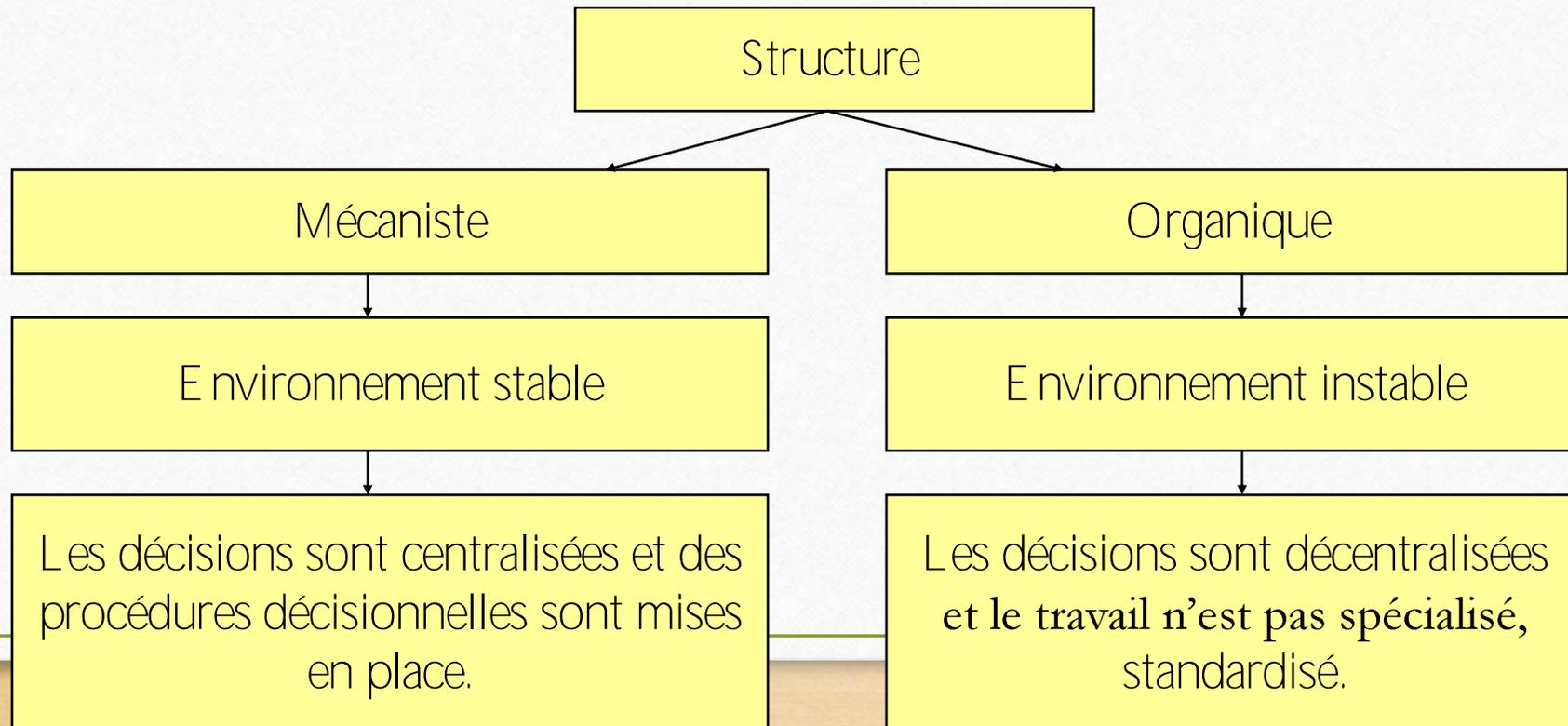
# La notion de contingence

---

- La notion de contingence réfute l'hypothèse classique qu'il existe une structure idéale.
- L'efficacité d'une structure dépend de son *environnement et des caractéristiques* (ex : stratégie, culture, taille, technologie...) de **l'organisation**.
- L'**organisation** est assimilée à un système organique évoluant dans son éco-système.

# BURNS et STALKER

Le facteur de contingence déterminant le type de structure est le lieu de vie de l'entreprise : son environnement.

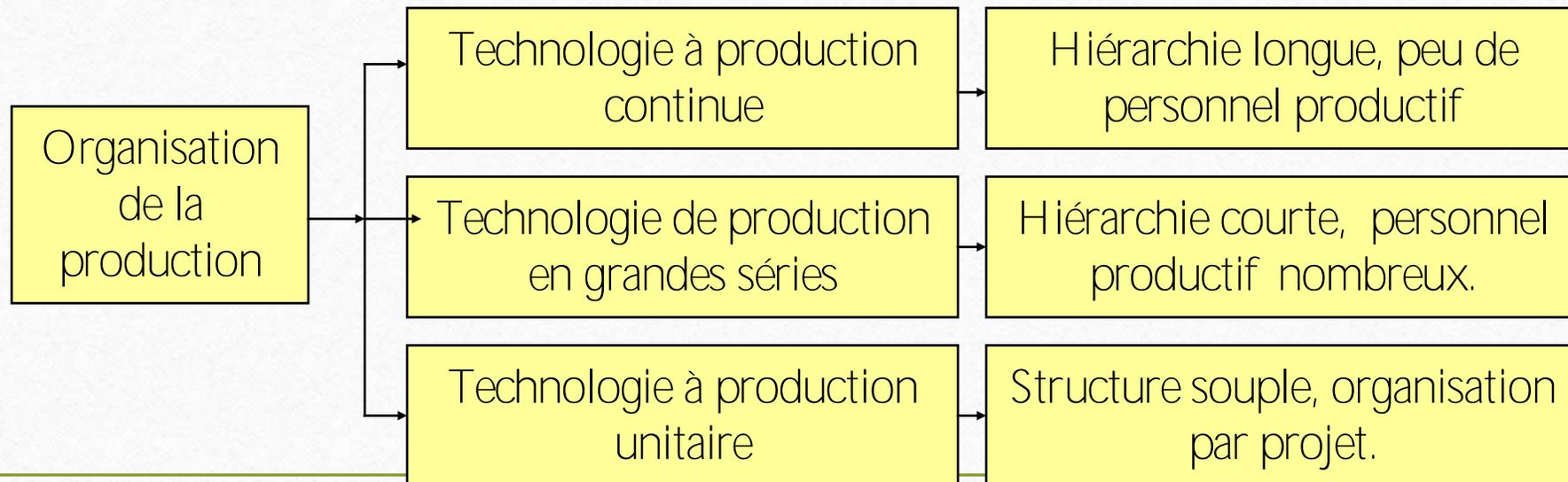


# WOODWARD Joan

(1916-1971)

L'organisation dépend du système de production.

Pour cette professeur de sociologie industrielle, il n'existe pas de structure meilleure qu'une autre. Le facteur de contingence est la technologie.



# LAWRENCE et LORCH

(Professeurs d'organisation à Harvard)

## Environnement et structure

« La structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Elle dépend de l'environnement. Une entreprise n'est pas homogène. Elle est composée d'entités différentes, soumises à des environnements variés. Chaque composante doit être capable de s'adapter à son milieu naturel.

*Complexité de l'environnement*

Fort	Structure fonctionnelle	Structure matricielle
Faible	Structure hiérarchique	Structure hiérarchique diversifiée par produit ou région

*Incertitude de l'environnement*

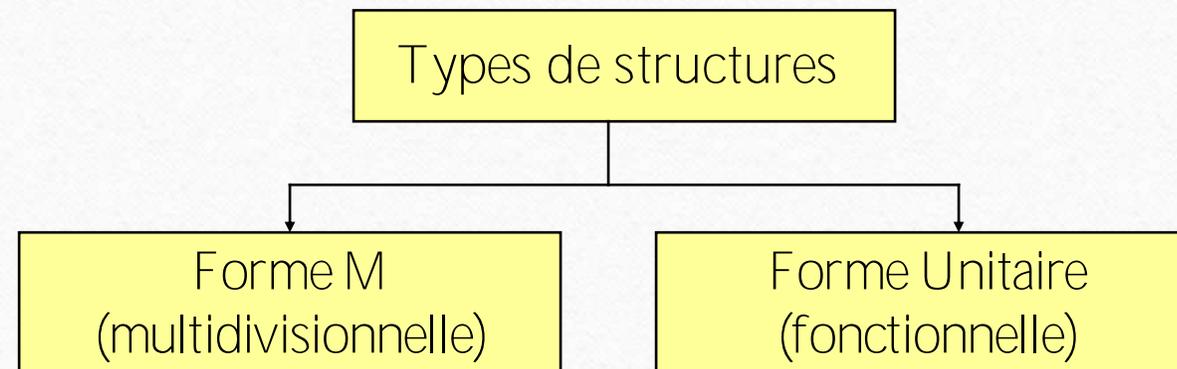
# CHANDLER Alfred

## Structure et stratégie.

La stratégie *est l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des ressources et leur articulation en vue d'atteindre un objectif.* Elle conditionne la structure de l'entreprise (facteur de contingence).



1918 : Historien  
professeur à Harvard



# CHANDLER Alfred

Structure fonctionnelle ou unitaire (U) : Elle concerne des organisations produisant un seul bien, organisée selon les fonctions traditionnelles (production, commerciale, administrative...). Cette structure simple est peu coûteuse, les niveaux hiérarchiques sont peu nombreux. Par contre, il peut apparaître des résistances au changement. Un risque de confusion entre décisions opérationnelles (CT) et stratégiques (LT) existe.

Structure sous forme de divisions opérationnelles (M) : Chaque division est responsable **d'un** type (ou gamme) de produit. La qualité décisionnelle est optimisée car les décisions à LT relèvent de la direction générale et celles à CT des responsables de la division. **L'entreprise** est plus flexible donc réactive. La difficulté est de coordonner les décisions (certains intérêts sont parfois divergents...), de motiver.

# MINTBERG Henry

## Les 4 facteurs de contingence d'une organisation

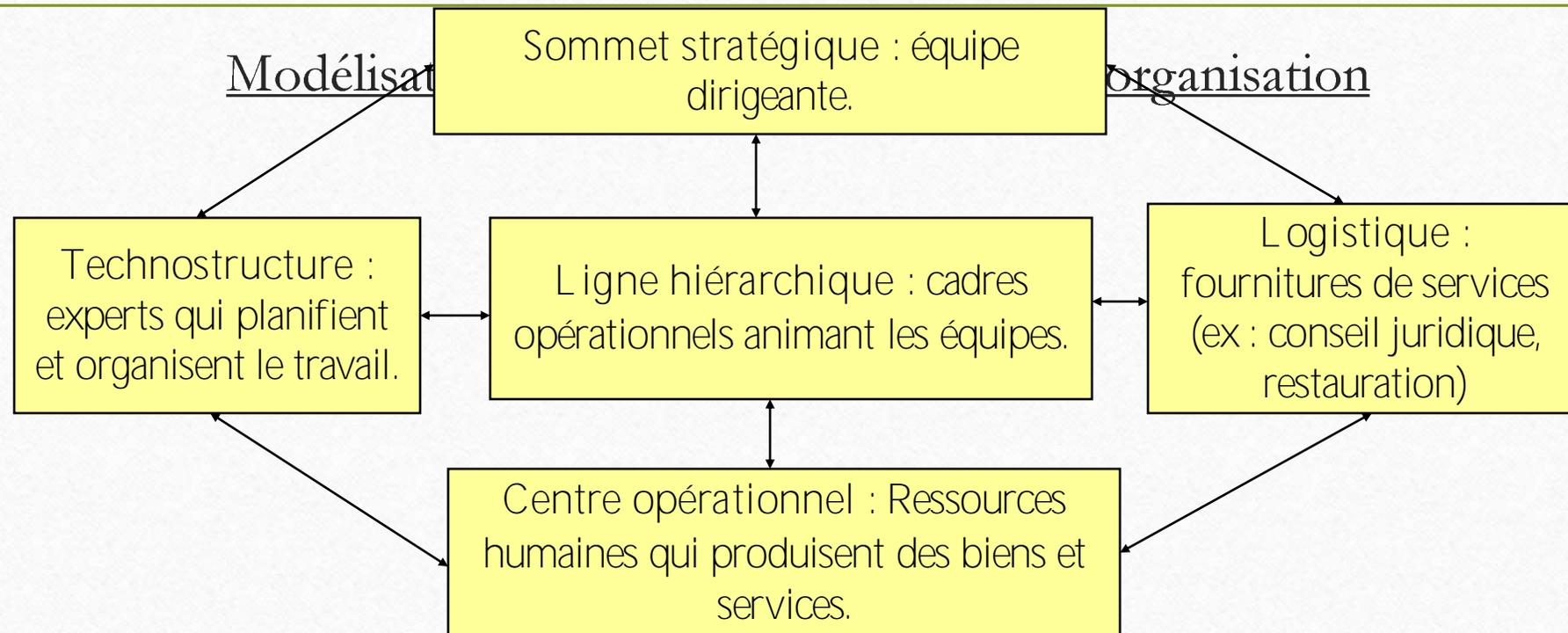


Professeur de management  
à Montréal

- **L'âge** et la taille : l'**ancienneté d'une** structure et sa taille influencent son degré de complexité et son formalisme.
- Le système technique est l'**ensemble** des procédés utilisés pour fabriquer des biens et services.
- Un environnement complexe nécessite une structure de type organique.
- Le pouvoir est en général centralisé au niveau du sommet, formalisé.

MINTZBERG identifie 7 types de structures et 5 mécanismes de coordination nécessaires à la cohérence des actions menées.

# MINTZBERG Henry



## 2.4. l'approche évolutionniste et le paradigme des compétences et ressources

---



## 2. Les approches systémiques – SU

### 2.4. L'école évolutionniste : les notions mises en évidence par les évolutionnistes :

- Notion de compétence foncière : « ensemble de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines qui constituent la base des aptitudes concurrentielles d'une firme dans une activité donnée ».
- Notion d'apprentissage collectif : « processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que, au cours du temps, des tâches sont effectuées plus vite, et que de nouvelles opportunités dans les modes opératoires sont sans cesse expérimentées. »



## 2. Les approches systémiques – suite

---

### 2.4. L'école évolutionniste : les notions mises en évidence par les évolutionnistes :

- L'économie évolutionniste cherche à expliquer les phénomènes du monde réel comme le résultat d'un processus de changement continu. Ses concepts ont souvent des analogies dans le domaine de l'évolution biologique, mais les économistes évolutionnistes ne tentent pas d'établir une correspondance rigide entre les théories biologiques et les théories économiques. Une approche évolutionniste reconnaît que le passé influence le présent : les choix économiques sont guidés par des contextes historiques, culturels et institutionnels.

## 2. Les approches systémiques – suite

---

### 2.4. L'école évolutionniste : les notions mises en évidence par les évolutionnistes :

- En ce qui concerne la théorie évolutionniste de la firme, chaque entreprise renferme un ensemble de règles appelées routines qui déterminent ses performances selon le type d'activité et qui guident sa trajectoire technologique. Pour l'essentiel, ces routines sont propres à chaque entreprise et relativement informelles (tacites) et leurs évolutions expliquent les trajectoires suivies par les entreprises.
- Les décisions prises par les dirigeants et les savoirs détenus par les salariés, peuvent être adaptés à l'évolution du marché ou bien au contraire inadaptés. À chaque nouveau cycle d'innovations, certaines entreprises disparaissent et d'autres se créent : il y a une forme de sélection des routines par le marché. Les deux principes routines internes/ sélection par le marché permettent d'envisager la dynamique économique d'ensemble.
- Les économistes évolutionnistes avancent aussi le concept de dépendance au sentier qui exprime l'idée que les performances et les trajectoires des firmes sont largement fonctions de leur histoire particulière et des routines qu'elles ont accumulées. Ainsi, un choix effectué au temps  $t$  (par exemple, l'adoption d'un certain standard technologique) va conditionner le développement futur d'un certain nombre de routines organisationnelles et donc les choix stratégiques futurs de l'entreprise.

## 2. Les approches systémiques – suite

---

2.4. L'école évolutionniste : les notions mises en évidence par les évolutionnistes :

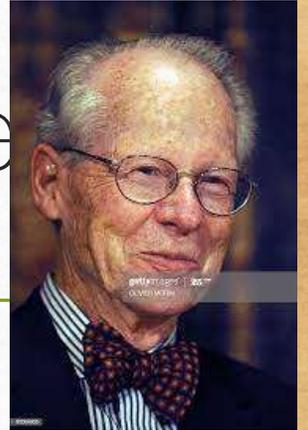
- Richard Nelson et [Sydney G. Winter](#) suggèrent que les interactions internes des organisations sont basées sur des routines comportementales et des "décisions à vue de nez". La planification de la production, le calcul, la fixation des prix et même la répartition des fonds de Recherche et Développement suivent tous la règle liée à un comportement routinier.

## 2.5. les théories contractuelles

---



# Les apports des nouvelles théories de la firme



- Les théories contractuelles :
  - la théorie des coûts de transaction : Auteurs : R. Coase et O. Williamson ;
    - Notion de coûts de transaction : « coûts de fonctionnement du système d'échange dans une économie de marché, coûts d'information, de négociation, de comportements liés au recours au marché pour procéder à l'allocation des ressources et transférer les droits de propriété des éléments objets d'échange. »
  - la théorie de **l'agence** : Une relation d'agence est un « contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. » ;
  - la théorie des droits de propriété (l'école managériale) : séparation entre propriétaires et dirigeants de l'entreprise ;

