

# **PROGRAMME D'ECONOMIE D'ENTREPRISE**

## **Introduction**

### **Chapitre 1 : Généralités sur l'entreprise « 2 séances »**

#### **Section 1 : Définition de l'entreprise**

1. Définition et objectifs de l'entreprise
2. Evolution de la notion d'entreprise
  - L'entreprise « boîte noire »
  - L'entreprise est une organisation
  - L'entreprise est un système

#### **Section 2 : Typologie des entreprises**

1. Classification des entreprises selon la forme juridique
  - L'entreprise individuelle ;
  - L'entreprise sociétaire ;
2. Classification des entreprises selon les origines des capitaux
  - Entreprises privées ;
  - Entreprises publiques et sociétés d'économie mixte ;
  - Coopératives et mutuelles.
3. Classification des entreprises selon les critères économiques
  - La classification selon le secteur d'activité
  - Le secteur, la branche et la filière
4. Classification des entreprises selon la dimension (la taille)
  - Le chiffre d'affaires
  - Les effectifs
  - La valeur ajoutée VA
  - L'actif immobilisé

### **Chapitre II : L'environnement de l'entreprise« 2 séances »**

#### **1- Définition de l'environnement de l'entreprise**

#### **2- Caractéristiques de l'environnement de l'entreprise**

- a- La stabilité
- b- La complexité
- c- L'incertitude

#### **3- Types (états) de l'environnement de l'entreprise**

- a- Stable
- b- Transitoire
- c- Instable
- d- Turbulent

#### **4- Les niveaux d'étude de l'environnement de l'entreprise**

- a- Le macro environnement
- b- Le méso environnement
- c- Le micro environnement

#### **5- L'analyse de l'environnement par l'entreprise**

- a- Démarche de surveillance de l'environnement
- b- Attitude des entreprises vis-à-vis de l'environnement

### **Chapitre III: Les structures organisationnelles et les fonctions de l'entreprise**

#### **« 2 séances »**

- 1) **Les structures organisationnelles** : (Définition, type de structures, leurs caractéristiques, avec les avantages et les inconvénients de chaque structure) ;
  - Structure hiérarchique.
  - Structure fonctionnelle.
  - Structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line)
  - Structure divisionnelle.
  - Structure matricielle.

- Structure de Mintzberg.

2) **Les fonctions de l'entreprise** : présenter les 6 fonctions d'Henri Fayol :

Technique, commerciale, financière, comptable, sécurité et administrative.

Préciser enfin qu'actuellement d'autres fonction sont apparues telle que : la fonction ressources humaines, marketing, recherche et développement...etc

3) **Les ressources de l'entreprise** : ressources matérielles, ressources financières, ressources humaines et ressources immatérielle.

## **Chapitre IV : cycle de vie de l'entreprise et outils d'analyse en économie d'entreprises « 2 séances »**

### **1. Le cycle de vie de l'entreprise**

1.1. Définition du « cycle de vie de l'entreprise »

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

1.3. Modèles de cycle de vie de l'entreprise

### **2. la croissance de l'entreprise**

2.1. Définition et intérêt de « la croissance de l'entreprise »

2.2. Les modalités de la croissance de l'entreprise

2.3. Les facteurs de la croissance de l'entreprise

### **3. La sous-traitance**

### **4. Outils d'analyse en économie d'entreprises**

4.1. Le cycle de vie de produit

4.2. La chaîne de valeur

4.3. Les 5 forces (de Porter)

4.4. Le Benchmarking

4.5. La matrice d'Ansoff

4.6. La matrice BCG (Boston Consulting Group)

4.7. La séquence SCP (Structure- Comportement-Performance)

## **Chapitre V : culture, projet et éthique de l'entreprise « 2 séances »**

### **Section 1 : la culture de l'entreprise**

1. Définition

2. Les composantes de la culture de l'entreprise

3. Le rôle de la culture dans la pratique de gestion de l'entreprise

### **Section 2 : le projet de l'entreprise**

1. Qu'est-ce que le projet de l'entreprise

2. Le rôle du projet de l'entreprise

3. Les caractéristiques du projet de l'entreprise

4. L'élaboration et la mise en œuvre du projet de l'entreprise

### **Section 3 : éthique et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)**

1. Qu'est-ce que l'éthique de l'entreprise

2. Les différents rôles de l'entreprise (économique et sociétale)

3. Les dimensions de la responsabilité sociale de l'entreprise

### **Liste des exposés « module Economie d'entreprise »**

1- Présentation de l'entreprise

2- L'environnement de l'entreprise

3- Structure organisationnelle de l'entreprise

4- Cycle de vie de l'entreprise

5- Analyse économique de l'entreprise

6- Responsabilité sociale « RSE » des entreprises

7- Décision et processus décisionnel dans l'entreprise

8- L'entreprise moderne à l'ère du numérique : Exemple ou cas des startups

## **Introduction**

Bienvenue dans ce cours d'économie d'entreprise. Au cours de ce deuxième semestre (2), nous allons explorer les différents aspects de la gestion d'entreprise, de la compréhension des structures organisationnelles à l'analyse des outils économiques utilisés pour mesurer les performances d'une entreprise.

### **Public visé**

Le module de l'économie de l'entreprise fait partie de l'unité d'enseignement fondamentale. Il possède quatre crédits avec un coefficient de 02. Le volume horaire hebdomadaire est de 03 heures; un cours magistral de 01:30 et une séance de travaux dirigés de 01:30.

Ce présent cours est programmé aux étudiants de première année de domaine des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales.

### **Acquisitions:**

L'étudiant doit réfléchir et déduire rationnellement pour comprendre ce cours, en plus des acquis des matières suivantes : Introduction à l'économie, Introduction à la sociologie des organisations.

### **L'objectif du cours**

L'objectif général du matériel pédagogique est de permettre à l'étudiant de comprendre l'importance de la gestion économique de l'entreprise, qui lui permet de survivre et de se développer.

### **Les Objectifs d'apprentissage et les compétences à acquérir**

- Identifier l'organisation, les caractéristiques, les rôles et les objectifs.
- Connaître l'environnement de l'entreprise.
- Maîtriser le concept de l'entreprise en tant qu'aide économique, identifier son origine et son développement, et identifier ses différents types
- Permettre à l'étudiant de connaître les outils d'analyse économique de l'ENTREPRISE.
- Permettre à l'étudiant d'identifier les facteurs qui contribuent à la croissance de l'ENTREPRISE.
- Permettre à l'étudiant de se familiariser avec la culture et l'éthique de l'ENTREPRISE.
- Identifier les tendances récentes de l'économie de l'entreprise ainsi que le développement de l'entreprise en Algérie.

### **Mode d'évaluation**

Méthode d'évaluation TD lors des séances de TD l'étudiant sera soumis à test 'interrogation' . la note de TD est composite. Elle est calculée en contrôle continu comme suite:

- Oral : 6Pts
- Ecrit : 3Pts
- Présence : 3 Pts
- Participation : 4 Pts
- Interrogations : 4 Pts

À la fin de chaque semestre, un examen sera programmé. En cas d'échec dans ce dernier, un examen de rattrapage sera facultatif à la fin de l'année universitaire.

La formule de calcul de la moyenne de module est comme mentionnée dans le tableau ci-dessous:

Lors des séances de TD, les étudiants travailleront principalement sur des projets sous forme exposé.

**La liste des exposés est la suivante :**

- 1- Présentation de l'entreprise
- 2- L'environnement de l'entreprise
- 3- Structure organisationnelle de l'entreprise
- 4- Cycle de vie de l'entreprise
- 5- Analyse économique de l'entreprise
- 6- Responsabilité sociale « RSE » des entreprises
- 7- Décision et processus décisionnel dans l'entreprise
- 8- L'entreprise moderne à l'ère du numérique : Exemple ou cas des startups

**Dans ce cours, nous allons aborder les cinq chapitres suivants :**

Chapitre 1 : Généralités sur l'entreprise - Dans ce chapitre, nous allons explorer les définitions et les concepts de base liés à l'entreprise. Nous allons également examiner les différentes formes juridiques et les structures d'entreprise les plus courantes.

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise - Dans ce chapitre, nous allons étudier l'environnement économique, politique et social dans lequel les entreprises opèrent. Nous allons examiner les différentes forces qui influencent l'activité économique et les facteurs externes qui peuvent affecter la performance de l'entreprise.

Chapitre III: Les structures organisationnelles et les fonctions de l'entreprise - Dans ce chapitre, nous allons explorer les différentes structures organisationnelles et les fonctions de l'entreprise. Nous allons étudier les différents rôles et responsabilités des employés, ainsi que les différentes fonctions de l'entreprise, telles que la gestion des ressources humaines, la gestion financière et la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Chapitre IV : cycle de vie de l'entreprise et outils d'analyse en économie d'entreprises - Dans ce chapitre, nous allons examiner le cycle de vie de l'entreprise et les différentes étapes de développement qu'elle traverse. Nous allons également étudier les différents outils d'analyse économique utilisés pour évaluer la performance de l'entreprise.

Chapitre V : culture, projet et éthique de l'entreprise - Dans ce chapitre, nous allons explorer l'importance de la culture d'entreprise, des projets et de l'éthique dans la gestion d'entreprise. Nous allons étudier les différentes valeurs et normes qui façonnent la culture d'une entreprise, ainsi que les différentes stratégies et pratiques qui peuvent être mises en place pour maintenir une culture d'entreprise positive.

# Chapitre 1 :

## Généralités sur l'entreprise

L'entreprise est la cellule économique de base de l'économie. Elle vise à créer des richesses au service de parties prenantes que sont les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les partenaires, l'État et la société en général, tout en veillant à réduire voire éliminer ses impacts négatifs sur ces mêmes parties prenantes.

L'entreprise mobilise une palette de ressources pour concevoir, produire et distribuer une variété de produits (biens et service) pour ses différents clients.

Selon le champ disciplinaire et la posture adoptée, l'entreprise peut être présentée différemment. En effet. Il existe une typologie complexe et multicritère de l'entreprise.

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter des généralités sur l'entreprise afin de permettre aux étudiants de bien saisir la notion d'entreprise et de distinguer sa typologie.

Dans ce chapitre nous allons répondre aux questions suivantes ?

- Qu'est-ce qu'une entreprise ?
- Que vise-t-elle ?
- Quelles sont ses dimensions ?
- Quelles sont ses formes juridiques?
- Quelle est l'origine de ses capitaux ?
- Quels sont les secteurs d'activité?

### L'SECTION 1 : DÉFINITION DE L'ENTREPRISE

Il existe plusieurs définitions de l'entreprise, et cela s'explique par le fait que l'entreprise est une entité complexe et multifacette qui peut être appréhendée sous différents angles.

Voici deux explications sur les raisons pour lesquelles il y a une multitude de définitions de l'entreprise :

- a- L'entreprise est une notion polysémique (plusieurs sens) : La notion d'entreprise peut avoir plusieurs sens selon le contexte et les objectifs de celui qui la définit. Ainsi, une définition de l'entreprise peut être centrée sur son activité économique, son statut juridique, sa finalité sociale, sa dimension internationale, etc.
- b- Les disciplines qui étudient l'entreprise ont des approches différentes : Les sciences économiques, la gestion, le droit, la sociologie, la psychologie et d'autres disciplines peuvent avoir des approches différentes de l'entreprise, ce qui conduit à des définitions variées de l'entreprise.

#### 1- Définitions et objectifs de l'entreprise

##### 1.1 Définitions de l'entreprise

Généralement, l'entreprise est définie comme un ensemble de moyens techniques, financiers et humains, dont l'activité organisée et dirigée par un centre de décision a pour résultat la production de biens et services à vendre sur le marché pour générer des profits.

##### 1.1.1 Définition en économie générale :

L'entreprise est une unité économique autonome. Elle combine et rémunère les facteurs de production pour produire et vendre des biens et des services sur les marchés afin de réaliser des profits.

### 1.1.2 Définition en économie d'entreprise :

Selon Octave GELINIER « L'entreprise est non pas une machine, mais un organisme vivant », L'entreprise est une organisation, elle se caractérise par : un groupe humain hiérarchisé, une finalité, une répartition des tâches, de responsabilités et du pouvoir. Un système de communication et de contrôle permet de coordonner les activités en fonction de ses politiques et de ses objectifs ».

Ces définitions précédentes proposent des perspectives complémentaires pour comprendre l'entreprise, chacune mettant en avant des aspects spécifiques de son fonctionnement et de son rôle dans l'économie.

### 1.1.3 Ce qu'il faut retenir de ces définitions

- Dans l'entreprise, il faut saisir l'approche économique (création de richesse) et l'approche sociale (groupe d'humains qui travaillent ensemble)

- L'entreprise, unité de production et de répartition de richesse.

- Les entreprises combinent des facteurs de production (capital, travail, ressources naturelles) afin de produire des biens et services qui seront vendus sur un marché. Elles produisent de la valeur.

## 1.2 Objectifs de l'entreprise

L'entreprise à plusieurs objectifs.

### 1.2.1 Objectif ultime

L'objectif ultime et le plus courant pour les entreprises est de maximiser ses profits : Une entreprise a pour but de maximiser ses bénéfices en produisant des biens et des services afin de satisfaire les besoins du marché par en vendant ses biens et services (B/S).

Rappelez-vous de la notion d'agent économique déjà aborder dans les cours du module d'introduction à l'économie de premier semestre, l'entreprise est une entité économique autonome qui a pour objectif principal de produire des biens ou des services marchands destinés à être vendus sur le marché en vue de réaliser un profit. Plus précisément, l'entreprise est une organisation qui mobilise des ressources (humaines, matérielles, financières) pour produire des biens et des services en vue de satisfaire les besoins des consommateurs et générer un revenu pour ses propriétaires ou actionnaires.

Les objectifs de l'entreprise peuvent varier en fonction de ses propriétaires ou actionnaires, mais en général, ils visent à maximiser les profits, à assurer la croissance et le développement de l'entreprise, à satisfaire les besoins des clients et à répondre aux exigences des parties prenantes (employés, fournisseurs, communauté locale, etc.). L'entreprise est donc un acteur économique majeur qui joue un rôle essentiel dans le développement économique et social d'une société.

Voici quelques-uns des objectifs les plus courants pour les entreprises :

**Croissance** : Les entreprises peuvent également chercher à croître en élargissant leur clientèle, en introduisant de nouveaux produits ou services, en diversifiant leurs activités ou en acquérant d'autres entreprises.

**Satisfaction des clients** : Les entreprises peuvent se concentrer sur la satisfaction de leurs clients en offrant des produits ou des services de haute qualité, en améliorant l'expérience client ou en répondant rapidement aux demandes des clients.

**Responsabilité sociale et environnementale** : De plus en plus d'entreprises se préoccupent de leur impact sur la société et l'environnement. Elles cherchent à réduire leur empreinte carbone, à améliorer les conditions de travail pour leurs employés, à respecter les normes éthiques, etc.

**Innovation** : Les entreprises peuvent chercher à innover en développant de nouveaux produits ou services, en adoptant de nouvelles technologies, en améliorant les processus de production ou en trouvant des moyens plus efficaces de répondre aux besoins des clients.

**Notoriété de la marque** : Les entreprises peuvent également chercher à augmenter leur notoriété de la marque en créant une image positive de l'entreprise dans l'esprit des consommateurs.

### 1.2.2 Objectifs secondaires

Les objectifs cités précédemment sont appelés objectifs ultimes.

Les objectifs secondaires sont des objectifs qui soutiennent les objectifs ultimes de l'entreprise. Ils peuvent inclure des objectifs tels que la réduction des coûts, l'amélioration de l'efficacité des processus, l'innovation de produits, la gestion de la qualité, la formation et le développement des employés, etc. Les objectifs secondaires peuvent être importants pour aider à atteindre les objectifs ultimes, mais ils ne sont pas considérés comme aussi critiques que les objectifs ultimes.

### 1.2.3 Objectifs économiques et objectifs non économiques

Les objectifs de l'entreprise peuvent être répartis entre objectifs économiques et non économiques :

**Les objectifs économiques** sont liés à la performance financière de l'entreprise. Ils comprennent notamment la maximisation des profits, la croissance de l'entreprise, la réduction des coûts, l'optimisation de la rentabilité, l'amélioration de la productivité, etc. Les objectifs économiques sont importants, car ils permettent à l'entreprise de générer des revenus, de créer des emplois et de contribuer à l'économie.

**Les objectifs non économiques**, quant à eux, sont liés aux autres aspects de la vie de l'entreprise. Ils peuvent comprendre des objectifs sociaux, environnementaux, éthiques ou encore liés à la satisfaction des employés ou des clients. Ces objectifs sont de plus en plus importants pour les entreprises, car les consommateurs, les investisseurs et les employés sont de plus en plus soucieux de l'impact social et environnemental des entreprises. Les objectifs non économiques peuvent également aider à renforcer la réputation (donc l'image) de l'entreprise et à renforcer sa marque (Image de marque).

## 2. Évolution de la notion d'entreprise

L'évolution de la notion d'entreprise dans la théorie économique est marquée par une prise en compte croissante de l'organisation interne de l'entreprise, de son rôle dans l'économie, de son impact social et environnemental et de sa responsabilité vis-à-vis de la société.

### 2.1 Entreprise comme une « boîte noire »

L'entreprise "boîte noire" : Dans les premiers temps de la théorie économique, l'entreprise était considérée comme une "boîte noire", c'est-à-dire un élément opaque de l'économie dont on ne connaissait pas bien le fonctionnement interne. Les économistes considéraient que l'entreprise était une "machine de production" qui transformait des inputs en outputs, sans se préoccuper de l'organisation interne de l'entreprise.

La notion d'entreprise "boîte noire" a été développée dans les années 1930 par l'économiste britannique Ronald Coase. Selon Coase, l'entreprise était considérée comme une "boîte noire", car elle était étudiée de manière externe, sans prendre en compte son fonctionnement interne. Selon cette vision, l'entreprise était une black box qui transformait des inputs en outputs, sans que l'on sache comment elle fonctionnait précisément.

Les théoriciens de l'entreprise capitaliste (XIX<sup>e</sup> siècle) n'ont pas pris en compte immédiatement l'élément humain dans l'organisation de l'entreprise, voir le cours du module de la micro-économie II de ce deuxième semestre. La théorie économique néoclassique considère la firme 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.

Figure 1 : entreprise « boîte noire »



C'est-à-dire que le patron se soucie uniquement du résultat de fin d'exercice. Il cherche à réaliser des bénéfices (recettes - coûts de production). Dans ce cas il se concentrera sur :

- Le prix de revient unitaire (coût de production)
- Le prix de vente unitaire (marge commerciale)
- Les quantités vendues (donc bénéfice).

Dans cette vision de l'entreprise comme boîte noire, le gérant, le propriétaire et les théoriciens ne s'intéressent qu'aux éléments extérieurs à l'entreprise, ce qui se passe à l'intérieur est ignoré. Ils s'intéressent qu'aux recettes (bénéfices) donc aux coûts des entrants (donc les prix facteurs de productions) et les sortants (prix de vente et quantité produite).

Cette vision de l'entreprise était influencée par la théorie néoclassique de l'économie (comme dans la microéconomie), qui considérait que le marché était le mécanisme le plus efficace pour allouer les ressources. Selon cette théorie, l'entreprise était simplement un lieu de production où l'on combinait des facteurs de production pour produire des biens et des services. La gestion de l'entreprise était considérée comme une question secondaire, car l'efficacité économique était censée être assurée par le marché.

Cette vision de l'entreprise a été remise en cause dans les années 1930 et 1940 par une série d'économistes, notamment Simon Kuznets et John Kenneth Galbraith.

Malgré cela, la notion d'entreprise "boîte noire" continue à être utilisée en économie pour désigner une entreprise dont le fonctionnement interne est peu connu ou peu étudié. Cette vision est aujourd'hui critiquée par certains économistes, qui considèrent que l'entreprise est une entité complexe dont la compréhension nécessite une analyse fine de son fonctionnement interne.

## 2.2 Entreprise comme organisation

Dans les années 1930 et 1940, les économistes ont commencé à s'intéresser à l'organisation interne de l'entreprise. Ils ont ainsi développé la théorie de l'entreprise comme organisation, qui considère que l'entreprise est une entité complexe avec des structures, des processus et des



règles de fonctionnement internes. Cette théorie a mis en évidence l'importance de la gestion de l'entreprise et a ouvert la voie à l'étude de la gestion stratégique.

La théorie de l'entreprise comme organisation a été développée dans les années 1930 et 1940 par des économistes tels que Simon Kuznets, John Kenneth Galbraith, et Adolf Berle et Gardiner Means. Selon cette théorie, l'entreprise n'est pas seulement un lieu de production où l'on combine des facteurs de production pour produire des biens et des services. Au contraire, l'entreprise est considérée comme une entité complexe avec des structures, des processus et des règles de fonctionnement internes. Cette théorie a ouvert la voie à l'étude de la gestion stratégique, en mettant en évidence l'importance de la gestion de l'entreprise.

Les économistes qui ont développé la théorie de l'entreprise comme organisation ont mis en évidence plusieurs caractéristiques importantes de l'entreprise. Tout d'abord, l'entreprise est considérée comme une entité distincte de ses propriétaires. Cela signifie que l'entreprise a sa propre personnalité juridique et peut posséder des actifs, contracter des dettes et poursuivre en justice.



En outre, l'entreprise est considérée comme une entité sociale qui est en interaction constante avec son environnement. Les entreprises interagissent avec les fournisseurs, les clients, les concurrents, les régulateurs et d'autres acteurs du marché, et ces interactions peuvent avoir un impact significatif sur le fonctionnement de l'entreprise.

Enfin, l'entreprise est considérée comme une entité complexe avec des structures et des processus internes. Les économistes qui ont développé la théorie de l'entreprise comme organisation ont mis en évidence l'importance de la gestion de l'entreprise, qui consiste à définir des objectifs, à allouer des ressources, à coordonner les activités et à contrôler les résultats. Selon cette théorie, la gestion de l'entreprise est un élément clé de la performance de l'entreprise et peut avoir un impact significatif sur sa compétitivité.

En résumé, la théorie de l'entreprise comme organisation a mis en évidence l'importance de la gestion de l'entreprise et a ouvert la voie à l'étude de la gestion stratégique. Cette théorie a permis de comprendre que l'entreprise est une entité complexe avec des structures, des processus et des règles de fonctionnement internes, et a mis en évidence l'importance de la gestion pour assurer la performance de l'entreprise.

### 2.3 Entreprise comme système

Dans les années 1960 et 1970, les économistes ont commencé à considérer l'entreprise comme un système complexe, composé d'éléments interconnectés et interdépendants. Cette vision systémique a permis de mieux comprendre le rôle de l'entreprise dans l'économie et a ouvert la voie à l'étude de la chaîne de valeur et de l'analyse des processus de production.

Dans la théorie des systèmes, l'entreprise est considérée comme un système qui reçoit des entrées de l'environnement, les transforme en produits ou services et renvoie des sorties à l'environnement. Cette approche met l'accent sur les relations de l'entreprise avec son environnement et sur les interactions entre les différents éléments internes de l'entreprise.

Le modèle de l'entreprise comme système a été développé par plusieurs auteurs, notamment James D. Thompson et Kenneth E. Boulding. Selon Thompson, l'entreprise est un système ouvert qui doit s'adapter à son environnement pour survivre. Il a également proposé un modèle de cinq sous-systèmes de l'entreprise : le système technique, le système social, le système de gestion, le système psychologique et le système culturel.

Boulding a quant à lui proposé une vision plus globale de l'entreprise en la considérant comme un sous-système de la société elle-même, au sein d'un environnement plus large comprenant également la nature. Il a également souligné l'importance de la planification et de la prévision dans la gestion de l'entreprise en tant que système.

En résumé, l'approche de l'entreprise comme système met l'accent sur la nécessité pour l'entreprise de s'adapter à son environnement en utilisant des mécanismes de régulation internes pour maintenir un équilibre entre ses différents sous-systèmes et maximiser ses performances. Elle est également utile pour comprendre les interdépendances et les relations entre les différents éléments de l'entreprise, ainsi que pour identifier les facteurs externes qui peuvent influencer son fonctionnement.

**Encadré : L'entreprise comme acteur social :**

Dans les années 1980 et 1990, les économistes ont commencé à s'intéresser à l'impact social et environnemental de l'entreprise. Ils ont ainsi développé la théorie de la responsabilité sociale de l'entreprise, qui considère que l'entreprise doit prendre en compte les impacts de ses activités sur la société et l'environnement. Cette vision a conduit à l'émergence du concept de développement durable et à la prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans l'analyse économique de l'entreprise.

## SECTION 2 : TYPOLOGIE DES ENTREPRISES

Les entreprises se caractérisent par une grande diversité qui conduit à opérer de multiples classifications. Ainsi, les entreprises peuvent être classées selon plusieurs critères :

- Classification par secteur économique (selon l'activité principale) ;
- Classification par taille et impact économique ;
- Arrangement par branche et secteur d'activité (**classification INSEE**) ;
- Classification par statut juridique, ou classification transversale.

### 1. Classification des entreprises selon la forme juridique

La forme juridique de l'entreprise est liée au critère de la personnalité morale, qui désigne l'aptitude à être titulaire de droits et d'obligations.

#### Avec le statut juridique, l'entreprise va acquérir une identité et un nom commerciaux

– Les dénominations sociales : La dénomination sociale identifie la personne morale, c'est-à-dire l'entreprise en tant qu'entité dotée d'une existence juridique propre : Régie Nationale des Usines Renault, SA par exemple. Cette dénomination fait l'objet d'une déclaration obligatoire au greffe lors de l'immatriculation de la société au Registre du commerce et des sociétés. La dénomination sociale choisie ne doit pas porter atteinte à une autre dénomination sociale, ni à d'autres droits antérieurs tels que Noms commerciaux, enseignes ou marques.

– Le nom commercial est le nom de fantaisie sous lequel une entreprise se fait connaître de sa clientèle : Renault est le nom commercial de la Régie Nationale des Usines Renault, SA, plus simple et plus facile à mémoriser que la dénomination sociale. Il figure en général au Registre du commerce.

La forme juridique d'une entreprise réside de deux éléments :

1. Le statut légal choisi par l'entreprise ;
2. La composition du capital.

Le choix du statut juridique constitue l'étape la plus compliquée d'un projet de création d'entreprise, car il doit être effectué en tenant compte de plusieurs paramètres :

- Compatibilité avec le régime fiscal le plus approprié,
- Compatibilité avec le statut social le plus approprié pour le dirigeant,
- Compatibilité avec les caractéristiques inhérentes au projet : nombre d'associés, nature de l'activité...
- Compatibilité avec les perspectives d'avenir prévues (entrée de nouveaux associés ou d'investisseurs par exemple)...

Les entreprises peuvent être classées selon leur forme juridique, qui est le cadre légal dans lequel elles sont constituées et opèrent. Voici les principales formes juridiques d'entreprises :

1. **Entreprise individuelle** : il s'agit d'une entreprise exploitée par une seule personne, qui en assume la responsabilité totale et personnelle.
2. **Société en nom collectif (SNC)** : il s'agit d'une entreprise constituée de deux ou plusieurs personnes qui s'associent pour exploiter une entreprise sous un nom commun, avec une responsabilité solidaire et illimitée.

3. **Société en commandite simple (SCS)** : il s'agit d'une entreprise constituée de deux types d'associés, les commandités qui ont une responsabilité illimitée, et les commanditaires qui ont une responsabilité limitée à leur apport en capital.
4. **Société à responsabilité limitée (SARL)** : il s'agit d'une entreprise constituée de deux ou plusieurs associés qui ont une responsabilité limitée à leur apport en capital.
5. **Société anonyme (SA)** : il s'agit d'une entreprise dont le capital est divisé en actions et qui est constituée d'au moins sept actionnaires, avec une responsabilité limitée à leur apport en capital.
6. **Société par actions simplifiée (SAS)** : il s'agit d'une entreprise dont le capital est divisé en actions et qui est constituée d'au moins deux associés, avec une grande liberté statutaire et une responsabilité limitée à leur apport en capital.
7. **Société en commandite par actions (SCA)** : il s'agit d'une entreprise constituée de deux types d'associés, les commandités qui ont une responsabilité illimitée, et les commanditaires qui ont une responsabilité limitée à leur apport en capital, avec un capital divisé en actions.

Il existe également d'autres formes juridiques d'entreprises, telles que les coopératives, les associations, les fondations, etc. Chaque forme juridique a ses avantages et ses inconvénients, et doit être choisie en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise.

### Comparaison des statuts juridiques

Voici un tableau comparatif des principaux statuts juridiques utilisés aujourd'hui par les entrepreneurs.

	EI	SARL/EURL	Société par actions simplifiée/ société par actions simplifiée unipersonnelle SAS/SASU
Nombre de participants	1	1 à 100	1 à illimité
Responsabilité de l'entrepreneur	Limitée au patrimoine professionnel	Limitée aux apports	Limitée aux apports
Capital social et montant	sans objet	Obligatoire, aucun minimum	obligatoire, aucun minimum
Apports en capital social	Sans objet	Apports en numéraire et en nature	Apports en numéraire et en nature
Prise de décisions	Entrepreneur individuel a tous les pouvoirs	Pouvoirs répartis entre le (ou les) gérant(s) et les associés	Pouvoirs répartis entre les dirigeants et les associés
Mode de direction	Entrepreneur individuel	Gérant, obligatoirement personne physique associée ou non	Président + autres organes possibles, personne physique ou morale associée ou non
Dirigeant	Personne physique obligatoirement	Personne physique obligatoirement, associée ou non	Président obligatoire + autres organes possibles, personne physique ou morale, associée ou non
Statut social du dirigeant	Travailleur non salarié (TNS)	TNS si gérance majoritaire, assimilé salarié dans les autres cas.	Assimilé salarié

la Propriété de l'entreprise constitue un premier critère de classement. En fonction de la personne qui détient le capital et des objectifs retenus par l'entreprise, nous distinguons :

### 1.1 Classification des entreprises selon la composition du capital

Les entreprises peuvent également être classées en fonction de la composition de leur capital, c'est-à-dire la manière dont elles sont financées.

Voici les principales classifications selon la composition du capital : on distingue deux types d'entreprises :

**Le capital social d'une société peut être composé de deux types d'apports : Les apports en numéraire et les apports en nature.**

**1.1.1 Entreprise Publique** son capital est détenu totalement par l'État ou les collectivités publiques.

**Entreprise mixte** (considérée comme publique) son capital est détenu en majorité par l'État ou les collectivités publiques et en autres partie par le privé. Les entreprises semi-publiques : ce sont des entreprises contrôlées par les pouvoirs publics (choix d'investissement, niveau des prix, emploi...), mais où des personnes privées participent au financement ou à la gestion.

Les entreprises sociétaires sont fondées sur un contrat, engageant les personnes qui ont décidé de se regrouper, qui donne naissance à une personne morale ; cette personne fictive, titulaire de droits et d'obligations, est propriétaire du patrimoine apporté par les associés et indépendante des créateurs.

Dans les entreprises publiques, on distingue :

**1.1.1.1 Les offices** : ce sont des établissements publics industriels ou commerçants dotés d'une autonomie financière et comptable, et sont gérés selon les méthodes commerciales.

**1.1.1.2 Les concessions** : ce sont des contrats par lesquels les pouvoirs publics délèguent la gestion d'un service public à une entreprise privée.

**1.1.2 Entreprise privée** son capital est détenu totalement par le privé. Les entreprises individuelles présentent l'avantage d'être des structures simples à créer. Cette forme juridique est le plus souvent retenue par des artisans commerçants, les exploitants agricoles et les petites entreprises industrielles.

Les entreprises peuvent être classées entre :

**1.1.2.1 Entreprise individuelle** : qui est soumise aux pouvoirs, aux conditions et aux décisions de la personne à qui elle appartient. Dans l'entreprise individuelle, un seul propriétaire assume tous les risques financiers (c'est le cas des artisans et des petits commerçants)

**1.1.2.2 Entreprise sociétaire** : au-delà d'une certaine dimension en seuil d'activité, toute entreprise doit revêtir la forme sociétaire pour réunir les capitaux suffisants. Les sociétés où plusieurs associés assument tous les risques (société de personnes) ou une partie seulement (société de capitaux : SA, SARL).

**1.1.2.3 Entreprise familiale** : il s'agit d'une entreprise dont le capital est détenu et dirigé par une ou plusieurs familles.

1.1.2.4 Entreprise coopérative : il s'agit d'une entreprise dont le capital est détenu par les membres qui l'ont créée et qui en bénéficient en fonction de leur participation, plutôt que par des investisseurs externes.

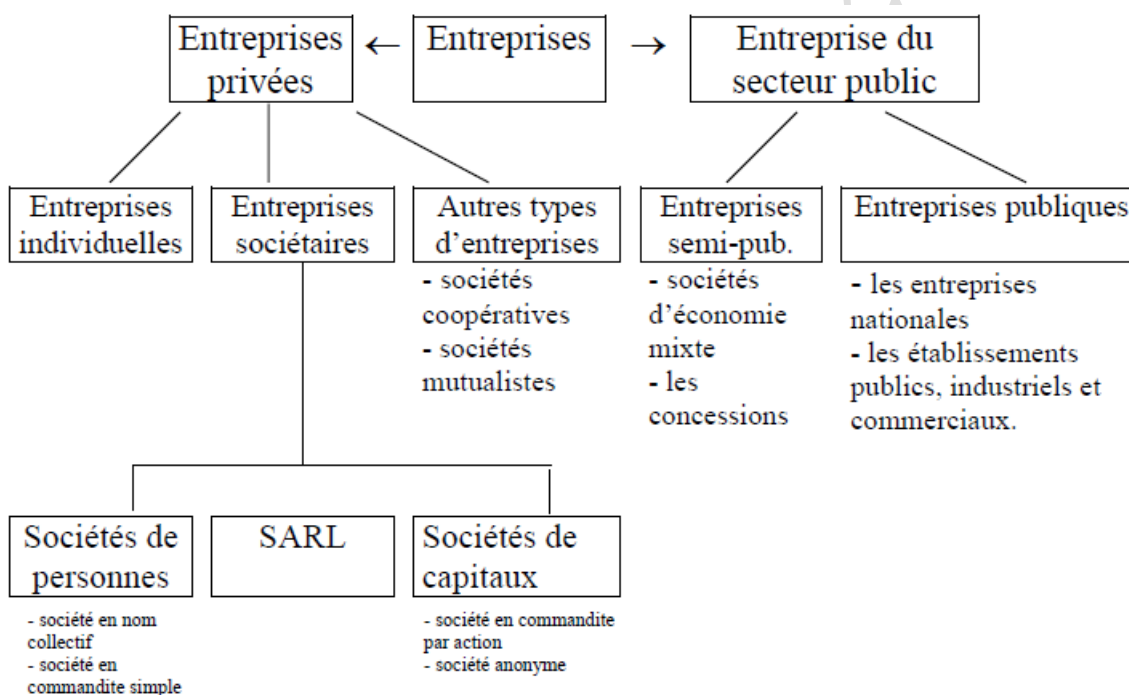
### Individuelle ou Société :

Une entreprise individuelle (EI), appelée aussi affaire personnelle ou entreprise en nom propre. Dans ce premier cas, l'entreprise ne forme qu'une seule et même personne avec son créateur.

À l'inverse, une société (entreprise sociétaire) est une entité complètement distincte de la personne qui la crée. (On ne parle de "personne morale".) Un entrepreneur peut de ce fait n'avoir qu'un seul EI, mais peut être propriétaire de plusieurs sociétés.

La SARL est une structure simple qui permet de limiter la responsabilité financière des associés au montant de leurs apports.

Figure : Classification des entreprises selon la composition du capital



### ▪ Coopératives et mutuelles.

**Les coopératives et les mutuelles** sont des sociétés de personnes (pouvant être des sociétés de personnes physiques, de personnes morales ou des sociétés de capitaux à but non lucratif ou à lucrativité limitée) organisant la mise en commun de moyens et la solidarité entre leurs membres

Le secteur coopératif et social. Les entreprises de ce secteur présentent la particularité de ne pas avoir pour finalité de réaliser le profit le plus élevé possible, mais d'offrir à leurs membres des biens et des services à des conditions avantageuses. Elles sont de 3 types :

- Les coopératives agricoles, de production ou de consommation.
- Les mutuelles d'assurance et de prévoyance ;
- Les associations à but non lucratif (parfois appelées « Association 1901 »).

Les mutuelles existent sous une vaste diversité de formes juridiques, mais on peut toutes les reconnaître à ces cinq caractéristiques :

- Les mutuelles sont des entités juridiques privées
- Les mutuelles sont des groupements de personnes
- La gestion des mutuelles est démocratique
- Le principe de solidarité est très important au sein des membres
- Les excédents sont utilisés au bénéfice des membres

Entreprise publique L'apparition de ce secteur est liée à des raisons politiques, économiques et sociales. Un certain nombre d'entreprises appartenant à ce secteur ont été privatisées depuis 1990. les entreprises publiques sont jugées d'intérêt stratégique pour le pays.

**Les sociétés** permettent de regrouper les apports de plusieurs associés. C'est particulièrement vrai pour la SA qui doit comprendre plusieurs actionnaires et qui est la forme juridique des grandes entreprises.

**Société Anonyme** : Une société est considérée anonyme ou SA par exemple du fait que le nom de ces actionnaires n'est pas divulgué. Une **société anonyme** est généralement dirigée avec le **conseil d'administration** constitué normalement de 3 à 18 membres et qui doivent être des **actionnaires**.

**Entreprise Individuelle** : Comme son nom l'indique, une entreprise individuelle est sous la direction d'un seul individu. Ce qui ne signifie pas pour autant qu'elle ne dispose pas de salariés. Dans ce type d'entreprise, on applique le **régime des travailleurs non-salariés**. Étant donné qu'elle ne possède pas le titre de société, le patrimoine de l'entreprise individuelle et de l'entrepreneur lui-même n'a pas besoin d'être distingué au niveau de la fiscalité. C'est un point qui la différencie des autres types de sociétés comme la SARL, la SASU et l'EURL. Sur le plan fiscal, un entrepreneur doit annoncer les **bénéfices obtenus** dans sa **déclaration de revenus**. En tout cas, pour une entreprise à titre individuel, le profit qu'il effectue est prescrit au niveau de l'impôt sur revenu.

Nous distinguons

**1 Les sociétés de personnes** sont celles pour lesquelles les associés sont responsables solidairement et indéfiniment des dettes sociales de l'entreprise. Les associés sont responsables sur leurs patrimoines propres, des dettes de la société en échange de leurs apports. Les associés reçoivent des parts sociales qui ne peuvent être cédées à des tiers. La forme juridique de ce type de société est essentiellement la « Société en Commandite Simple », ou « Société en Nom Collectif », surtout des sociétés à vocation commerciale.

**2 Les sociétés de capitaux** sont celles pour lesquelles les associés ne sont responsables des dettes sociales de la société qu'à concurrence de leurs apports initiaux. Dans ce cas, la société se distingue de ses associés dans le sens où elle acquiert une véritable personnalité juridique (distinction entre son patrimoine propre et le patrimoine de ses actionnaires). La responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports, par ailleurs, les titres remis aux actionnaires sont des actions librement cessibles. Il s'agit de la « Société Anonyme », et de la « Société A Responsabilité Limitée ».

**Le groupe** : De plus en plus, l'entreprise appartient à un groupe, c'est à dire, un ensemble de sociétés dépendant d'un même centre de décisions appelé la tête du groupe.

**Le Holding** : c'est une société qui n'a aucune activité industrielle ou commerciale, mais elle trace la stratégie des entreprises qui appartiennent au groupe. La société mère détient une partie importante du capital de presque chacune d'elles.

**Les filiales** : ce sont des sociétés dont le capital est contrôlé à plus de 50 % par la société-mère.

**IMPORTANT : les formes juridiques peuvent être combinées aux formes selon la composition du capital**

La combinaison des classifications selon la composition du capital et selon la forme juridique permet de mieux comprendre la structure et la gouvernance de l'entreprise. En effet, la forme juridique détermine les règles de fonctionnement de l'entreprise, tandis que la composition du capital peut avoir une influence sur la prise de décisions et la stratégie de l'entreprise.

Par exemple, une entreprise familiale peut être constituée en SARL ou en SAS, et cela aura une influence sur la gouvernance de l'entreprise. Dans une SARL, les décisions sont prises en assemblée des associés et chaque associé a une voix, tandis que dans une SAS, les décisions sont prises par les actionnaires et peuvent être pondérées en fonction de leur nombre d'actions. Si l'entreprise est également une entreprise publique, cela peut avoir une influence sur la stratégie de l'entreprise, qui pourrait être soumise à des contraintes et des objectifs fixés par l'État.

Une entreprise publique peut être constituée sous forme de société anonyme (SA) ou de société par actions simplifiée (SAS), ce qui lui confère une personnalité juridique distincte de l'État et une certaine autonomie de gestion. Toutefois, l'État détient généralement une participation majoritaire dans ces entreprises, ce qui lui permet de contrôler leur direction et leur stratégie.

De même, une entreprise coopérative peut être constituée en SARL ou en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), et cela aura une influence sur la participation des membres à la prise de décisions et sur la répartition des bénéfices. Si l'entreprise est également une entreprise sociale, cela peut avoir une influence sur les objectifs de l'entreprise, qui pourraient être axés sur la résolution de problèmes sociaux ou environnementaux plutôt que sur la maximisation des profits.

En somme, la combinaison des classifications selon la composition du capital et selon la forme juridique permet de mieux comprendre la structure et la gouvernance de l'entreprise, ainsi que ses objectifs et sa stratégie. Cela peut être utile pour les investisseurs, les partenaires commerciaux, les employés et d'autres parties prenantes qui souhaitent mieux connaître l'entreprise et son

En combinant ces deux classifications, il est aussi possible de mieux comprendre la nature et la structure de l'entreprise, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités de ses différents acteurs, qu'il s'agisse des associés, des actionnaires, des membres ou des représentants de l'État. Cette compréhension peut aider les parties prenantes à évaluer les risques et les opportunités liés à l'entreprise, et à prendre des décisions éclairées en matière d'investissement, de gouvernance et de développement.



### 3. Classification des entreprises selon les critères économiques

Les entreprises peuvent également être classées selon des critères économiques. Voici les principales classifications selon les critères économiques :

#### 3.1 La classification selon le secteur d'activité

Une classification des entreprises d'après leur production (activité de l'entreprise).

Un secteur d'activité regroupe les établissements de fabrication, de commerce ou de service, qui ont la même activité principale.

Le secteur d'activité est défini en fonction de la nature de la production de l'entreprise.

Le secteur est un « ensemble d'entreprises exerçant une même activité principale » .

##### 3.1.1 Le Secteur primaire

Regroupe l'ensemble des activités dont la finalité consiste en une exploitation des ressources naturelles (pêche, agriculture, forêts, mines...). Regroupe les Entreprises liées à l'exploitation du milieu naturel, et aboutissant à la mise à disposition de matières premières. Il regroupe toutes les activités qui utilisent directement des ressources naturelles.

##### 3.1.2 Le Secteur secondaire

Regroupe l'ensemble des activités consistant en la transformation plus ou moins élaborée des matières premières (manufactures, construction BTP...). Regroupe les Entreprises qui réalisent la transformation des matières premières en **biens** de production ou en biens de consommation. Regroupe toutes les activités de transformation.

##### 3.1.2 Le Secteur tertiaire

Recouvre un vaste champ d'activités, qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et services aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale. Le périmètre du secteur tertiaire est, de fait, défini par complémentarité avec les activités agricoles et industrielles (Secteurs primaire et secondaire). Regroupe les entreprises réalisant la production de services (commerces, hôtellerie et restauration, banques, assurances, transport, formation...). Regroupe les activités de commerce et de services.

##### 3.1.3 secteur quaternaire :

Il concernerait les prestations intellectuelles (en général, cette appellation désigne les sociétés de conseil informatique).

D'après les travaux de l'économiste « Colin CLARK », une première classification subdivise l'activité économique en trois grands secteurs :

### 3.2 Classification des entreprises selon la branche et la filière

La notion de la branche est un « ensemble d'entreprises produisant le même bien (ou service) ». La filière désigne couramment l'ensemble des activités complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini.

En économie, le terme "filiale" peut désigner une chaîne de production, de transformation et de commercialisation d'un produit ou d'un service. Il s'agit donc d'une série d'activités économiques qui sont liées entre elles et qui concourent à la réalisation d'un même objectif.

Par exemple, la filière du lait comprend toutes les activités économiques liées à la production, à la collecte, à la transformation et à la commercialisation du lait et de ses dérivés, comme le fromage, le yaourt, le beurre, etc. Cette filière implique différents acteurs économiques, tels que les éleveurs de vaches laitières, les transformateurs, les distributeurs, etc.

Une branche d'activité regroupe les entreprises ou les fractions d'entreprises ayant la même activité, et réalisant le même type de biens et services. Elle inclut les activités qui nécessitent les mêmes techniques, les mêmes matières, etc., et permet de comparer, pour les entreprises d'une même branche, tous les agrégats d'analyse.

Une branche (ou branche d'activité) regroupe des unités de production homogènes, c'est-à-dire qui fabriquent des produits (ou produisent des services) qui appartiennent au même item de la nomenclature d'activité économique considérée.

plus sommairement, on remarquera que ces différents secteurs d'activité se ramènent aux éléments suivants

- les entreprises agricoles
- les entreprises industrielles
- bâtiments et travaux publics
- les entreprises commerciales
- les entreprises prestataires de services
- les établissements de crédit les entreprises d'assurance

<p>Dans l'Union Européenne, la nomenclature de référence pour la définition des branches est la NACE révision 2. Elle se présente sous la forme suivante :</p> <p><b>A - Agriculture, sylviculture et pêche</b>  1 Culture et production animale, chasse et services annexes  2 Sylviculture et exploitation forestière  3 Pêche et aquaculture</p> <p><b>B - Industries extractives</b>  5 Extraction de houille et de lignite  6 Extraction d'hydrocarbures  7 Extraction de minerais métalliques  8 Autres industries extractives  9 Services de soutien aux industries extractives</p> <p><b>C - Industrie manufacturière</b>  10 Industries alimentaires  11 Fabrication de boissons  12 Fabrication de produits à base de tabac  13 Fabrication de textiles  14 Industrie de l'habillement  15 Industrie du cuir et de la chaussure  16 Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles; fabrication d'articles en vannerie et sparterie  17 Industrie du papier et du carton  18 Imprimerie et reproduction d'enregistrements  19 Cokéfaction et raffinage  20 Industrie chimique  21 Industrie pharmaceutique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>J - Information et communication</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 58 Édition</li> <li>○ 59 Production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision; enregistrement sonore et édition musicale</li> <li>○ 60 Programmation et diffusion</li> <li>○ 61 Télécommunications</li> <li>○ 62 Programmation, conseil et autres activités informatiques</li> <li>○ 63 Services d'information</li> </ul> </li> <li>• <b>K - Activités financières et d'assurance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 64 Activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite</li> <li>○ 65 Assurance, réassurance et caisses de retraite, à l'exclusion de la sécurité sociale obligatoire</li> <li>○ 66 Activités auxiliaires de services financiers et d'assurance</li> </ul> </li> <li>• <b>L - Activités immobilières</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 68 Activités immobilières</li> </ul> </li> <li>• <b>M - Activités spécialisées, scientifiques et techniques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 69 Activités juridiques et comptables</li> <li>○ 70 Activités des sièges sociaux; conseil de gestion</li> <li>○ 71 Activités d'architecture et d'ingénierie; activités de contrôle et analyses techniques</li> <li>○ 72 Recherche-développement scientifique</li> <li>○ 73 Publicité et études de marché</li> <li>○ 74 Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques</li> <li>○ 75 Activités vétérinaires</li> </ul> </li> </ul>
--	--

<p>22 Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique</p> <p>23 Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques</p> <p>24 Métallurgie</p> <p>25 Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements</p> <p>26 Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques</p> <p>27 Fabrication d'équipements électriques</p> <p>28 Fabrication de machines et équipements n.c.a.</p> <p>29 Industrie automobile</p> <p>30 Fabrication d'autres matériels de transport</p> <p>31 Fabrication de meubles</p> <p>32 Autres industries manufacturières</p> <p>33 Réparation et installation de machines et d'équipements</p> <p><b>D - Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné</b></p> <p><b>E - Production et distribution d'eau; assainissement, gestion des déchets et dépollution</b></p> <p>35 Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné</p> <p>36 Captage, traitement et distribution d'eau</p> <p>37 Collecte et traitement des eaux usées</p> <p>38 Collecte, traitement et élimination des déchets; récupération</p> <p>39 Dépollution et autres services de gestion des déchets</p> <p><b>F - Construction</b></p> <p>41 Construction de bâtiments</p> <p>42 Génie civil</p> <p>43 Travaux de construction spécialisés</p> <p><b>G - Commerce; réparations d'automobiles et de motocycles</b></p> <p>45 Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles</p> <p>46 Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles</p> <p>47 Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles</p> <p><b>H - Transports et entreposage</b></p> <p>49 Transports terrestres et transports par conduites</p> <p>50 Transports par eau</p> <p>51 Transports aériens</p> <p>52 Entreposage et services auxiliaires des transports</p> <p>53 Activités de poste et de courrier</p> <p><b>I - Hébergement et restauration</b></p> <p>55 Hébergement</p> <p>56 Restauration</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>N - Activités de services administratifs et de soutien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 77 Activités de location et location-bail</li> <li>○ 78 Activités liées à l'emploi</li> <li>○ 79 Activités des agences de voyages, voyagistes, services de réservation et activités connexes</li> <li>○ 80 Enquêtes et sécurité</li> <li>○ 81 Services relatifs aux bâtiments et aménagement paysager</li> <li>○ 82 Activités administratives et autres activités de soutien aux entreprises</li> </ul> </li> <li>• <b>O - Administration publique et défense; sécurité sociale obligatoire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 84 Administration publique et défense; sécurité sociale obligatoire</li> </ul> </li> <li>• <b>P - Enseignement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 85 Enseignement</li> </ul> </li> <li>• <b>Q - Santé humaine et action sociale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 86 Activités pour la santé humaine</li> <li>○ 87 Hébergement médico-social et social</li> <li>○ 88 Action sociale sans hébergement</li> </ul> </li> <li>• <b>R - Arts, spectacles et activités récréatives</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 90 Activités créatives, artistiques et de spectacle</li> <li>○ 91 Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles</li> <li>○ 92 Organisation de jeux de hasard et d'argent</li> <li>○ 93 Activités sportives, récréatives et de loisirs</li> </ul> </li> <li>• <b>S - Autres activités de services</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 94 Activités des organisations associatives</li> <li>○ 95 Réparation d'ordinateurs et de biens personnels et domestiques</li> <li>○ 96 Autres services personnels</li> </ul> </li> <li>• <b>T - Activités des ménages en tant qu'employeurs; activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens et de services pour usage propre</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 97 Activités des ménages en tant qu'employeurs de personnel domestique</li> <li>○ 98 Activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens pour usage propre</li> </ul> </li> <li>• <b>U - Activités des organisations et organismes extra-territoriaux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 99 Activités des organisations et organismes extra-territoriaux</li> </ul> </li> </ul>
---	--

En Algérie, les entreprises sont généralement classées en fonction de leur activité économique, qui peut être répartie en plusieurs branches d'activité. Les principales branches d'activité en Algérie sont :

1. Agriculture : cette branche regroupe les entreprises qui travaillent dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de la sylviculture.

2. Industrie manufacturière : cette branche englobe les entreprises qui transforment des matières premières en produits finis. Elle comprend plusieurs secteurs, comme l'industrie agroalimentaire, l'industrie textile, l'industrie mécanique, l'industrie chimique, etc.
3. Commerce : cette branche regroupe les entreprises qui vendent des produits ou des services aux consommateurs. Elle comprend les secteurs de la distribution, de la vente en gros, du commerce de détail, etc.
4. Services : cette branche englobe un large éventail d'activités économiques, comme les services financiers, les services de transport, les services de communication, les services d'hôtellerie et de restauration, les services de santé, les services d'éducation, etc.
5. BTP : cette branche concerne les entreprises qui travaillent dans le secteur de la construction et des travaux publics.
6. Énergie : cette branche regroupe les entreprises qui travaillent dans le secteur de l'énergie, comme les compagnies pétrolières, les entreprises de distribution d'électricité, les entreprises de production d'énergie renouvelable, etc.

Il convient de noter que ces branches peuvent être subdivisées en sous-branches et que certaines entreprises peuvent avoir des activités dans plusieurs branches d'activité.

#### 4 Classification des entreprises selon la taille

##### 4.1 Classification selon les critères dimensionnels

Quant à la classification des entreprises selon la taille, elle varie d'un pays à un autre selon les textes juridiques de chacun. En effet, chaque pays fixe un chiffre ou une somme pour distinguer les classifications de chaque entreprise. Plusieurs critères de taille peuvent être utilisés pour le classement des entreprises :

##### 4.1.1 Classification des entreprises selon le chiffre d'affaires (CA)

Le CA mesure la part de marché de l'entreprise. C'est un critère qui permet d'apprécier le poids économique d'une entreprise (le poids de l'entreprise sur le marché par exemple).

Hélas, nous n'avons pas pu accéder au classement des entreprises selon le chiffre d'affaires en Algérie

Au Maroc, le code des investissements industriels considère comme P.M.E, toute entreprise dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 7,5 millions de dirhams.

En UE, une PME le chiffre d'affaires ne va pas au-delà de **50 millions d'euros**.

##### 4.1.2 Classification des entreprises selon Effectif d'employés

l'Effectif : permet d'apprécier l'importance du facteur de production travail.

Critère de :

- 1 à 10 employés, c'est une petite entreprise ;
- 10 à 500 employés, c'est une entreprise moyenne ;
- 500 à 1000 employés, une grande entreprise ;
- plus de 1000 employés, très grande entreprise.
- 
- a **G.E** (Grande Entreprise avec plus de 5 000 salariés),
- l' **E.T.I** (Entreprise à Taille Intermédiaire avec 250 à 5 000 salariés),
- la **M.E** (Moyenne Entreprise de 50 à 249 salariés),

- la **P.E** (Petite Entreprise de 10 à 49 salariés et avec des plafonds au niveau du chiffre d'affaires et du total du bilan),
- la **T.P.E** (Très Petite Entreprise avec au maximum 9 salariés et également des plafonds concernant chiffre d'affaires et total du bilan).

### 3.1.1.1 La Grande Entreprise :

Une entreprise dispose de plus de 5000 salariés.

L'Entreprise de Taille Intermédiaire : Pour être classée dans la catégorie d'Entreprise de Taille Intermédiaire ETI, l'effectif des salariés ne doit pas aller au-delà de 5 000 personnes. Il faut par ailleurs que l'entreprise ait un chiffre d'affaires maximum de 1,5 milliard d'euros ainsi qu'un bilan annuel ne dépassant pas les 2 milliards d'euros. En tout cas, une ETI n'appartient pas à la catégorie des Petites et Moyennes Entreprises.

### 3.1.1.2 La Petite et Moyenne Entreprise

Selon l'Union Européenne, une PME est un établissement constitué d'un effectif de salariés allant de 50 à 250 personnes.

### 3.1.1.3 petite entreprise,

selon l'Union Européenne, le chiffre d'affaires de moins de 10 millions d'euros et pour un effectif de salariés en dessous de 50,

Ce sont donc le chiffre d'affaires réalisé en un an, le bilan annuel ainsi que l'effectif du personnel qui constituent la différence entre une ETI et une TPE.

### 3.1.1.4 Petite ou Moyenne Industrie (La PMI)

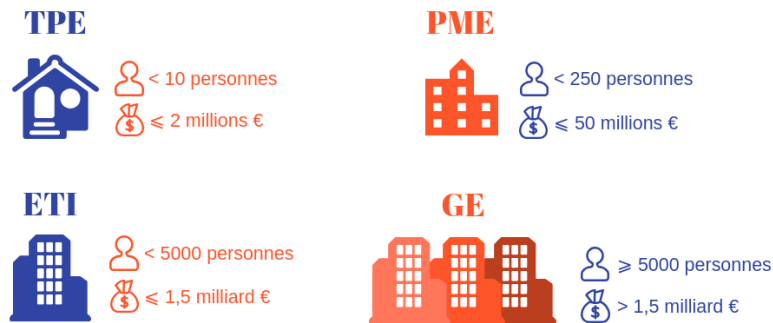
est une entreprise dont l'**effectif dépasse 10 salariés**, mais n'en compte généralement pas plus de 250. Le chiffre d'affaires annuel demeure inférieur à **50 millions d'euros** en PMI. À la différence d'une PME, une PMI concentre son activité sur l'extraction ou transformation de biens.

### 3.1.1.5 La Très Petite Entreprise

selon l'Union Européenne, une TPE a un effectif de **moins de 10 personnes** ainsi qu'un chiffre d'affaires en dessous de **2 millions d'euros**.

USA:	1-250 === petite E/se
	250-500 === moyenne E/se
	> 500 === grande E/se
France:	0-9 === très petite E/se
	10-49 === petite E/se
	50-499 === moyenne E/se
	> 500 === grande E/se

figure : tailles d'entreprise en UE



officéo

### 3.1.2 Classification des entreprises selon la valeur ajoutée VA

la Valeur ajoutée: mesure la richesse créée à l'intérieur de l'entreprise.

#### 3.1.3 L'actif immobilisé

Les Capitaux propres : mesurent entre autres l'importance des fonds apportés par les propriétaires. - le Résultat de l'entreprise, traduit la rentabilité de l'entreprise.

### Classification des entreprises en Algérie

En Algérie, les entreprises peuvent être classées selon leur taille en fonction de leur chiffre d'affaires annuel et du nombre d'employés. Le classement de taille des entreprises est souvent utilisé par les autorités et les organismes gouvernementaux pour définir les politiques économiques et industrielles.

Selon le Code de Commerce algérien, les entreprises sont classées en trois catégories en fonction de leur chiffre d'affaires annuel :

1. **Micro-entreprises** : entreprises ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 millions de dinars et employant moins de 10 personnes.
2. Petite entreprise : de 10 à 49 employés et un chiffre d'affaires annuel compris entre 10 et 50 millions de dinars algériens.
3. Moyenne entreprise : de 50 à 199 employés et un chiffre d'affaires annuel compris entre 50 et 200 millions de dinars algériens.
4. **Petites et moyennes entreprises (PME)** : entreprises ayant un chiffre d'affaires annuel compris entre 10 millions de dinars et 100 millions de dinars et employant entre 10 et 100 personnes.
5. **Grandes entreprises** : entreprises ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 100 millions de dinars et employant plus de 100 personnes.

Il convient de noter que ces seuils peuvent varier en fonction des politiques gouvernementales et des lois en vigueur à un moment donné. Il convient aussi de noter que ces critères peuvent varier selon les contextes et les secteurs d'activité. En outre, il peut y avoir des différences entre la définition de ces catégories par l'ONS et d'autres organismes ou sources d'informations.

De plus, les entreprises peuvent également être classées selon le nombre d'employés, comme suit :

- Très petite entreprise : moins de 10 employés
- Petite entreprise : de 10 à 50 employés
- Moyenne entreprise : de 51 à 250 employés
- Grande entreprise : plus de 250 employés

Ces classifications de taille d'entreprise peuvent être utiles pour les politiques d'encouragement à l'investissement,

### **Conclusion .**

Les classifications économiques peuvent être utilisées pour mieux comprendre les caractéristiques, les défis et les opportunités des entreprises dans différents contextes économiques et sectoriels. Par exemple, une entreprise du secteur manufacturier peut avoir des contraintes de production et de distribution différentes de celles d'une entreprise du secteur des services, tandis qu'une petite entreprise peut avoir des défis de financement différents de ceux d'une grande entreprise. En fonction des objectifs de l'analyse, les critères économiques peuvent être combinés avec les classifications selon la forme juridique et la composition du capital pour donner une image plus complète de l'entreprise et de son environnement.

## **CHAPITRE 2 :**

### **ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE**

Dans le premier chapitre précédent, nous avons vu qu'avec le temps il y'avait une certaine évolution de la notion d'entreprise en passant d'une vision restreinte de « boîte noire » vers une vision d'entreprise en tant que système ouvert à l'extérieur. En effet, l'entreprise est un système ouvert ; elle entretient des relations constantes avec son extérieur que nous appelons « l'environnement de l'entreprise ».

L'entreprise évolue dans un environnement qui lui est propre. Certains éléments de cet environnement peuvent être communs à toutes les entreprises alors d'autres sont spécifiques à chaque entreprise selon qu'elle évolue dans espace géographique local, régional, national ou international, qu'elle soit petite ou grande, qu'elle produise des biens ou des services.

#### **1- Définition de l'environnement de l'entreprise**

Selon R. DE BRUECKER (1995, P.26), « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc ».

Ce qu'il faut retenir sur l'environnement de l'entreprise

- 1) En dehors des frontières de entreprise
- 2) Influence + ou — ses résultats (Contrainte opportunité et menace)
- 3) L'entreprise est en interdépendance avec l'environnement

D'une manière globale, l'environnement, c'est ce qu'il y a autour de l'entreprise, à proximité immédiate ou plus lointaine. C'est le milieu dans lequel est immergée l'entreprise. Le concept d'environnement est dynamique. L'entreprise puise ses ressources de l'environnement et agit en tant qu'entité qui transforme puis « redonne » à l'environnement...<sup>1</sup>

#### **1.1 Composantes de l'environnement de l'entreprise**

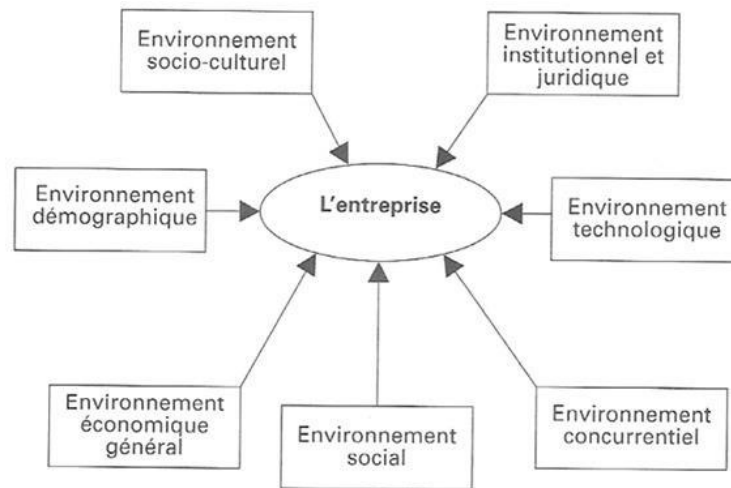
Comme le montre le schéma au-dessous, Il faut distinguer l'environnement naturel et l'environnement économique et social.

#### **Schéma 1 : composants de l'environnement de l'entreprise**

---

<sup>1</sup> Kchirid, Amina, et Raja Temnati. « Chapitre 8. L'environnement de l'entreprise », , *Management des entreprises*. coordonné par Kchirid Amina, Temnati Raja. Ellipses, 2021, pp. 161-176.





### 1.1.1 Environnement naturel (écologique)

La relation entre l'entreprise et son environnement naturel dit écologique. Suite à la production intensive l'environnement se dégrade : Pollution de l'air et de l'eau, trou dans la couche d'ozone, effet de serre, diminution des forêts et augmentation du désert, raréfaction de l'eau, les catastrophes écologiques majeures se multiplient, épuisement des ressources naturelles.

L'activité humaine, notamment à travers les entreprises, joue un rôle négatif sur l'écologie mais cette relation doit être inversée où l'entreprise aura un rôle positif envers l'environnement comme le développement des éco-produits biodégradables et recyclables et développement des technologies propres par des procédés industriels innovants

Dans un souci écologique et de protection de la nature, la Recherche permet le développement de nouveaux marchés liés au recyclage et à la défense de l'environnement action visant à limiter les pollutions

### 1.1.2 L'Environnement économique et social

C'est l'ensemble des éléments externes non écologiques qui peuvent influencer l'activité et l'équilibre de l'entreprise.

Comme nous allons le voir plus tard, l'environnement économique est scindé en trois niveaux : le premier est le macro-environnement et le deuxième est le micro-environnement et méso-environnement.

## 1.2 Contrainte, opportunité et menace

L'environnement est l'ensemble des éléments extérieurs susceptibles d'influencer l'activité de l'entreprise et toucher son équilibre de manière positive (des opportunités à saisir par exemple) ou négative (des contraintes ou dangers à éviter).

- **Contrainte** : éléments sont des données qui s'impose à ets ; contraintes environnementales,
- **Opportunité** : évènements favorables qu'il faudrait saisir, liées à l'évolution de l'environnement

- **Menace** : événements défavorables qu'il faudrait surmonter, liées à l'évolution de l'environnement

Chaque élément de cet environnement a un effet plus ou moins direct et plus ou moins important sur l'entreprise

## 2. Caractéristiques de l'environnement de l'entreprise

L'environnement de l'entreprise peut se présenter dans différents états et cela en fonction de trois caractéristiques principales qui sont : (Stabilité, complexité, incertitude)

**2.1 Stabilité** : liée à la fréquence et la rapidité des changements dans l'environnement

**2.2 Complexité** : importances des relations d'interdépendances qui relient les différentes variables de l'environnement ( effet qu'un changement peut apporter )

L'environnement de l'entreprise est souvent complexe, avec de nombreux facteurs externes interdépendants qui influencent l'entreprise et qui sont difficiles à comprendre et à prévoir.

Les facteurs externes de l'environnement de l'entreprise sont souvent interdépendants, ce qui signifie que les actions et les décisions d'une partie peuvent avoir un impact sur les autres parties de l'environnement.

**2.3 Incertitude** : disponibilité de l'information et possibilité de prévoir les évolutions de l'environnement.

L'environnement de l'entreprise est souvent caractérisé par une grande incertitude, avec des facteurs externes imprévisibles et changeants qui peuvent affecter l'entreprise de manière significative.

Pour garantir ses performances, l'entreprise doit anticiper l'évolution incertaine de son environnement et cela selon les délais (stabilité) qui lui sont nécessaires pour évoluer. L'anticipation est tjrs risquée puisqu'elle repose sur les prévisions qui se caractérisent par un niveau d'incertitude, (La gestion des risques) ;

Généralement, les grandes entreprises ont les moyens pour faire les bonnes prévisions notamment avec leur système d'information, veille commerciale et technologique,

En somme, l'environnement de l'entreprise est complexe, incertain, diversifié, interdépendant, dynamique et souvent caractérisé par une rareté des ressources. Les entreprises doivent être en mesure de comprendre et de s'adapter à ces caractéristiques pour prospérer dans leur environnement externe.

## 3- Types (états) de l'environnement de l'entreprise

Les états ou types de l'environnement de l'entreprise sont souvent décrits en termes de stabilité et de dynamisme. Les quatre états de l'environnement de l'entreprise que vous avez mentionnés sont :

### 3.1 Environnement stable

C'est un environnement où les conditions économiques, politiques et sociales sont relativement stables et prévisibles. Les entreprises évoluant dans un environnement stable peuvent prévoir avec une certaine certitude les tendances futures et les changements à venir, et peuvent ajuster leur stratégie en conséquence.

### 3.2 Environnement transitoire

C'est un environnement qui est en train de changer, mais pas aussi rapidement ou de manière aussi imprévisible que dans un environnement turbulent. Les entreprises évoluant dans un environnement transitoire doivent être flexibles et s'adapter rapidement aux changements à venir.

### 3.3 Environnement instable

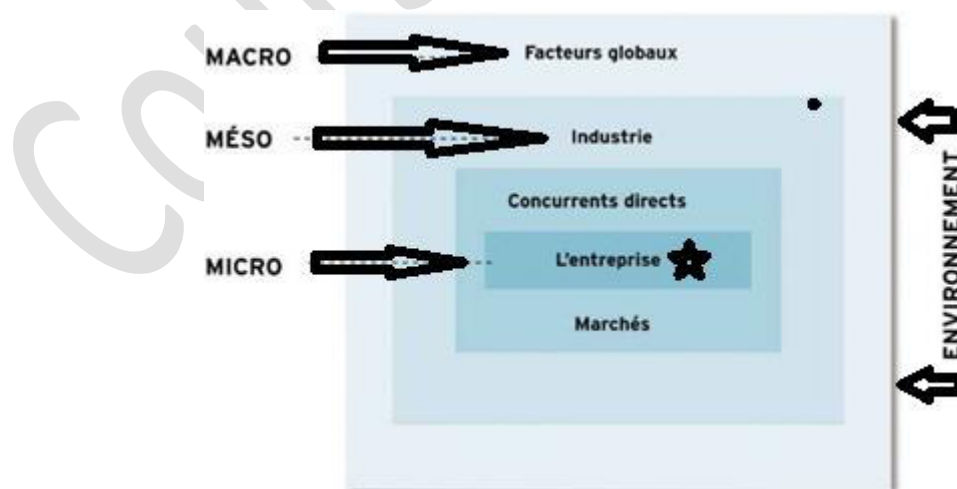
C'est un environnement qui est caractérisé par des changements fréquents et rapides, mais qui restent relativement prévisibles. Les entreprises évoluant dans un environnement instable doivent être en mesure de s'adapter rapidement aux changements et de prendre des décisions éclairées en temps opportun.

### 3.4 Environnement turbulent

C'est un environnement qui est caractérisé par des changements imprévisibles et rapides. Les entreprises évoluant dans un environnement turbulent doivent être en mesure de s'adapter rapidement aux changements, de prendre des décisions rapides et efficaces, et d'anticiper les tendances futures autant que possible.

Il est important de noter que l'environnement de l'entreprise peut changer rapidement et qu'un état stable peut devenir instable ou turbulent en raison de facteurs externes tels que l'économie, la politique et les événements mondiaux. Les entreprises doivent donc être conscientes de l'état actuel de leur environnement et être prêtes à s'adapter en conséquence.

## 4- Les niveaux d'étude de l'environnement de l'entreprise (voir la section 1)



**4.1 MACRO ENVIRONNEMENT ÉGALEMENT APPELÉ L'ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL**

Il regroupe les éléments qui influencent de manière directe et indirecte l'action de l'entreprise ; ces éléments sont liés à la politique économique de l'État, à l'environnement international, à la technologie, aux aspects sociaux et culturels et aux aspects réglementaires (légaux).

#### **4.1.1 Environnement international**

Comme les accords internationaux signés par l'Algérie de libre-échange, marchés ouverts et une concurrence internationale. Par exemple, les crises économiques et financières (comme en 2008) qui touchent les pays un par un successivement au point de toucher tout le monde. Nous pouvons encore évoquer les accord onusiens et les accords bilatéraux avec l'union-européenne.

#### **4.1.2 Environnement économique général**

La structure de l'économie : système économique libéral ou planifié... et les entreprises prennent leurs décisions différemment selon la structure choisie par le pays.

La conjoncture économique du pays qui se matérialise par l'impact négatif des crises (agricole, financière,...) dans les choix de consommation faits par les clients qui diminueront donc leur consommation et donc leur demande, ou à l'inverse par l'impact positif de nouveaux clients de pays à fort taux de croissance qui décideront de choisir les produits de l'entreprise (nouveaux marchés). Il est impératif donc de se tenir informé en permanence des évolutions de la conjoncture, des perturbations temporaires ou chroniques de l'économie comme les récessions, la croissance, influence des événements étrangers (guerre, conflits, épidémie...)

#### **4.1.3 Environnement technologique**

L'évolution des techniques scientifiques en constante évolution (produit nouveau ou de procédé de fabrication plus efficace ou rapides). L'influence du système technologique sur la compétitivité des entreprises est très importante (connaissances techniques, innovation, recherche scientifique, ...)

#### **4.1.4 Environnement socioculturel**

Il comprend les modes de vie, les valeurs morales et esthétiques, les courants de pensée de la société qui influencent les besoins économiques des clients ; un pays où règnent des mœurs conservatrices musulmanes est différent d'un pays occidental aux mœurs modernes. De plus, les mœurs peuvent varier dans l'espace (les ruraux ont parfois des choix de consommation différents des urbains) ; en raison du fait que les variables socioculturelles peuvent changer et évoluer dans le temps, il est important que l'entreprise maîtrise les tendances qui peuvent offrir de nouvelles opportunités ou qui peuvent présenter des menaces.

#### **4.1.5 Environnement institutionnel et juridique**

Les entreprises sont en constante relation avec les organismes de l'État qui interviennent au niveau de l'inspection du travail et des administrations locales (services et régulation).

Il établit l'ensemble des règles que l'entreprise devra respecter, telles que la fiscalité, le droit commercial, le droit social, le code du travail, la loi sur la concurrence, la loi de protection des consommateurs..., au niveau national et international.

### **-Système politico-juridique**

-**politiques économiques** comme la politique budgétaire, la politique financière ou monétaire

#### **4.1.6 Environnement démographique**

Il concerne les populations auxquelles aura affaire l'entreprise ; il s'agit de la main-d'œuvre (en quantité, en qualité, formation, disponibilité, ...) ainsi que la clientèle (son niveau de vie) ; le vieillissement de la population, de l'essor démographique et de la surpopulation.

#### **4.1.7 Environnement géographique**

L'entreprise qui s'installe et se développe doit prendre en compte le climat (et les saisons), la qualité des sols (cultivables ou non, secs, durs ou calcaires), la richesse des sous-sols, mais également les infrastructures existantes ou offertes (accès routes, port, aéroport, eau, électricité, la couverture Internet, ...)

Le lieu d'implantation de l'entreprise a une importance pour elle, non seulement pour les avantages concernant les matières premières, la main-d'œuvre, la clientèle, les transports, mais également pour les avantages fiscaux ou liés à la politique régionale et locale. Les pouvoirs publics centraux ou locaux agissent pour favoriser l'implantation d'entreprises dans certaines régions enclavées ou loin de la capitale.

Également appelé L'environnement général

### **4.2 MICRO ENVIRONNEMENT ÉGALEMENT APPELÉ L'ENVIRONNEMENT IMMÉDIAT OU SPÉCIFIQUE**

Il comprend les éléments qui influencent directement ou indirectement l'action de l'entreprise et sur lesquels l'entreprise peut PLUS OU MOINS AGIR.

Micro Environnement fait référence aux concurrents directs et aux marchés.

Ils font partie des partenaires du circuit économique. On distingue :

#### **4.2.1 Environnement concurrentiel**

on distingue les partenaires de l'entreprise en amont (= fournisseurs de facteurs de production) et les partenaires en aval (= clients) ; nous sommes sur un marché, et la détermination des prix influence l'entreprise tout comme le nombre d'intervenants sur ces marchés (= concurrents).

**A- Les clients** peuvent être des particuliers ou des entreprises, présents et à venir ; les entreprises doivent satisfaire les clients en termes de quantité, de qualité et de prix. Mais le client a le choix et a le dernier mot en achetant ou pas. S'il n'est pas satisfait, il n'y a pas de résultats, et rapidement il n'y a plus d'entreprise. Et ceci, que l'on soit dans une entreprise commerciale ou un organisme à but non lucratif, quel que soit le nom donné au client (étudiant, patient, membre, participant, ...), les efforts de l'entreprise doivent se concentrer sur le client pour satisfaire ses besoins, ses désirs ou ses espoirs.

- B- Les fournisseurs** (particuliers ou entreprises) permettent l'approvisionnement ; il y a concurrence, pour le plus grand bien des entreprises qui ont le choix, soit de l'autonomie vis-à-vis d'un fournisseur donné, soit de la fidélité au même fournisseur ; l'entreprise choisit son fournisseur en fonction des coûts, des quantités, de la qualité, des délais de livraison et de la sécurité des approvisionnements.
- C- Les concurrents** offrent sur le marché des produits semblables (biens ou services) aux mêmes clients. L'entreprise se doit de connaître tous ses concurrents.

Il faut savoir que : l'entreprise vend et achète sur des marchés, il y a donc des relations de concurrence mais aussi de complémentarité entre les entreprises. De plus, les relations de client à fournisseur sont dites complémentaires ; il y a un intérêt commun. Enfin, une entreprise se doit d'être compétitive et capable d'affronter la concurrence. La compétitivité se mesure aux résultats commerciaux et à la part de marché. Elle doit donc élaborer une stratégie et notamment se distinguer sur le marché (produit distinct, marketing, stratégie, image de marque...).

#### 4.2.2 Partenaires financiers

Ce sont les banques et organismes de crédit, de crédit-bail ou leasing ainsi que la Bourse, qui aident au financement des activités de l'entreprise qui demande un crédit ou une facilité de caisse. Ces organismes ont une influence fondamentale sur les décisions stratégiques des entreprises. (« s'ils ferment le robinet, l'économie s'écroule ! »)

#### 4.2.3 Environnement travail

C'est le domaine des besoins et attentes des **travailleurs** (les ouvriers, les employés, les managers) vis-à-vis de l'entreprise ; l'entreprise a intérêt à conserver les **salariés** qu'elle a formés, à leur apporter satisfaction en termes de revenu, de sécurité, voire même de cadre de travail, etc. Parallèlement, l'entreprise a intérêt à attirer et motiver les ressources humaines compétentes, qu'elle peut former ultérieurement, et qui sont compétitives. L'environnement social comprend également les **syndicats** (qui peuvent motiver les « troupes » ou diriger les grèves). Nous trouvons aussi les **associations** d'influence (associations de patrons CGEM, associations de consommateurs, chambres de commerce,...). Tous ceux-là peuvent influencer, orienter ou bloquer une décision de l'entreprise

Remarque : la réaction de l'entreprise est d'autant plus « à l'aise » qu'elle est suffisamment grande, qu'elle dispose d'une large surface financière ou encore qu'elle soit sous l'influence d'un groupe important ; les PME sont plus fragiles que les GE (grandes entreprises).

### 4.3 MÉSO ENVIRONNEMENT

Le terme « méso » signifie « intermédiaire »

Le méso-environnement est souvent défini comme étant l'environnement qui se trouve entre le niveau macro et le niveau micro.

Le méso-environnement représente lui l'industrie ou la branche d'activité à laquelle appartient l'entreprise (agroalimentaire, électroménager, hôtellerie...). L'industrie et l'ensemble des entreprises qui proposent des offres proches. Il étudie l'importance des forces concurrentielles dans une industrie, au sens américain de secteur d'activité. Exemples : l'industrie automobile,

agroalimentaire, pharmaceutique, bancaire, cinématographique, aéronautique, du luxe, de la mode, du livre...

Industrie ou secteur d'activité, c'est la même chose. Nous parlons d'industrie aéronautique pour regrouper les activités de conception, de fabrication et de commercialisation des aéronefs (avions, hélicoptères, drones, etc.) et des équipements spécifiques associés (propulsion, systèmes de bord, etc.), et nous parlons d'industrie agro-alimentaire en regroupant l'ensemble des activités industrielles qui transforment des productions alimentaires issues de l'agriculture ou de la pêche en aliments industriels destinés essentiellement à la consommation humaine (secteur agroalimentaire).

L'analyse du méso environnement a pour objectif d'expliquer le fonctionnement du système productif, de comprendre les comportements des agents exerçants dans un secteur donné et comprendre les stratégies des pouvoirs publics et leur impact sur le secteur.

### **5- L'analyse de l'environnement par l'entreprise**

L'analyse de l'environnement par l'entreprise est un processus qui consiste à examiner les facteurs externes qui peuvent influencer la performance de l'entreprise. Cette analyse est essentielle pour aider l'entreprise à comprendre son environnement, à identifier les opportunités et les menaces qui se présentent à elle, et à prendre des décisions stratégiques éclairées.

L'analyse de l'environnement peut inclure l'examen de différents aspects tels que :

1. L'environnement économique : l'état de l'économie, les taux d'intérêt, l'inflation, la croissance économique, etc.
2. L'environnement politique : les réglementations, les politiques gouvernementales et les lois qui peuvent affecter l'entreprise.
3. L'environnement technologique : les progrès technologiques qui peuvent créer de nouvelles opportunités ou menaces pour l'entreprise.
4. L'environnement social : les tendances démographiques, les changements culturels et sociaux qui peuvent affecter la demande pour les produits ou services de l'entreprise.
5. L'environnement concurrentiel : l'analyse de la concurrence et de la dynamique du marché.

L'analyse de l'environnement peut être effectuée de manière régulière et continue afin de surveiller les changements et de s'adapter rapidement aux nouvelles tendances ou opportunités qui se présentent. Elle est souvent utilisée dans le cadre de la planification stratégique de l'entreprise pour aider à définir les objectifs, les priorités et les stratégies de l'entreprise.

#### **5.1 Analyse de l'environnement d'entreprise par les théoriciens**

Les théoriciens ont abordé l'analyse de l'environnement de l'entreprise de différentes manières, en fonction de leurs perspectives théoriques et de leurs objectifs de recherche. Voici quelques exemples de théories qui ont influencé l'analyse de l'environnement par l'entreprise :

##### **5.1.1 Théorie des systèmes :**

Comme mentionnée précédemment dans le premier chapitre, lors de la présentation de l'évolution de la notion d'entreprise, la troisième phase considère l'entreprise comme un système ouvert.

Cette théorie considère l'entreprise comme un système ouvert en interaction constante avec son environnement. Selon cette théorie, l'analyse de l'environnement est essentielle pour comprendre les influences externes sur l'entreprise et pour adapter ses stratégies en conséquence. Les auteurs comme Ludwig von Bertalanffy, James D. Thompson, Daniel Katz et Robert Kahn sont considérés comme les principaux auteurs de la théorie des systèmes.

Selon cette théorie, l'entreprise est influencée par des facteurs externes tels que les fournisseurs, les clients, les concurrents, les réglementations gouvernementales, etc. L'analyse de l'environnement est donc essentielle pour comprendre ces influences externes et pour adapter les stratégies de l'entreprise en conséquence. L'analyse de l'environnement est souvent effectuée à l'aide d'outils tels que l'analyse **PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental et Légal)**.

### **5.1.2 Théorie de la contingence :**

Cette théorie suggère que l'efficacité de l'entreprise dépend de sa capacité à s'adapter à son environnement. L'analyse de l'environnement est donc considérée comme une étape essentielle pour identifier les contingences externes qui peuvent affecter l'entreprise et pour ajuster ses stratégies en conséquence. Les auteurs comme Joan Woodward, Paul Lawrence et Jay Lorsch, Lawrence et Lorsch sont considérés comme les principaux auteurs de la théorie de la contingence.

Cette théorie met l'accent sur l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité de l'entreprise pour réussir dans un environnement en constante évolution.

### **5.1.3 Théorie de la stratégie :**

Cette théorie s'intéresse à la manière dont les entreprises peuvent créer et maintenir un avantage concurrentiel. L'analyse de l'environnement est considérée comme une étape clé pour identifier les opportunités et les menaces externes, ainsi que pour évaluer les ressources et les compétences internes de l'entreprise. Michael Porter, Henry Mintzberg, Igor Ansoff

Cette théorie met l'accent sur l'importance de l'alignement entre les ressources de l'entreprise et l'environnement externe pour créer un avantage concurrentiel durable.

### **5.1.4 Théorie de la ressource :**

Cette théorie suggère que les entreprises doivent identifier leurs ressources et leurs compétences clés pour réussir sur le marché. L'analyse de l'environnement est considérée comme une étape importante pour identifier les ressources et les compétences nécessaires pour répondre aux besoins du marché. Jay Barney, Gary Hamel et C.K. Prahalad, Penrose.

Cette théorie met l'accent sur l'importance de la connaissance de soi de l'entreprise pour développer des avantages concurrentiels sur le long terme.



Ces différentes théories montrent que l'analyse de l'environnement est une étape essentielle pour comprendre les influences externes sur l'entreprise et pour adapter ses stratégies en conséquence. Ces différentes théories ont des approches différentes, mais toutes soulignent l'importance de cette étape pour la réussite de l'entreprise.

### 5.1 Objectifs de l'analyse de l'environnement de l'entreprise

Nous verrons tout d'abord pourquoi il est important de s'intéresser à l'analyse de l'environnement pour une entreprise.

L'objectif principal de l'analyse de l'environnement de l'entreprise est de comprendre l'influence des facteurs externes sur l'entreprise et de s'adapter en conséquence pour maintenir ou améliorer la performance de l'entreprise.

Plus précisément, l'analyse de l'environnement de l'entreprise a les objectifs suivants :

1. Identifier les **opportunités** de marché : L'analyse de l'environnement permet à l'entreprise d'identifier les tendances et les changements dans le marché qui peuvent créer de nouvelles opportunités d'affaires.
2. Identifier les **menaces** : L'analyse de l'environnement permet également à l'entreprise de comprendre les menaces potentielles qui peuvent affecter sa performance, telles que la concurrence accrue ou les changements dans la réglementation gouvernementale.
3. Développer des **stratégies** : L'analyse de l'environnement permet à l'entreprise de développer des stratégies qui sont alignées sur les tendances et les changements dans le marché. Cela peut inclure l'adaptation de la gamme de produits, le changement de la stratégie de marketing ou l'exploration de nouveaux marchés.
4. Minimiser les **risques** : L'analyse de l'environnement aide également l'entreprise à minimiser les risques en identifiant les menaces potentielles et en mettant en place des plans d'urgence pour y faire face.

**Rappel :** Le « risque » est la possibilité de survenue d'un événement indésirable, la probabilité d'occurrence d'un péril probable ou d'un aléa

En résumé, l'objectif de l'analyse de l'environnement de l'entreprise est de permettre à l'entreprise de s'adapter aux tendances et aux changements dans le marché, de minimiser les risques et de maximiser les opportunités, afin **d'améliorer la performance de l'entreprise sur le long terme**. L'analyse de l'environnement de l'entreprise consiste alors à surveiller chaque élément qui compose cette environnement.

Bien connaître son environnement (notamment son environnement concurrentiel) permet à l'entreprise de le maîtriser de manière à profiter des opportunités qu'il génère et de se protéger des menaces qu'il soulève.

### 5.3 Démarche de surveillance de l'environnement

La démarche de surveillance de l'environnement dans la théorie de l'analyse de l'environnement de l'entreprise implique les étapes suivantes :

**5.3.1 Identification des facteurs clés de l'environnement** : Cette étape consiste à identifier les facteurs externes qui ont un impact significatif sur l'entreprise, tels que :

- les tendances du marché,
- les conditions économiques,
- les avancées technologiques,
- les changements dans la réglementation,
- les pressions concurrentielles, etc.

**5.3.2 Collecte de l'information** : Cette étape consiste à collecter des informations pertinentes sur les facteurs clés identifiés dans la première étape. Les sources d'informations peuvent inclure :

- des rapports d'études de marché,
- des rapports de recherche,
- des publications spécialisées,
- des interviews de clients,
- des concurrents et des experts du secteur,
- des données économiques et financières, etc.

**5.3.3 Analyse des informations** : Cette étape consiste à analyser les informations collectées pour comprendre les tendances, les opportunités et les menaces dans l'environnement de l'entreprise. Cette analyse peut être quantitative ou qualitative et peut utiliser des techniques telles que :

- l'analyse SWOT,
- l'analyse PESTEL,
- l'analyse des cinq forces de Porter, etc.

**5.3.4 Évaluation de l'impact sur l'entreprise** : Cette étape consiste à évaluer l'impact des tendances, des opportunités et des menaces identifiées sur l'entreprise. L'entreprise doit déterminer si elle est capable de :

- S'adapter aux changements de l'environnement,
- De profiter des opportunités et
- De minimiser les menaces.

Par exemple, en étant attentif à son environnement externe, l'entreprise pourra réagir face à une manœuvre agressive d'un de ses concurrents. Elle pourra chercher par exemple à développer un nouveau produit pour conserver ses parts de marchés. En étant attentif à son environnement, l'entreprise pourra également par exemple réagir plus rapidement et plus efficacement en cas de modification structurelle.

**5.3.5 Préparation de l'entreprise pour faire face aux changements** : Cette étape consiste à préparer l'entreprise à faire face aux changements dans l'environnement. Cela peut inclure la mise en place de plans d'action pour exploiter les opportunités identifiées, la mise en place de plans d'urgence pour faire face aux menaces et l'adaptation des stratégies de l'entreprise pour répondre aux tendances du marché.

En résumé, la démarche de surveillance de l'environnement dans la théorie de l'analyse de l'environnement de l'entreprise consiste à identifier les facteurs clés de l'environnement, à collecter et analyser des informations sur ces facteurs, à évaluer l'impact sur l'entreprise et à préparer l'entreprise à faire face aux changements dans l'environnement.

SWOT est l'abréviation de Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces). L'analyse SWOT est une méthode d'analyse stratégique qui permet à une entreprise d'identifier ses forces et ses faiblesses internes ainsi que les opportunités et les menaces externes qui l'affectent.

L'analyse SWOT est souvent utilisée pour évaluer la situation actuelle de l'entreprise, pour déterminer ses avantages et ses inconvénients, ainsi que pour identifier les domaines d'opportunité et les obstacles potentiels. Elle peut aider les entreprises à développer des stratégies pour améliorer leur position sur le marché et pour répondre aux changements dans l'environnement.

L'analyse SWOT peut être effectuée pour l'entreprise dans son ensemble ou pour des produits ou des services spécifiques. Elle peut être utilisée pour des entreprises de toutes tailles, qu'il s'agisse de petites entreprises ou de grandes multinationales.

PESTEL est un acronyme qui représente les différents facteurs externes qui peuvent affecter une entreprise. Chacune des lettres de l'acronyme représente une catégorie de facteurs externes :

- P pour Politique : les facteurs politiques comprennent les lois, la réglementation, les politiques gouvernementales, les taxes, les tarifs et les sanctions économiques qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.
- E pour Économique : les facteurs économiques comprennent les tendances économiques générales, les taux d'intérêt, les taux de change, les niveaux d'inflation et les cycles économiques qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.
- S pour Sociologique : les facteurs sociologiques comprennent les tendances démographiques, les normes sociales, les styles de vie, les croyances et les valeurs qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.
- T pour Technologique : les facteurs technologiques comprennent les avancées technologiques, les brevets, les licences, les innovations, les taux d'adoption et les taux d'obsolescence qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.
- E pour Écologique : les facteurs écologiques comprennent les changements climatiques, les catastrophes naturelles, les réglementations environnementales, les initiatives de développement durable et les problèmes de santé liés à l'environnement qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.
- L pour Légal : les facteurs légaux comprennent les lois sur la concurrence, les droits de propriété intellectuelle, les réglementations du travail, les règles fiscales, les normes de sécurité et les exigences de conformité qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.

L'analyse PESTEL permet aux entreprises de mieux comprendre leur environnement externe et d'identifier les opportunités et les menaces qui pourraient affecter leur activité. Cette analyse peut aider les entreprises à élaborer des stratégies pour faire face aux tendances et aux changements de l'environnement et pour exploiter les opportunités disponibles.

L'analyse des cinq forces de Porter est un outil d'analyse stratégique développé par le professeur Michael Porter de la Harvard Business School. Cette analyse permet d'identifier les forces qui agissent sur une entreprise et qui peuvent influencer sa rentabilité et sa compétitivité sur un marché donné. Les cinq forces de Porter sont les suivantes :

1. La menace des nouveaux entrants : les nouveaux entrants peuvent menacer la position d'une entreprise en proposant des produits ou des services similaires à des prix inférieurs.
2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs : les fournisseurs peuvent exercer une influence sur une entreprise en fixant des prix élevés, en réduisant la qualité des produits ou en

modifiant les conditions de paiement.

3. Le pouvoir de négociation des clients : les clients peuvent exercer une influence sur une entreprise en exigeant des prix bas, des produits de haute qualité ou des services personnalisés.
4. La menace des produits de substitution : les produits de substitution peuvent menacer une entreprise en offrant des produits similaires à des prix inférieurs ou en offrant des fonctionnalités supplémentaires.
5. La concurrence directe : la concurrence directe peut menacer une entreprise en proposant des produits similaires ou des services de qualité supérieure à des prix inférieurs.

L'analyse des cinq forces de Porter permet à une entreprise d'identifier les facteurs qui peuvent affecter sa rentabilité et sa compétitivité sur un marché donné. En comprenant les forces qui agissent sur l'entreprise, elle peut élaborer des stratégies pour améliorer sa position sur le marché et pour faire face à la concurrence.

### 5.4.2 Attitude de l'entreprise selon le type de l'environnement

Globalement, l'environnement de l'entreprise peut être appréhendé à travers 3 outils spécifiques : le modèle PESTEL, le modèle des 5 forces de Porter ou une analyse des groupes stratégiques. Chaque outil permettant d'analyser une dimension de l'environnement externe.

#### 5.4.2.1 Attitude vis-à-vis de micro-environnement

L'attitude des entreprises vis-à-vis de leur micro-environnement peut également varier selon différents facteurs, tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et les parties prenantes impliquées.

##### - Attitude coopérative

Dans certains cas, les entreprises peuvent adopter une attitude coopérative envers leur micro-environnement, en cherchant à établir des relations de partenariat avec leurs fournisseurs, leurs distributeurs et leurs clients.

Elles peuvent chercher :

- à comprendre les besoins et les attentes de ces parties prenantes et
- à collaborer avec elles pour améliorer la qualité des produits et services et
- à augmenter la satisfaction des clients.

##### - Attitude compétitive

Dans d'autres cas, les entreprises peuvent adopter une attitude compétitive, en cherchant à se différencier de leurs concurrents et à gagner des parts de marché.

Elles peuvent adopter :

- une stratégie de pricing agressive (prix agressifs) ou
- une stratégie de différenciation pour se démarquer de la concurrence. Cependant, cette attitude peut également conduire à des conflits avec les parties prenantes et à une détérioration des relations de travail.

La stratégie de prix agressive est une approche marketing où une entreprise fixe un prix très bas pour ses produits ou services dans le but de gagner des parts de marché. Cette stratégie vise à attirer les clients en offrant des prix plus bas que ceux de la concurrence et à les fidéliser en offrant un bon rapport qualité-prix.

#### - Attitude indifférente

Enfin, il y a des entreprises qui adoptent une attitude indifférente envers leur micro-environnement, en se concentrant uniquement sur leurs propres intérêts et en ignorant les besoins et les attentes des parties prenantes. Cette attitude peut conduire à des relations de travail tendues et à une réputation négative auprès des parties prenantes.

En résumé, l'attitude des entreprises vis-à-vis de leur micro-environnement peut avoir des impacts significatifs sur leur compétitivité, leur image de marque et leur relation avec les parties prenantes. Les entreprises doivent chercher à comprendre les besoins et les attentes de leurs parties prenantes et à collaborer avec elles pour atteindre des résultats mutuellement bénéfiques.

#### 5.4.2.2 Attitude vis-à-vis de macro-environnement

Le macro environnement peut être analysé à travers notamment le modèle PESTEL.

L'analyse PESTEL est un outil s'intéressant à l'influence (positive ou négative) que peuvent exercer, sur une entreprise, les facteurs macro-environnementaux. Il s'agit d'identifier les grandes tendances du macro environnement et de les classer en 6 catégories en fonction que ce sont des dimensions Politiques, Economiques, Sociales, Environnementales, Technologiques ou Légales.

L'attitude des entreprises vis-à-vis de leur macro-environnement dépend de leur niveau d'engagement et de leur capacité à s'adapter aux changements et aux défis externes.

Les entreprises peuvent adopter différentes attitudes face à leur macro-environnement, notamment :

#### - L'indifférence :

Certaines entreprises peuvent adopter une attitude d'indifférence vis-à-vis de leur macro-environnement, considérant que les facteurs externes sont hors de leur contrôle et qu'ils ne peuvent donc pas les influencer. Cette attitude peut conduire à une certaine inertie et à un manque d'adaptation face aux changements.

#### - L'observation :

D'autres entreprises peuvent adopter une attitude d'observation vis-à-vis de leur macro-environnement, en surveillant les tendances et les changements, mais sans nécessairement y réagir de manière proactive. Cette attitude peut être utile pour se tenir informé des développements externes, mais elle peut aussi conduire à une réactivité tardive ou insuffisante.

#### - L'adaptation :

D'autres entreprises peuvent adopter une attitude proactive vis-à-vis de leur macro-environnement, en cherchant à s'adapter aux changements externes, à anticiper les tendances futures et à saisir les opportunités qui se présentent. Cette attitude peut être bénéfique pour assurer la pérennité de l'entreprise et lui permettre de prospérer dans un environnement en constante évolution.

Par exemple, en analysant de manière très fine les conflits armés dans les territoires dans lesquels une entreprise intervient, elle pourra réagir et s'adapter de manière plus efficace. En étant attentif à son environnement externe, l'entreprise pourra également identifier de nouveaux marchés potentiels et chercher à s'y positionner. Elle pourra ainsi développer ses nouveaux marchés.

#### - **L'influence :**

Enfin, certaines entreprises peuvent adopter une attitude d'influence vis-à-vis de leur macro-environnement, en cherchant à façonner les tendances et les changements externes pour leur propre bénéfice. Cette attitude peut être risquée si elle est perçue comme étant trop agressive ou manipulatrice, mais elle peut aussi conduire à des avantages compétitifs significatifs.

En somme, l'attitude des entreprises vis-à-vis de leur macro-environnement dépend de leur vision stratégique, de leur capacité à s'adapter et à innover, ainsi que de leur tolérance au risque. Les entreprises les plus performantes sont généralement celles qui adoptent une attitude proactive et adaptative face à leur environnement externe.

#### **Conclusion**

L'attitude des entreprises envers leur environnement peut varier selon différents facteurs tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et les parties prenantes impliquées. Certaines entreprises adoptent une attitude coopérative envers leur environnement, en cherchant à établir des relations de partenariat avec leurs parties prenantes, tandis que d'autres adoptent une attitude compétitive ou indifférente. Les entreprises doivent comprendre les besoins et les attentes de leurs parties prenantes et collaborer avec elles pour atteindre des résultats mutuellement bénéfiques.

Dans ce contexte, certaines stratégies peuvent être utilisées par les entreprises pour gagner des parts de marché ou pour se différencier de leurs concurrents, telles que la stratégie de prix agressive. Cependant, ces stratégies doivent être utilisées avec prudence et planifiées de manière à ne pas affecter la rentabilité de l'entreprise à long terme.

En somme, l'analyse de l'environnement de l'entreprise est essentielle pour comprendre les défis et les opportunités auxquels l'entreprise est confrontée, et pour adapter sa stratégie en conséquence. Les entreprises qui adoptent une attitude coopérative envers leur environnement peuvent bénéficier d'une meilleure réputation et de relations de travail plus harmonieuses avec leurs parties prenantes, tandis que celles qui adoptent une attitude compétitive ou indifférente risquent de perdre des parts de marché et de nuire à leur image de marque.

BRULHART Franck, FAVOREU Christophe, « Chapitre 1. Analyser l'environnement de l'entreprise », dans : , *Stratégie*. sous la direction de BRULHART Franck, FAVOREU Christophe. Paris, Dunod, « Openbook », 2023, p. 19-58.

Cours Dr. ABBAS

# Chapitre III: Les structures organisationnelles et les fonctions de l'entreprise

« 2 séances »

## Introduction

Les structures organisationnelles d'entreprise sont des outils de gestion pour les organisations.

**Structure** : Disposition, agencement des parties (d'un bâtiment ; d'une œuvre).

Les organismes vivants ont tendance à s'organiser en fonction de but qui est le plus souvent d'assurer leur développement et leur survie.

## Définition :

- Une structure organisationnelle est la manière dont une entreprise est organisée pour produire avec efficacité.
- Autrement dit, la structure d'une organisation dans une entreprise représente les relations de travail hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs et diverses entités.

L'organisation de l'entreprise à deux exigences : division de travail et coordination des tâches à accomplir.

Elle peut être appréhendée suivant deux aspects différents :

De Point de vue statique, organiser c'est d'établir un état, une hiérarchie des différentes personnes composant l'entreprise et la nécessaire coordination de leur travail.

De point de vue dynamique, organiser c'est étudier le fonctionnement d'une entreprise, analyser comment elle met en œuvre les différents moyens dont elle dispose pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. (Bressy & konkuyt, 2004)

## 1 Pourquoi la structure ?

- La structure organisationnelle est un gage de bon fonctionnement et d'efficacité.
- la structure claire est primordiale pour fonctionner sans problème et croître en même temps.
- Sans structure, il n'y a pas d'objectif clair, ni pour la direction ni pour les employés
- Personne ne sait exactement ce qui relève de sa compétence et à qui rendre compte.
- Sans la structure, il y aura de la confusion et du stress, et rend les conflits de responsabilités presque inévitables.
- Il en résulte un **manque de coordination** et une certaine **lenteur dans les processus décisionnels**, ce qui peut avoir un impact à long terme sur l'efficacité économique d'une entreprise.



Une structure organisationnelle est essentielle aussi bien pour les employés que pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

- Pour les employés, elle permet d'apporter des repères et de connaître sur leurs rôles dans l'organisation.
- Pour l'entreprise, elle permet de définir les moyens dont elle a besoin (personnel), et de les organiser au mieux pour réaliser ses objectifs de production.

Une structure organisationnelle bien pensée, qui définit les chaînes de direction, les marges de contrôle et les canaux de communication de manière compréhensible, permet **d'aligner toutes les énergies sur les objectifs de l'entreprise.**

On y parvient, par exemple, en clarifiant la chaîne de valeur, en créant une vue d'ensemble des domaines de travail et même en réduisant les coûts organisationnels. Ceci **aide également les nouveaux employés à s'orienter** au sein de l'entreprise, à reconnaître leurs supérieurs et leurs subordonnés, et à comprendre l'ensemble de la situation, ainsi que leurs perspectives de carrière dans l'entreprise. Une structure organisationnelle claire contribue ainsi à la satisfaction au travail et au sentiment de sécurité des employés. Elle est donc souvent communiquée sous forme d'organigramme, par exemple dans le domaine du recrutement sur la page d'accueil de l'entreprise.

Elle encadre et structure la direction et les employés et trace les relations entre les différents paliers hiérarchiques, les différents départements ainsi que les différentes fonctions présentes dans l'organisation.

Comme tout autre type d'organisation, les entreprises ont besoin d'une structure claire. C'est la seule façon pour toutes les personnes concernées de savoir où elles se **situent** dans l'entreprise, ce dont elles sont **responsables** et qui a le **pouvoir** de prendre les décisions finales.

- Mais quelle structure convient le mieux à votre entreprise ?
- Quels sont les fonctions et les départements qui existent dans l'entreprise ?
- De quelles responsabilités disposent-ils ?
- Comment le réseau de relations est-il structuré ?
- À quoi ressemble la hiérarchie d'informations et de commandes ?

La structure organisationnelle crée un cadre général pour l'accomplissement des tâches dans l'entreprise, elle est à la base pour toutes les procédures et routines standard dans le travail quotidien.

La structure organisationnelle peut considérablement varier, en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise. Elle est récapitulée visuellement dans un **organigramme**.

D'une manière classique, la structure organisationnelle est décrite comme une structure verticale.

### **3 notions préliminaires ESSENTIELLES**

### **3.1 L'organisation scientifique du travail (Frédéric Winslow Taylor) :**

#### **3.1.1 La division horizontale du travail (tâches)**

Les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé et la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement.

La sélection scientifique (recrutement de l'individu le mieux capable d'accomplir la tâche), la formation et l'entraînement de l'ouvrier aux méthodes scientifiques de travail.

#### **3.1.2 La division verticale du travail (responsabilité) (stratégique, tactique et opérationnelle)**

C'est le principe de la séparation de la conception et de l'exécution de travail. Seuls les dirigeants « les bureaux » (composés d'ingénieurs instruits) disposent des compétences, de la rationalité et du temps permettant de concevoir des méthodes de travail scientifique.

### **3.2 la hiérarchie**

#### **3.2.1 L'autorité et la responsabilité :**

En distinguant autorité statutaire et autorité personnelle. L'exercice de cette autorité implique de prendre ses responsabilités, notamment en matière de sanction.

#### **3.2.2 La hiérarchie :**

Elle est constituée par la série de dirigeants allant du sommet jusqu'aux agents inférieurs. La communication suit la voie hiérarchique imposée par l'unité de commandement. Des passerelles peuvent toutefois exister entre dirigeants de même niveau hiérarchique pour faciliter la communication entre eux et en même temps assurer la rapidité de l'exécution de certaines opérations.

#### **3.2.3 La centralisation :**

Les décisions et la planification sont centralisées et prises par la haute direction.

## **4 Conception de la structure d'organisation**

Il n'est pas si facile de concevoir une bonne structure organisationnelle et de la présenter dans un organigramme clair.

La plus grande difficulté est d'**obtenir une structure solide et fiable malgré des environnements complexes et dynamiques.**

### **4.1 composants d'un organigramme :**

En général, les organigrammes ressemblent à une pyramide, avec les dirigeants au sommet, suivis par les cadres intermédiaires et enfin les employés de première ligne. L'organigramme représente les niveaux des responsables et des tâches pour visualiser le rôle de chacun.

- **Modules** : toutes les **unités** d'action auxquelles sont assignées les différentes tâches dans l'entreprise ; il s'agit notamment du **poste** de plus petite unité, de l'instance (une autorité ayant autorité), du **département** (un regroupement de plusieurs postes sous la direction d'une instance), des **services** d'appui ainsi que des comités et des **équipes**, qui sont généralement créés à titre temporaire pour gérer des projets complexes.
- **Relations** : le réseau de relations entre tous les éléments structurels mentionnés ci-dessus.
- **Systèmes de lignes** : éléments graphiques tels que des boîtes, des lignes et des flèches qui illustrent visuellement le réseau de relations entre les différents modules.

## 4.2 processus de conception de la structure organisationnelle

il y a deux étapes à suivre :

### 4.2.1 Analyser les tâches,

Identifiez tous les objectifs de votre entreprise, vous les traduisez en tâches commerciales principales et les décomposez en sous-tâches. La structure peut être basée sur les performances (par exemple physiques/mentales), l'objet (tel qu'un produit), le but (tâches primaires ou secondaires), les phases du processus de leadership ou le rang dans la hiérarchie.

### 4.2.2 Synthétiser les tâches

Représenter l'activité organisationnelle réelle. Prenez les sous-tâches déterminées dans l'analyse des tâches et les regroupez en complexes de tâches significatifs qui sont affectés aux fonctions correspondantes. Le plus grand défi est d'optimiser l'utilisation des ressources existantes et d'assurer ainsi une coopération harmonieuse entre tous les éléments de montage.

## 6 caractéristiques de distinction entre les différentes formes de structures fonctionnelles

Les formes de structures organisationnelles se distinguent par **six caractéristiques** :

- 1) **Chaîne de direction (longue ou courte)** : composante de base de la structure organisationnelle, une chaîne de direction désigne une relation hiérarchique ininterrompue entre la haute direction et les employés au niveau le plus bas. Il détermine qui doit faire rapport à qui.
- 2) **Marge de contrôle (large ou étroite)** : plus un supérieur hiérarchique peut ou doit gérer efficacement, plus la marge de contrôle d'une structure organisationnelle est large.
- 3) **Centralisation (centralisée ou décentralisée)** : cette composante détermine si la prise de décision dans l'entreprise a lieu à un point central (dans la gestion) ou décentralisé (en consultation avec les salariés). Cette dernière variante est considérée comme plus démocratique, mais peut aussi ralentir le processus décisionnel.
- 4) **Spécialisation (spécialisée ou différenciée)** : également appelée « division du travail », la spécialisation correspond à la façon dont les tâches sont réparties en sous-tâches et subdivisées en emplois individuels. Avec un haut degré de spécialisation, les employés peuvent devenir des experts dans leur domaine, et travailler de façon plus

productive. Un faible niveau de spécialisation favorise à son tour la formation de talents polyvalents et flexibles.

- 5) **Formalisation (formelle ou informelle)** : dans les structures organisationnelles formelles, les emplois et les processus sont fortement réglementés et normalisés, indépendamment de la personne qui les exécute. Une structure organisationnelle informelle, quant à elle, donne à l'individu plus de liberté pour organiser son travail en fonction de ses préférences, ses compétences et son expérience. Ceci permet aux employés de voir au-delà de leur horizon et de s'orienter et de se former au sein d'autres départements.
- 6) **Départementalisation (rigide ou flexible)** : désigne le processus de regroupement des emplois afin de mettre en œuvre des projets communs. Une formation rigide de départements est donc présente lorsque tous les départements sont autonomes et interagissent à peine les uns avec les autres, tandis qu'une définition plus flexible favorise davantage la collaboration.

## 7 Les deux extrémités de formes organisationnelles

La combinaison de ces six composants donne lieu à différentes formes de structures organisationnelles, qui peuvent être organisées, par opposition, selon un spectre entre « mécaniste » et « organique » :

**Mécaniste** : le terme « mécaniste » est utilisé pour décrire les approches traditionnelles de la structure organisationnelle, qui comprennent la structure organisationnelle fonctionnelle et divisionnaire ainsi que l'organisation matricielle. Ces formes de structures organisationnelles se caractérisent par une chaîne de commandement souvent fixe, des marges de contrôle étroites et un haut degré de centralisation. Les emplois et les départements sont spécialisés, formalisés et subdivisés de manière rigide.

**Organique** : la partie organique du spectre comprend diverses structures organisationnelles innovantes et expérimentales, souvent appelées « hiérarchies plates ». Ici, la chaîne de commandement est moins stricte, mais les marges de contrôle sont plus larges. Dans les composantes de centralisation, de spécialisation, de formalisation et de départementalisation, ces concepts sont également opposés à la partie mécaniste du spectre.

## 8 Formes de structures organisationnelles les plus courantes

Il existe plusieurs prototypes structurels. De nombreuses entreprises ont tendance à utiliser des modèles hybrides qui combinent les caractéristiques de différentes structures organisationnelles.

Tous les types de structure organisationnelle ne sont pas applicables à toutes les organisations. Certains types seront plus efficaces pour certaines organisations et inefficaces pour d'autres. C'est pourquoi il est important de les connaître pour savoir lesquels correspondent le mieux à votre entité. Généralement, les structures organisationnelles évoluent avec l'entreprise et ses objectifs.

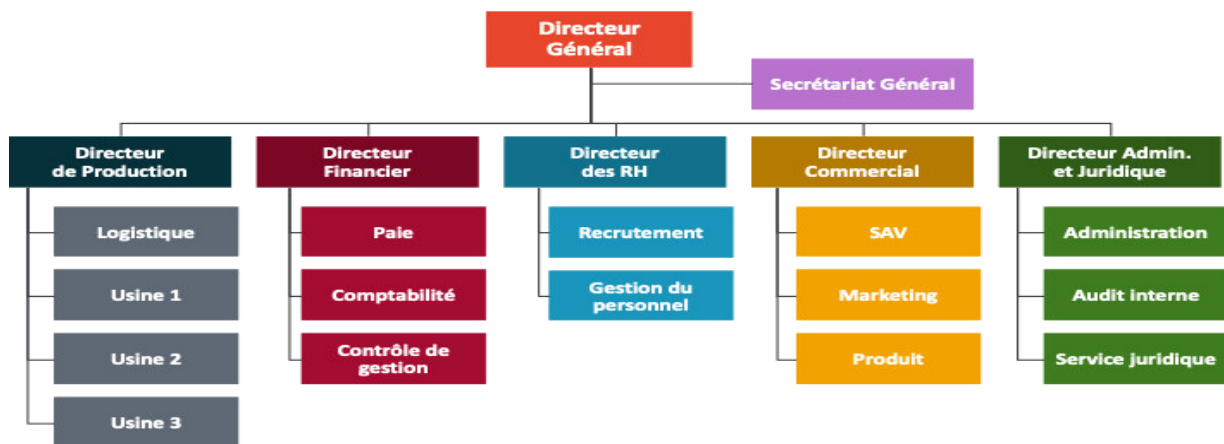
## 8.1 Structure organisationnelle hiérarchique.

Ce type de structure organisationnelle est le plus répandu, le plus classique et le plus connu. la chaîne de commande s'étend du sommet (par exemple, le PDG ou le directeur) à la base (par exemple, les employés aux premier et second échelons), avec un responsable pour chaque employé.

Les structures hiérarchiques proposées par Henry Fayol reposent sur le principe d'unicité du commandement dans le travail selon lequel, dans une organisation, chaque collaborateur ne dépend que d'un seul supérieur hiérarchique :

- Chaque individu est responsable de tous ceux qui sont placés au-dessous de lui dans l'organisation.
- Chacun des exécutants ne connaît qu'un seul chef.
- Chaque chef de service n'est responsable que du travail réalisé dans son service et n'a d'autorité que dans son service.

FIGURE : Illustration d'un organigramme hiérarchique « replié »



La structure hiérarchique est adaptée à la fois pour des TPE ou des PME.

### 8.1.1 Avantages

- Fonctionnement simple,
- Répartition claire et précise des activités et responsabilités : Permet de mieux définir les différents échelons hiérarchiques et les responsabilités
- Discipline sans faille vis-à-vis de la direction : Indique à qui chaque employé relève ou à qui s'adresser pour des projets particuliers
- Motive les employés en clarifiant leur parcours professionnel et en leur présentant des perspectives de promotion

- Attribue une spécialité à chaque employé
- Développe un sentiment d'appartenance entre les employés d'un même service

### **8.1.2 Inconvénients**

- Organisation rigide : Peut ralentir l'innovation ou les transformations importantes à cause de la lourdeur administrative
- Peut inciter les employés à agir dans l'intérêt de leur service plutôt que dans celui de l'entreprise dans son ensemble
- Peut donner aux employés subalternes le sentiment d'être moins impliqués et de ne pas pouvoir exprimer leurs idées pour l'entreprise
- Mise en place difficile et communication assez lente pouvant freiner la prise d'initiative et le fonctionnement en mode projet.

### **Des exemple d'entreprises qui adoptent Structure organisationnelle hiérarchique.**

- McDonald's : La chaîne de restauration rapide utilise une structure organisationnelle hiérarchique pour gérer ses milliers de restaurants dans le monde entier. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs niveaux hiérarchiques, de la direction générale à la direction régionale, en passant par la direction des opérations et la direction des restaurants.
- IBM : L'entreprise de technologie utilise une structure organisationnelle hiérarchique pour gérer ses opérations à travers le monde. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs niveaux hiérarchiques, de la direction générale à la direction des unités commerciales et des fonctions de support.
- Ford : Le constructeur automobile utilise une structure organisationnelle hiérarchique pour gérer ses activités à travers le monde. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs niveaux hiérarchiques, de la direction générale à la direction des unités commerciales, des fonctions de support et des usines de production.
- Sonatrach : La compagnie nationale algérienne des hydrocarbures utilise une structure organisationnelle hiérarchique pour gérer ses activités dans le secteur pétrolier et gazier. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs niveaux hiérarchiques, de la direction générale à la direction des unités opérationnelles, en passant par la direction des fonctions support.
- Algérie Télécom : L'entreprise de télécommunications algérienne utilise une structure organisationnelle hiérarchique pour gérer ses activités dans le secteur des télécommunications. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs niveaux hiérarchiques, de la direction générale à la direction des unités opérationnelles, en passant par la direction des fonctions support.
- Cevital : Le groupe Cevital, qui opère dans plusieurs secteurs en Algérie (agroalimentaire, grande distribution, automobile, etc.), utilise une structure organisationnelle hiérarchique pour gérer ses différentes filiales. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs niveaux hiérarchiques, de la direction générale à la direction des filiales, en passant par la direction des fonctions support.

- BNP Paribas Algérie : La filiale algérienne de la banque française BNP Paribas utilise une structure organisationnelle hiérarchique pour gérer ses activités bancaires en Algérie. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs niveaux hiérarchiques, de la direction générale à la direction des agences, en passant par la direction des fonctions support.

## 8.2 Structure organisationnelle fonctionnelle

C'est la forme de structure la plus ancienne et la plus répandue pour diviser une entreprise en plusieurs fonctions de travail générales et strictement séparées. Cela signifie, par exemple, que tous les responsables marketing sont regroupés dans un département marketing, tous les responsables ressources humaines (RH) dans le département des ressources humaines, etc.

la structure organisationnelle fonctionnelle commence par les postes à haut niveau de responsabilité puis déroule progressivement la hiérarchie vers le bas. La différence cependant, c'est que les employés sont organisés en fonction de leurs compétences spécifiques et du rôle correspondant dans l'entreprise. Chaque service distinct est géré de manière indépendante.

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



source : <https://www.ionos.fr/>

Une structure organisationnelle fonctionnelle divise les postes, les instances, les services et les autres éléments structurels en domaines de responsabilité clairement séparés.

### 8.2.1 Avantages

- Une structure organisationnelle facilement évolutive
- Les employés peuvent se spécialiser dans leur domaine, et travailler ainsi plus efficacement. (Haute spécialisation des employés)
- Des **domaines de compétence et de responsabilité clairs** évitent la duplication d'activités telles que la comptabilité dans les différents départements donc de haute efficacité de travail
- La structure fonctionnelle permet une **prise de décision rapide**.

- Elle est donc particulièrement adaptée aux **petites entreprises** qui produisent une gamme assez restreinte de produits standardisés en grand nombre et à faible coût.
- Prévention des licenciements

### 8.2.2 inconvénients

- Des **obstacles** qui peuvent surgir entre les divers secteurs fonctionnels dans une structure aussi rigide.
- Manque de communication et de coopération : Plus un département travaille pour lui-même, moins sa capacité à communiquer et sa compréhension des autres départements est complète.
- **Une autarcie** qui peut se manifester par des intérêts contradictoires voire des conflits et, à long terme, par une productivité réduite.
- Le manque d'orientation vers un marché, un groupe cible ou un produit spécifique, ainsi que le degré élevé de standardisation et de formalisation **limitent également le potentiel d'innovation** (Potentiel d'innovation limité).

La structure fonctionnelle est la plus utilisée pour les entreprises de taille moyenne ayant une seule activité.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet aux employés de se concentrer sur leur rôle</li> <li>- Favorise la spécialisation</li> <li>- Contribue à responsabiliser les équipes et les services</li> <li>- Est facilement extensible pour toute taille d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut engendrer un cloisonnement au sein d'une organisation</li> <li>- Entrave la communication entre les différents services</li> <li>- Réduit la visibilité des processus et des stratégies relatifs aux différents marchés ou produits d'une entreprise</li> </ul>

des exemple d'entreprises qui adoptent Structure organisationnelle fonctionnelle.

- **Coca-Cola** : Cette entreprise adopte une structure fonctionnelle avec des départements distincts pour la production, le marketing, les ventes, les finances et les ressources humaines. Chaque département est dirigé par un cadre supérieur qui supervise toutes les activités liées à ce département.
- **IBM** : IBM utilise une structure fonctionnelle pour ses activités mondiales. Les départements comprennent la recherche et le développement, les ventes et le marketing, la production, les finances et les ressources humaines.
- **Nestlé** : Cette entreprise est organisée en divisions en fonction de ses principaux domaines d'activité, tels que les boissons, les produits laitiers, les aliments pour animaux domestiques et les produits pour bébés. Chaque division est dirigée par un cadre supérieur responsable de la



performance de la division, et chaque division dispose de ses propres équipes fonctionnelles pour la recherche et le développement, le marketing et les ventes, la production et les finances.

- Algérie Télécom : Cette entreprise adopte une structure fonctionnelle avec des départements distincts pour la planification stratégique, la production, la commercialisation, la distribution, les finances et les ressources humaines.
- Cevital : Ce groupe industriel privé algérien est organisé en divisions en fonction de ses principaux domaines d'activité, tels que l'agroalimentaire, la sidérurgie, l'électroménager, les matériaux de construction, l'automobile et les services. Chaque division dispose de ses propres équipes fonctionnelles pour la recherche et le développement, le marketing et les ventes, la production et les finances.
- Condor Electronics : Cette entreprise algérienne spécialisée dans les produits électroniques grand public adopte une structure fonctionnelle avec des départements distincts pour la recherche et le développement, la production, le marketing et les ventes, les finances et les ressources humaines.

### 8.3 Structure divisionnelle

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

Dans la structure organisationnelle divisionnelle, les différentes divisions d'une entreprise contrôlent leurs propres ressources et fonctionnent pratiquement comme une entreprise à part entière au sein de la société dans son ensemble. Chaque division peut avoir sa propre équipe marketing, son équipe commerciale, son équipe informatique, etc. Cette structure est efficace pour les grandes entreprises, car elle permet aux différentes divisions de prendre des décisions sans devoir toutes en référer au même petit comité de direction.

La subdivision de la structure organisationnelle s'effectue généralement en fonction des domaines de travail suivants :

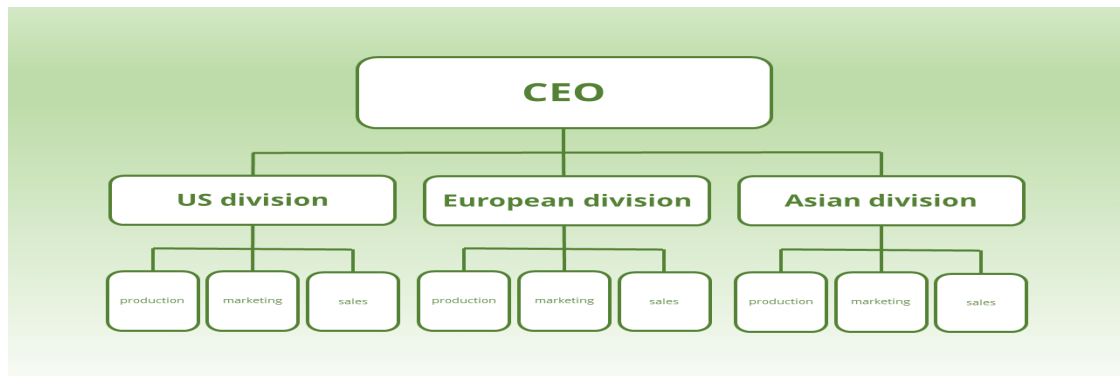
- Produits / services
- Groupes cibles / marchés
- Régions / zones de vente

Ces éléments, également appelés « **divisions** », ont chacun des domaines fonctionnels distincts, c'est-à-dire leurs propres services de production, de marketing et de vente.

Plusieurs variantes peuvent être envisagées en fonction des objectifs de votre organisation : Structure organisationnelle divisionnelle basée sur le marché, basée sur le produit, basée sur la région.

Une structure divisionnelle peut diviser les tâches au sein de l'entreprise, par exemple en fonction de zones géographiques, chaque département relevant de sa propre équipe de production, de marketing et de vente.

Les structures organisationnelles divisionnelles sont pertinentes **lorsqu'une entreprise est en croissance** et doit donc être structurée de façon plus différenciée



Les structures divisionnelles sont un modèle d'organisation adopté par les entreprises œuvrant dans plusieurs domaines d'activité et sur des marchés multiples (locaux et étrangers). Elle est très utile pour les entreprises de grandes tailles dont les activités sont diversifiées.

### 8.3.1 Avantages

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

Pour ces raisons, les structures divisionnelles se retrouvent principalement dans les grandes entreprises qui offrent une vaste gamme de produits et de services spécialisés pour divers marchés de vente. Une subdivision par région est particulièrement adaptée aux entreprises actives au niveau international. Dans ce cas, la prise de décision est souvent décentralisée.

### 8.3.2 Inconvénients

- Requiert plus d'effort accru de coordination et de gestion : Le fait que les structures divisionnaires soient plus différenciées et nécessitent des gestionnaires plus spécialisés est l'une des raisons pour lesquelles leur mise en œuvre est associée à des coûts plus élevés et un **effort de coordination supplémentaire**.
- Communication limitée en raison des divisions (géographiques) : Si les différents départements travaillent de façon très autonome ou sont géographiquement éloignés l'un de l'autre, il existe aussi un risque d'isolation et de duplication des activités commerciales.
- Risque d'égoïsme divisionnaire.
- Augmentation possible de licenciements

- Dans le pire des cas, ceci peut conduire à un décalage entre les objectifs des divisions et les objectifs fondamentaux réels de l'entreprise.

### **Voici quelques exemples d'entreprises qui adoptent une structure organisationnelle divisionnelle :**

- Procter & Gamble : Cette entreprise multinationale adopte une structure organisationnelle divisionnelle basée sur ses différents produits de consommation. Chaque division est responsable d'un portefeuille de produits et dispose de ses propres équipes fonctionnelles pour la recherche et le développement, la production, le marketing et les ventes, les finances et les ressources humaines.
- Nestlé : Cette entreprise suisse adopte une structure organisationnelle divisionnelle basée sur ses différentes activités, notamment la nutrition, les boissons, les produits laitiers, les aliments pour animaux domestiques et les soins de santé. Chaque division dispose de ses propres équipes fonctionnelles pour la recherche et le développement, la production, le marketing et les ventes, les finances et les ressources humaines.
- General Electric : Cette entreprise américaine adopte une structure organisationnelle divisionnelle basée sur ses différents secteurs d'activité, tels que l'énergie, les soins de santé, l'aviation, le transport et les finances. Chaque division dispose de ses propres équipes fonctionnelles pour la recherche et le développement, la production, le marketing et les ventes, les finances et les ressources humaines.
- ETRHB Haddad : C'est une entreprise algérienne de construction et de travaux publics. Elle est organisée en plusieurs divisions spécialisées dans différents types de projets tels que les routes, les ponts, les barrages, etc.
- Global Group : C'est une entreprise algérienne spécialisée dans la production et la commercialisation de produits alimentaires. Elle est organisée en plusieurs divisions qui se concentrent sur des produits spécifiques tels que les huiles alimentaires, les pâtes alimentaires, les produits laitiers, etc.
- Tonic Industries : C'est une entreprise algérienne spécialisée dans la production et la commercialisation de boissons non-alcoolisées. Elle est organisée en plusieurs divisions qui se concentrent sur des produits spécifiques tels que les jus de fruits, les sodas, les boissons énergisantes, etc.

### **8.4 Organisation matricielle**

Cette structure organisationnelle combine les avantages des modèles fonctionnels et divisionnels, qu'elle regroupe dans une matrice tridimensionnelle.

Ce modèle divise d'abord les postes et les départements par fonction, puis par division. Les pouvoirs d'instruction en vigueur sont divisés en **deux dimensions indépendantes et égales**.

Cela signifie que tous les employés entretiennent deux relations de formation en même temps, avec le chef de service qui en est responsable et avec le chef de produit correspondant. L'organigramme illustre ces relations au moyen de lignes verticales et horizontales.



La structure matricielle est utilisée dans des grandes entreprises qui ont plusieurs activités et qui doivent gérer de nombreux projets dans un contexte qui change beaucoup.

#### 8.4.1 Avantages

- Combine les avantages de la structure organisationnelle fonctionnelle et divisionnaire
- Plus de flexibilité : La force de l'organisation matricielle réside dans le fait qu'elle peut être adaptée de manière flexible pour mieux faire face aux fluctuations de l'utilisation des capacités dans l'entreprise.
- Meilleure gestion des fluctuations de la charge de travail
- Communication plus dynamique et un transfert d'information plus rapide : Les canaux de communication plus courts et la disponibilité de personnes spécialisées à tout moment rendent la prise de décision et la transmission de l'information plus dynamiques
- Prise de décision largement démocratique

#### 8.4.2 Inconvénients

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

En raison de sa complexité, l'organisation matricielle est principalement utilisée par de **grandes entreprises actives au niveau international** et dans des industries orientées projets, tels que la construction et le développement de véhicules.

#### 8.5 Structure organisationnelle horizontale ou plate

Une structure organisationnelle horizontale ou plate est idéale pour les entreprises au sein desquelles l'écart entre les cadres supérieurs et les employés est faible. De nombreuses start-ups utilisent une structure organisationnelle horizontale le temps de se développer et de former différents services, mais certaines organisations conservent ce modèle, car il permet d'alléger la supervision et d'impliquer davantage les employés.



Exemple d'organigramme horizontal ou plat

### 8.5.1 Avantages

- Autonomise davantage les employés
- Encourage une communication plus ouverte
- Améliore la coordination et accélère la mise en œuvre de nouvelles idées

### 8.5.2 Inconvénients

- Peut être source de confusion, car les employés n'ont pas de responsable précis auquel se rapporter
- Peut conduire les employés à développer des compétences et des connaissances plus générales
- Peut être difficile à conserver une fois la croissance de l'entreprise importante

### 8.6 La structure « Staff and line » ou « hiérarchique et fonctionnelle »

Dans les structures staff and line coexistent :

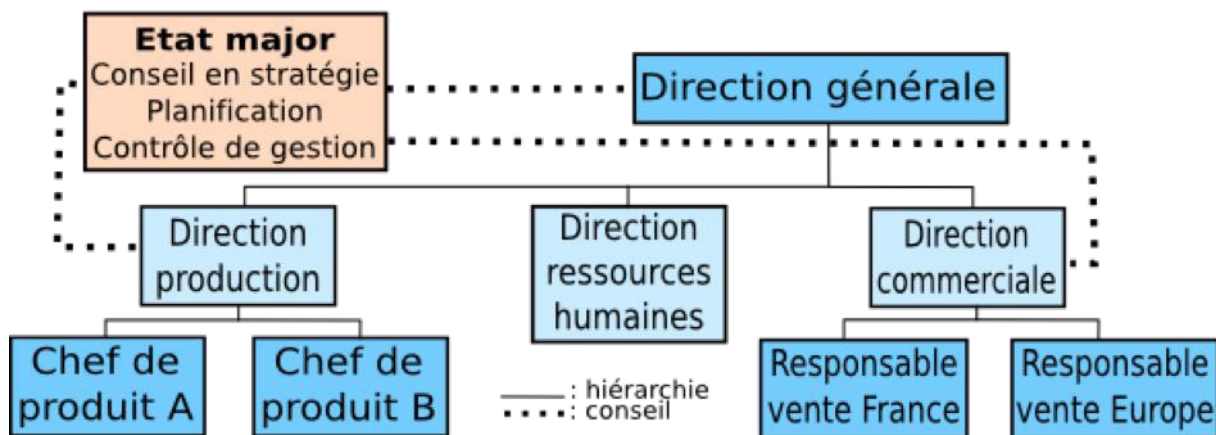
- la line, système fonctionnel et hiérarchisé sur un modèle pyramidal,
- et le staff, état-major sous l'autorité d'un chef, qui conseille les cadres du line, supervise et coordonne leur activité et leur impose les décisions stratégiques.

Une structure staff and line se décline donc sous une forme mixte entre les structures fonctionnelles et les structures hiérarchiques des entreprises.

Elle repose essentiellement sur le principe hiérarchique d'unicité de la gestion et sur celui du recours à des organes de conseil composés de spécialistes : les responsables hiérarchiques bénéficient de l'assistance de conseillers pour des domaines d'activité précis. Les décisions stratégiques globales étant prises par les directeurs, les responsables fonctionnels sont là pour y contribuer et l'optimiser selon la spécialité liée au service de chacun.

Une structure hiérarchique et fonctionnelle s'organise, ainsi, autour d'une ligne de gestion et de pouvoir décisionnel (directeurs opérationnels), et une ligne de conseil et d'assistance (directeurs fonctionnels).

## Structure hiérarchico-fonctionnelle



La structure staff and line est adaptée pour les entreprises de taille moyenne spécialisée dans divers domaines d'activité.

### 8.6.1 Avantages

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

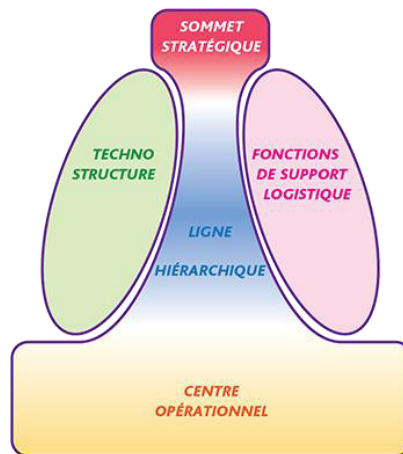
### 8.6.2 Inconvénients

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

## 8.7 Structure de Mintzberg.

**Henry Mintzberg** est mondialement reconnu comme un des spécialistes du management. Il est l'auteur de nombreux ouvrages de référence dont « *Le Management, voyage au centre des organisations et Structure et dynamique des organisations* ».

a identifié 5 composantes fondamentales dans la structure des organisations.



Le **sommet stratégique** est composé d'un ou plusieurs managers qui dirigent l'organisation.

La **ligne hiérarchique** est constituée de managers qui ont pour rôle d'animer les équipes de travail. La ligne hiérarchique sert de lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

Le **centre opérationnel** intègre les personnes qui effectuent le travail de base : produire des biens ou délivrer des services.

La **technostructure** comprend l'ensemble des analystes et experts qui réalisent des tâches administratives de planification et de contrôle.

Les **fonctions de support logistique** ont pour rôle de fournir des services internes (cafétéria, conseil juridique...).

D'après H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982

## En résumé : la bonne structure organisationnelle existe-t-elle ?

Pour réussir dans votre entreprise, vous devez d'abord déterminer la structure organisationnelle qui correspond le mieux à vos objectifs. C'est ici que les avis diffèrent : existe-t-il une structure organisationnelle idéale, qu'elle soit traditionnelle/mécanistique ou moderne/organique ?

Si vous souhaitez des domaines de responsabilité et de rigueur clairs, il est préférable d'utiliser le modèle fonctionnel.

Toutefois, si vous disposez d'un large éventail de produits spécialisés et que vous êtes également actif sur le marché international, vous devriez envisager un **concept hybride** et combiner la structure fonctionnelle avec la structure divisionnelle pour former une organisation matricielle.

Mais ce n'est pas tout : les hiérarchies plates et les modèles d'équipe égaux sont en hausse, car ils permettent une communication et une coopération plus étroites entre les employés, tout en favorisant leur motivation.

En fin de compte, il n'y a pas de solution parfaite, car toute bonne structure organisationnelle représente toujours un **compromis entre une structure fixe** (intégration) et **l'environnement profondément dynamique de l'entreprise** (différenciation).

#### 4-Henri FAYOL et courant administratif (OAT)

Henri Fayol (1841 – 1925) était un ingénieur et théoricien français, ayant exercé les fonctions de directeur général d'une société minière pendant trente ans. Ses travaux sur les organisations ont été élaborés à la même époque que ceux de Taylor.

D'ailleurs, Il partage avec Taylor le principe de division du travail : Mais contrairement à Taylor dont l'étude de l'organisation de l'entreprise était centrée sur les ateliers de production (OST) donc des niveaux hiérarchiques inférieurs, Fayol s'est focalisé sur la direction de l'entreprise et sur la fonction d'administration c'est-à-dire l'organisation administrative de travail (OAT). De plus, il ne s'appuie pas sur des recherches scientifiques, mais sur sa propre expérience de dirigeant.

4.1-Les fonctions de l'organisation En effet, du fait de sa grande expérience des fonctions de direction, Fayol estime que les entreprises sont organisées en « fonctions ». Ces fonctions correspondent à toutes les activités de l'entreprise :

1. La fonction technique : production, fabrication, transformation
2. La fonction commerciale : achats, ventes, échanges
3. La fonction financière : recherche et gestion des capitaux
4. La fonction de sécurité : protection des biens et des personnes
5. La fonction de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient...etc.
6. La fonction administrative : POCCC, prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

4.2-Les tâches de la fonction administrative Les managers doivent acquérir, à travers une formation, une capacité administrative qui s'exprime à travers le sigle POCCC :

1. Prévoir : évaluer l'avenir et le préparer donc des planifications;
2. Organiser : au sens premier, constituer l'organisme qu'est l'entreprise, "munir l'entreprise de tout ce qui est utile à son fonctionnement" ;
3. Commander : (autorité) donner des ordres au personnel pour lui permettre de remplir ses fonctions, "faire fonctionner le corps social" ;
4. Coordonner : "mettre l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise" ; (vision globale et centralisée)



5. Contrôler : (responsabiliser) s'assurer du respect des ordres et des règles établis, vérifier que tout se passe conformément à ce qui était prévu.

Cette dernière fonction, fonction administrative, représente le « management » aujourd'hui. Pour Fayol, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes. Ces principes sont souples et susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel.

### **Références bibliographiques utiles pour vos exposés**

Ces ouvrages de référence offrent une vue d'ensemble approfondie de la structure organisationnelle de l'entreprise et des différents modèles et approches pour concevoir une structure efficace et adaptée à l'environnement externe de l'entreprise.

Voici quelques ouvrages de référence sur la structure organisationnelle de l'entreprise :

En français

1. "Les structures organisationnelles" de Jean-Luc Cerdin et Emmanuelle Reynaud. Cet ouvrage offre une présentation complète des différentes formes de structures organisationnelles et de leur impact sur la performance de l'entreprise. Il explore également les facteurs qui influencent le choix d'une structure organisationnelle et les modèles de conception organisationnelle.
2. "Conception des organisations et gestion de projets" de Gilles Paché et Nathalie Fabbe-Costes. Ce livre examine la relation entre la conception organisationnelle et la gestion de projets, en se concentrant sur les différentes approches pour concevoir une structure organisationnelle efficace. Il explore également les défis liés à la mise en œuvre d'une structure organisationnelle adaptée aux projets.
3. "Théorie des organisations : 20 concepts clés" de François Dupuy. Cet ouvrage propose une vue d'ensemble des principales théories de l'organisation, y compris la théorie de la contingence, la théorie des ressources et des capacités, et la théorie de l'action collective. Il examine également les différents types de structures organisationnelles et leur impact sur la performance de l'entreprise.
4. "Management et gestion d'entreprise : Théorie et pratique de la structure organisationnelle" de Georges Kalika et Jacques Orsoni. Ce livre offre une présentation complète des différentes formes de structures organisationnelles et de leur impact sur la performance de l'entreprise. Il explore également les méthodes de conception organisationnelle et les outils pour évaluer l'efficacité de la structure organisationnelle.
5. "Organisation et stratégie : De la PME aux groupes multinationaux" de Michel Berry. Cet ouvrage examine les liens entre la structure organisationnelle et la stratégie de l'entreprise, en se concentrant sur les différentes approches pour concevoir une structure organisationnelle adaptée à l'environnement externe de l'entreprise. Il explore également les défis liés à la mise en œuvre d'une structure organisationnelle efficace dans les grandes entreprises.

En anglais, des traductions existent

1. "Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage" de John A. Wagner III et John R. Hollenbeck. Cet ouvrage explore les différents aspects de la structure organisationnelle, notamment la conception organisationnelle, les types de structures, la coordination et le contrôle, et la culture organisationnelle.
2. "Organizational Structure: Mintzberg's Framework" de Henry Mintzberg. Ce livre examine les différentes formes de structure organisationnelle, y compris les structures fonctionnelles, divisionnelles, matricielles et adhocratiques, et propose des modèles pour comprendre comment les organisations peuvent adapter leur structure pour répondre aux besoins changeants de leur environnement.
3. "Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process" de Jay R. Galbraith. Cet ouvrage fournit des outils et des techniques pour concevoir une structure organisationnelle efficace qui répond aux exigences de l'environnement de l'entreprise. Il explore également la relation entre la structure organisationnelle et la stratégie de l'entreprise.
4. "Organizational Structure and Design" de Richard M. Burton, Børge Obel et Gerardine DeSanctis. Ce livre examine les différentes approches théoriques de la structure organisationnelle, y compris les théories de la contingence, de la configuration et de la cognition, et propose des méthodes pour concevoir une structure organisationnelle efficace.
5. "Organizational Structure: The Framework" de William G. Ouchi. Ce livre examine les différents types de structures organisationnelles et propose des modèles pour comprendre comment la structure peut affecter la performance organisationnelle. Il explore également la relation entre la structure organisationnelle et la culture de l'entreprise.

## CHAPITRE IV cycle de vie de l'entreprise

### Introduction

Les entreprises évoluent constamment et par différentes phases tout au long de leur existence. La compréhension de ces phases est essentielle pour la gestion efficace de l'entreprise et pour garantir sa réussite à long terme.

Dans ce chapitre, nous allons explorer les cycles de vie de l'entreprise, c'est-à-dire les différentes phases que traversent les entreprises depuis leur lancement jusqu'à leur déclin, en passant par la croissance et la maturité. Nous allons également étudier les caractéristiques de chaque phase, les facteurs qui influencent le cycle de vie de l'entreprise et les implications pour la gestion.

Lancer une entreprise est un processus difficile qui peut être récompensé par le succès à long terme, mais qui implique également des risques et des défis importants. Une fois l'entreprise créée, elle doit faire face à une série de défis différents pour assurer sa croissance, sa rentabilité et sa survie à long terme. Les entreprises évoluent constamment et par différentes phases tout au long de leur existence, depuis leur lancement jusqu'à leur déclin, en passant par la croissance et la maturité. La compréhension de ces cycles de vie est essentielle pour la gestion efficace de l'entreprise et pour garantir sa réussite à long terme.

### 1. Le cycle de vie de l'entreprise

#### 1.1. Définition du « cycle de vie de l'entreprise »

Voici une définition du cycle de vie de l'entreprise proposée par James L. Fisher et James V. Koch (1987) dans leur livre "Born, Entrepreneurship and Economic Growth".

"Le cycle de vie de l'entreprise se réfère aux **phases** distinctes qu'une entreprise traverse depuis sa création jusqu'à sa disparition, comprenant la naissance, la croissance, la maturité et le déclin. Chaque phase est caractérisée par des besoins et des défis particuliers qui exigent des réponses différentes et une attention particulière de la part des dirigeants de l'entreprise."

Cette définition met en évidence les différentes phases que traversent une entreprise au cours de son existence, ainsi que les défis et les besoins qui leurs sont associés. Elle souligne également l'importance d'adapter les stratégies de gestion en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise pour assurer sa pérennité.

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

##### 1) Phase de lancement

C'est la phase de création et de mise en place des fondations de l'entreprise.

Au cours de la **phase de lancement**, les entrepreneurs doivent mettre en place les fondations de l'entreprise, notamment en élaborant un plan d'affaires et en établissant une structure organisationnelle adéquate.

À cette étape, les défis incluent l'obtention des financements nécessaires, la recherche et l'embauche d'employés compétents, et la mise en place de processus et de systèmes efficaces pour soutenir les activités de l'entreprise.

Les objectifs à court terme de cette phase sont généralement liés à la mise en place d'une base solide pour l'entreprise.

Les objectifs à long terme peuvent inclure la rentabilité et la croissance.

## 2) Phase de croissance

C'est la phase où l'entreprise commence à se développer et à gagner en rentabilité.

Une fois que l'entreprise est établie, elle entre dans la **phase de croissance**. Cette phase est marquée par une augmentation de la demande pour les produits ou services de l'entreprise et une **augmentation des revenus**.

Les défis à cette étape incluent la gestion de la croissance de l'entreprise, la recherche et l'embauche de nouveaux employés et la mise en place de processus efficaces pour gérer les opérations de l'entreprise.

Les objectifs à court terme de cette phase du marché sont généralement liés à la réalisation d'une croissance continue et à l'expansion de l'entreprise.

Les objectifs à long terme peuvent inclure la domination du et l'augmentation de la rentabilité.

## 3) Phase de maturité

C'est la phase où l'entreprise atteint un niveau de stabilité et de rentabilité relativement élevés, mais où elle doit également faire face à une concurrence accrue et à des changements dans l'environnement économique.

La phase de maturité est marquée par une stabilisation des activités de l'entreprise et une augmentation de la concurrence. Les défis à cette étape incluent la conservation des parts de marché et la diversification des activités de l'entreprise pour maintenir sa rentabilité. Les objectifs à court terme de cette phase sont généralement liés à la consolidation de la position de l'entreprise sur le marché, tandis que les objectifs à long terme peuvent inclure l'expansion dans de nouveaux marchés ou l'introduction de nouveaux produits ou services.

## 4) Phase de déclin

Finalement, toutes les entreprises finissent par entrer dans la phase de déclin, qui peuvent être subies par des facteurs tels que la concurrence accrue, l'obsolescence des produits ou services de l'entreprise ou des changements dans l'environnement économique. Les défis à cette étape incluent la gestion de la réduction des revenus et la recherche de moyens pour redresser l'entreprise ou pour la fermer de manière responsable. à court terme de cette phase peut inclure la réduction des coûts et la gestion de la liquidation de l'entreprise, tandis que les objectifs à long terme peuvent inclure la planification pour une éventuelle reprise ou la recherche de nouvelles opportunités d'affaires.

En somme, la compréhension des cycles de vie de l'entreprise est essentielle pour la gestion efficace de l'entreprise à chaque étape de son existence. Chaque phase comporte ses propres défis et ses propres objectifs, et la gestion efficace de chaque étape peut aider l'entreprise à atteindre ses objectifs à court et à long terme. Dans la section suivante, nous allons examiner plus en détail chaque phase du cycle de vie de l'entreprise et les stratégies de gestion appropriées pour chaque étape.

## Les facteurs qui influencent le cycle de vie de l'entreprise

Le cycle de vie d'une entreprise est fourni par plusieurs facteurs, tels que :

- Le marché : L'entreprise est en interaction constante avec son marché, et l'évolution de celui-ci a un impact direct sur son cycle de vie. Si le marché est en croissance, l'entreprise a plus de chances de se développer, tandis qu'en cas de ralentissement économique, elle peut entrer en déclin.
- La concurrence : La concurrence est un facteur clé pour l'entreprise, car elle peut impacter sa part de marché, ses marges bénéficiaires, ainsi que sa capacité à innover. Une concurrence intense peut mettre en péril la survie de l'entreprise, surtout si elle ne parvient pas à se différencier de ses concurrents.
- Les technologies : Les avancées technologiques peuvent avoir un impact important sur le cycle de vie d'une entreprise. Si elle ne parvient pas à suivre les évolutions technologiques, elle risque de perdre sa compétitivité. À l'inverse, une entreprise qui innove peut se démarquer de la concurrence et se développer rapidement.
- Les ressources humaines : Les employés sont la force motrice de l'entreprise, et leur performance est déterminante pour son cycle de vie. Leur formation, leur motivation, leur expérience et leur fidélité peuvent influencer le cycle de vie de l'entreprise de différentes manières. Par exemple, la composition de l'équipe de direction peut avoir un impact significatif sur la façon dont l'entreprise évolue. Les entreprises dont les dirigeants ont une expérience et une expertise diverses et complémentaires sont souvent mieux préparées à affronter les défis de chaque étape du cycle de vie.

D'autres facteurs peuvent également influencer le cycle de vie de l'entreprise, tels que la concurrence, l'innovation, les changements technologiques, les réglementations gouvernementales, les facteurs économiques externes tels que les crises financières, les changements démographiques, etc. fin de compte, le succès et la pérennité d'une entreprise dépendante de sa capacité à s'adapter et à évaluer avec les changements du marché et de l'environnement économique.

## Études de cas d'entreprises ayant réussi ou échoué à chaque phase du cycle de vie

Voici quelques exemples d'entreprises ayant réussi ou échoué à chaque phase du cycle de vie de l'entreprise :

### 1) Phase d'introduction :

- Réussite : Apple avec le lancement de l'iPhone en 2007 qui a bouleversé l'industrie des smartphones.
- Échec : Google avec son réseau social Google+ lancé en 2011 qui a été fermé en 2019 en raison de son faible taux d'utilisation.

### 2) Phase de croissance :

- Réussite : Amazon avec l'expansion de son offre de produits et services et son développement à l'international.

- Échec : Blockbuster, l'ancien géant de la location de films, qui n'a pas réussi à s'adapter aux changements du marché avec l'arrivée de Netflix.

### 3) Phase de maturité :

- Réussite : Coca-Cola qui continue d'être un leader du marché mondial des boissons gazeuses depuis plus d'un siècle.
- Échec : Kodak qui a raté le virage numérique de l'industrie photographique et a été contraint de se déclarer en faillite en 2012.

### 4) Phase de déclin :

- Réussite : Apple avec le redressement de l'entreprise après le retour de Steve Jobs en 1997.
- Échec : Toys "R" Us qui a été incapable de faire face à la concurrence des magasins en ligne et a été contraint de fermer tous ses magasins en 2018.

Il convient de noter que la réussite ou l'échec d'une entreprise dépend de nombreux facteurs, tels que la qualité du leadership, la capacité d'innovation, la gestion des ressources, les tendances du marché, la concurrence, etc.

## 1.3. Modèles de cycle de vie de l'entreprise

Il existe plusieurs modèles de cycle de vie de l'entreprise. Ces modèles ont tous en commun le fait qu'ils cherchent à décrire les différentes phases que traversent une entreprise au cours de son existence et les défis qu'elle doit relever à chaque étape. Ils proposent également des stratégies de gestion spécifiques pour chaque phase du cycle de vie de l'entreprise, afin d'assurer sa pérennité et sa croissance.

Voici une liste non exhaustive des modèles les plus couramment utilisés :

- 1) **Le modèle de Greiner** : développé par Larry E. Greiner en 1972, ce modèle propose cinq phases distinctes de développement de l'entreprise, chacune caractérisée par des crises de croissance spécifiques.

Les cinq phases du modèle de Greiner sont les suivantes :

- La phase de croissance par la créativité : dans cette phase, l'entreprise est caractérisée par une forte croissance et une créativité intense. Les fondateurs ont tendance à garder un contrôle étroit sur l'entreprise et les employés travaillent en étroite collaboration avec eux. Cependant, à mesure que l'entreprise se développe, les fondateurs ont tendance à devenir débordés et à avoir du mal à gérer la croissance.
- La phase de la direction entrepreneuriale : dans cette phase, l'entreprise a besoin de professionnaliser sa gestion et de mettre en place une structure organisationnelle plus formelle. Les fondateurs doivent apprendre à déléguer des responsabilités à d'autres membres de l'équipe et à se concentrer sur la stratégie à long terme. Les employés doivent également apprendre à travailler avec des règles et des procédures plus strictes.
- La phase de croissance par la bureaucratisation : dans cette phase, l'entreprise a besoin de mettre en place une bureaucratie plus complexe pour gérer sa croissance continue. Cependant, cette bureaucratie peut devenir inefficace et entraîner des retards dans la prise de décision.

- La phase de croissance par la délégation : dans cette phase, l'entreprise a besoin de déléguer plus de responsabilités à des managers de niveau inférieur pour permettre une prise de décision plus rapide et plus efficace. Cependant, cela peut également entraîner une perte de contrôle pour les fondateurs.
- La phase de la croissance interne : dans cette phase, l'entreprise doit se concentrer sur l'innovation et la recherche de nouveaux marchés pour continuer à se développer. Les employés doivent être encouragés à proposer de nouvelles idées et à prendre des risques.

Le modèle de Greiner met en évidence les crises de croissance que les entreprises peuvent rencontrer à chaque étape de leur développement. Selon ce modèle, l'entreprise doit être capable de s'adapter à ces crises en modifiant sa structure organisationnelle et en adoptant de nouvelles stratégies de gestion pour continuer à croître.

- 2) **Le modèle de Churchill et Lewis** : proposé par Neil Churchill et Virginia Lewis en 1983, ce modèle se concentre sur les **défis que les entreprises doivent relever pour passer d'une phase à l'autre** du cycle de vie de l'entreprise. Il décrit les cinq étapes du cycle de vie de l'entreprise et met l'accent sur les facteurs clés qui influencent la survie et la croissance de l'entreprise.

Les cinq étapes du modèle de Churchill et Lewis sont les suivantes :

- La phase de l'existence : dans cette phase, l'entreprise est en phase de démarrage. Elle cherche à développer un produit ou un service et à le commercialiser. Les défis auxquels l'entreprise est confrontée comprennent la recherche de financements, la construction d'une clientèle et la mise en place de l'organisation.
- La phase de la survie : dans cette phase, l'entreprise a dépassé les obstacles de la phase de l'existence, mais doit encore faire face à des défis pour survivre. Les principales préoccupations de l'entreprise sont la génération de revenus, la gestion des flux de trésorerie et la construction de relations clients.
- La phase de croissance : dans cette phase, l'entreprise est en pleine croissance et doit développer de nouveaux produits ou services, explorer de nouveaux marchés et développer son personnel. Les défis de cette phase comprennent la gestion de la croissance, la concurrence accrue et la nécessité de renforcer l'organisation de l'entreprise.
- La phase de maturité : dans cette phase, l'entreprise atteint un plateau de croissance. Les principales préoccupations sont la défense de la part de marché, la gestion de la rentabilité et l'exploration de nouveaux marchés. Les défis de cette phase comprennent la saturation du marché, la concurrence accrue et la nécessité de renforcer la position de l'entreprise.
- La phase du déclin : dans cette phase, l'entreprise commence à perdre des parts de marché, à réduire ses bénéfices et à faire face à des défis financiers. Les défis de cette phase comprennent la réduction des coûts, la diversification des produits et l'exploration des nouveaux marchés.

Le modèle de Churchill et Lewis souligne l'importance de l'adaptation de l'entreprise aux changements de son environnement. Les facteurs clés de la survie et de la croissance de l'entreprise comprennent la capacité à innover, à exploiter de nouvelles opportunités de marché et à développer les compétences de son personnel. Ce modèle met également en évidence

l'importance de la gestion efficace des flux de trésorerie et de la recherche de financements pour garantir la survie de l'entreprise.

- 3) **Le modèle de Adizes** : développé par Ichak Adizes, ce modèle décrit sept étapes du cycle de vie de l'entreprise, ainsi que les défis et les problèmes qui se posent à chaque étape. Le modèle met l'accent sur l'importance de la gestion efficace du changement et de la croissance de l'entreprise.

Les sept étapes du modèle de Adizes sont les suivantes :

- **La phase de la courbe de naissance** : dans cette phase, l'entreprise est en phase de démarrage. Les fondateurs de l'entreprise doivent établir leur vision, leur mission et leur objectif. Ils doivent également recruter du personnel, définir leur marché cible et leur stratégie.
- La phase de la courbe de croissance : dans cette phase, l'entreprise commence à se développer rapidement. Les défis à ce stade comprennent la gestion de la croissance, la recherche de financement, l'organisation interne et la formation de nouveaux employés.
- La phase de la courbe de maturation : dans cette phase, l'entreprise a atteint un plateau de croissance. Les défis à ce stade comprennent la recherche de nouveaux marchés, la consolidation des acquis et la résolution de problèmes organisationnels.
- La phase de la courbe de la stabilisation : dans cette phase, l'entreprise commence à se stabiliser. Les défis à ce stade comprennent la gestion des coûts, la recherche de nouveaux produits ou services et la rétention des clients.
- La phase de la courbe de l'état stationnaire : dans cette phase, l'entreprise est stable mais ne croît plus. Les défis à ce stade comprennent la gestion de la rentabilité, la gestion de la productivité et la réduction des coûts.
- La phase de la courbe du déclin : dans cette phase, l'entreprise commence à décliner. Les défis à ce stade comprennent la réduction des coûts, la diversification des produits ou services et la recherche de nouveaux marchés.
- La phase de la courbe de la mort : dans cette phase, l'entreprise est en train de mourir. Les défis à ce stade comprennent la gestion de la fin de l'entreprise, la liquidation des actifs et la résolution des problèmes juridiques.

Le modèle d'Adizes met en évidence l'importance de la gestion efficace du changement à chaque étape du cycle de vie de l'entreprise. Les défis de chaque étape peuvent être résolus en adoptant des stratégies de gestion différentes. Par exemple, dans la phase de la courbe de croissance, l'entreprise doit se concentrer sur la recherche de financement et la gestion de la croissance, tandis que dans la phase de la courbe de maturation, elle doit se concentrer sur la consolidation de ses acquis et la résolution de problèmes organisationnels.

- 4) **Le modèle de Bull et Willard** : proposé par William Bull et Gary Willard en 1993, ce modèle se concentre sur les défis que les entreprises doivent relever pour maintenir leur position concurrentielle. Il met l'accent sur l'importance de l'innovation pour la croissance de l'entreprise.

Les quatre étapes du modèle de Bull et Willard sont les suivantes :



- La phase de la création de l'entreprise : dans cette phase, l'entreprise est en train de se créer. Les fondateurs doivent établir leur vision, leur mission et leur objectif. Ils doivent également trouver leur marché cible et établir leur stratégie.
- La phase de croissance initiale : dans cette phase, l'entreprise commence à croître. Les défis à ce stade comprennent la recherche de financement, la construction de l'infrastructure, l'embauche de personnel et la production de produits ou de services de qualité.
- La phase de croissance rapide : dans cette phase, l'entreprise connaît une croissance rapide. Les défis à ce stade comprennent la gestion de la croissance, la gestion des risques, l'innovation et la création de nouvelles sources de revenus.
- La phase de maturation : dans cette phase, l'entreprise atteint un plateau de croissance. Les défis à ce stade comprennent la recherche de nouvelles sources de revenus, l'amélioration de la qualité, l'expansion internationale et la gestion de la concurrence.

Le modèle de Bull et Willard a mis en évidence l'importance de l'innovation pour la croissance de l'entreprise. Selon ce modèle, l'innovation est cruciale pour la survie et la croissance de l'entreprise à chaque étape de son cycle de vie. L'innovation peut être réalisée

- 5) Le modèle de Schendel et Hofer : développé par Dan Schendel et Charles Hofer en 1979. Il décrit cinq étapes distinctes que les entreprises traversent pendant leur cycle de vie.

Les cinq étapes du modèle de Schendel et Hofer sont les suivantes :

- L'étape de la naissance : dans cette étape, une entreprise est en train de se créer et est généralement caractérisée par une forte incertitude. Les fondateurs doivent établir leur vision, leur mission et leur objectif, et ils doivent déterminer comment leur entreprise se différenciera de ses concurrents.
- L'étape de la croissance : dans cette étape, l'entreprise commence à croître. Elle peut connaître une croissance rapide ou une croissance plus lente et régulière. À ce stade, l'entreprise doit se concentrer sur l'expansion de sa clientèle, sur la mise en place d'une structure organisationnelle appropriée et sur le développement de ses capacités.
- L'étape de la maturité : dans cette étape, l'entreprise a atteint un niveau de croissance stable. Elle est souvent en concurrence avec d'autres entreprises établies et doit se concentrer sur la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité pour maintenir sa position sur le marché.
- L'étape du déclin : dans cette étape, l'entreprise connaît un ralentissement de sa croissance et peut même commencer à perdre des parts de marché. À ce stade, l'entreprise doit se concentrer sur la réduction des coûts et la gestion de son portefeuille de produits.
- L'étape de la mort : dans cette étape, l'entreprise cesse ses activités ou est activée par une autre entreprise.

Le modèle de Schendel et Hofer souligne l'importance de la planification stratégique tout au long du cycle de vie de l'entreprise. À chaque étape, l'entreprise doit adapter sa stratégie

pour répondre aux défis et aux opportunités uniques qui se présentent. Le modèle souligne également l'importance de l'innovation continue pour la survie et la croissance de l'entreprise.

### **pourquoi il y'a autant de modèles de cycle de vie de l'entreprise ?**

Il existe plusieurs modèles de cycle de vie de l'entreprise car chaque modèle a été développé pour répondre à des besoins différents ou pour mettre en évidence des aspects différents du cycle de vie de l'entreprise. Par exemple, le modèle de Greiner se concentre sur les crises de croissance que les entreprises peuvent rencontrer, tandis que le modèle de Schendel et Hofer se concentre sur les différentes étapes que les entreprises traversent tout au long de leur cycle de vie.

De plus, les modèles de cycle de vie de l'entreprise ont évolué au fil du temps pour tenir compte des changements dans l'environnement des affaires et des nouvelles réalités auxquelles les entreprises sont confrontées. Par exemple, le modèle de Churchill et Lewis a été développé dans les années 1980, alors que les entreprises étaient confrontées à une concurrence accrue et à des cycles économiques plus tribunaux.

Enfin, chaque modèle de cycle de vie de l'entreprise peut être utilisé de différentes manières en fonction des besoins de l'utilisateur. Certains modèles sont utilisés pour aider les entreprises à évaluer leur propre cycle de vie et à planifier leur stratégie en conséquence, tandis que d'autres sont utilisés pour aider les investisseurs à évaluer le potentiel de croissance des entreprises et à prendre des décisions d'investissement .

## **2. la croissance de l'entreprise**

La croissance de l'entreprise est une augmentation durable et significative de la taille, du chiffre d'affaires, du bénéfice ou de la part de marché d'une entreprise sur une période de temps donnée. Elle est généralement considérée comme une étape essentielle dans le cycle de vie de l'entreprise, car elle peut permettre à une entreprise de devenir plus compétitive, d'augmenter sa rentabilité, de diversifier ses activités et de renforcer sa position sur le marché.

En économie et en gestion, il existe plusieurs façons de mesurer la croissance de l'entreprise, notamment à travers des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice, les actifs, les employés ou la part de marché.

La croissance peut être :

- interne, c'est-à-dire qu'elle est générée à partir des ressources internes de l'entreprise, ou
- externe, c'est-à-dire qu'elle est générée à partir d'acquisitions, de fusions ou de partenariats avec d'autres entreprises.

Il est important de noter que la croissance de l'entreprise n'est pas toujours rentable, car elle peut entraîner des coûts supplémentaires, une complexité accrue, des problèmes de gestion et une perte de flexibilité. Par conséquent, la croissance doit être gérée de manière efficace pour assurer la viabilité à long terme de l'entreprise.

### **2.1. Définition et intérêt de « la croissance de l'entreprise »**

### **2.2. Les modalités de la croissance de l'entreprise**

#### **La croissance interne de l'entreprise**

La croissance interne de l'entreprise, également appelée croissance organique ou endogène, se réfère à l'augmentation de la taille, des bénéfices ou de la part de marché d'une entreprise grâce à l'utilisation de ses ressources internes, telles que l'augmentation des ventes ou la diversification des produits.

La croissance interne peut être obtenue de différentes manières, notamment :

**L'expansion géographique** : l'entreprise peut étendre sa présence sur de nouveaux marchés géographiques en ouvrant de nouveaux magasins, bureaux, usines ou filiales.

**Le développement de nouveaux produits ou services** : l'entreprise peut développer de nouveaux produits ou services pour répondre aux besoins des clients et pour diversifier son portefeuille de produits.

**L'innovation** : l'entreprise peut investir dans la recherche et le développement pour améliorer ses produits ou services existants, ou pour créer de nouveaux produits ou services innovants.

**L'augmentation des ventes** : l'entreprise peut augmenter ses ventes en optimisant ses canaux de distribution, en réduisant ses processus de vente et de marketing, ou en développant sa part de marché dans un secteur existant.

La croissance interne peut être considérée comme plus sûre et plus durable que la croissance externe, car elle permet à l'entreprise de conserver un plus grand contrôle sur ses opérations et de mieux gérer les risques associés à la croissance. Cependant, elle peut également être plus lente et plus coûteuse que la croissance externe, car elle nécessite souvent des investissements importants en temps et en ressources pour atteindre les objectifs de croissance.

### La croissance externe

La croissance externe, contrairement à la croissance interne, se réfère à l'expansion d'une entreprise par le biais **d'acquisitions, de fusions ou de partenariats avec d'autres entreprises**. La croissance externe est souvent utilisée lorsque les entreprises dépassent leurs limites de croissance interne ou lorsqu'elles cherchent à accélérer leur croissance.

Il existe plusieurs stratégies de croissance externes, notamment :

**L'acquisition d'entreprises** : une entreprise peut acquérir une autre entreprise pour augmenter sa taille, sa part de marché ou pour accéder à de nouvelles technologies ou compétences.

**La fusion** : deux entreprises peuvent fusionner pour former une seule entité plus grande, plus locale et plus efficace.

**Le partenariat stratégique** : une entreprise peut conclure un partenariat stratégique avec une autre entreprise pour exécuter des projets ou pour bénéficier mutuellement de leurs compétences et de leurs ressources.

La croissance externe peut être risquée car elle implique souvent des coûts élevés et des risques de compatibilité des cultures et des opérations entre les entreprises. Cependant, elle peut également offrir des avantages significatifs, tels que l'accès aux nouveaux marchés, la réduction des coûts, l'amélioration de la rentabilité et l'augmentation de la part de marché.

### 2.3. Les facteurs de la croissance de l'entreprise

Il existe plusieurs facteurs qui contribuent à la croissance d'une entreprise. Voici quelques-uns des facteurs les plus importants :

**La qualité du leadership et de la gestion** : des dirigeants compétents et une gestion efficace sont des facteurs clés de la croissance de l'entreprise.

**La qualité des produits et services** : la qualité des produits et services offerts par l'entreprise est un facteur déterminant de la satisfaction des clients et de la croissance de l'entreprise.

**La stratégie de l'entreprise** : une stratégie claire et bien définie peut aider une entreprise à se concentrer sur les opportunités de croissance les plus louables.

**La capacité à innover** : les entreprises qui sont capables d'innover et de proposer de nouveaux produits, services ou processus peuvent souvent générer une croissance plus rapide.

**La gestion financière** : une gestion financière solide et efficace est essentielle pour assurer la croissance de l'entreprise, notamment en termes de gestion des flux de trésorerie, de contrôle des coûts et de gestion des investissements.

**La force de la marque** : une marque forte et reconnue peut aider une entreprise à se différencier de ses concurrents et à attirer de nouveaux clients.

**L'environnement économique** : l'environnement économique dans lequel opère une entreprise peut avoir un impact significatif sur sa croissance, notamment en termes de demande du marché, de réglementation et de concurrence.

**Les ressources humaines** : les employés talentueux et motivés peuvent aider à stimuler la croissance de l'entreprise en apportant des idées novatrices et en travaillant efficacement pour améliorer les processus et la productivité.

**La capacité à s'adapter** : les entreprises qui sont capables de s'adapter rapidement aux changements du marché, des technologies et des réglementations peuvent souvent maintenir leur croissance plus longtemps.

**Les partenariats et alliances stratégiques** : les partenariats et alliances stratégiques peuvent aider une entreprise à accéder aux nouveaux marchés et à d'autres ressources, telles que des technologies ou des compétences spécifiques, ce qui peut stimuler la croissance.

Il est important de noter que ces facteurs ne sont pas exhaustifs et que la combinaison de ces facteurs peut varier d'une entreprise à l'autre en fonction de la nature de leur activité, de leur marché et de leur environnement concurrentiel. Cependant, en général, ces facteurs peuvent aider à expliquer pourquoi certaines entreprises croissent plus rapidement que d'autres et peuvent être utilisés pour guider les décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

Voici une répartition possible des facteurs de croissance en fonction de leur nature interne ou externe à l'entreprise :

Facteurs internes :	Facteurs externes :
La qualité des produits et services	La demande du marché
La productivité	L'environnement économique
La stratégie de l'entreprise	La concurrence
La capacité à innover	Les partenariats et alliances stratégiques
La gestion financière	Les avancées technologiques et les changements réglementaires
La force de la marque	
Les ressources humaines	

Il est important de noter que ces catégories ne sont pas totalement étanches et qu'il peut y avoir des interactions entre les facteurs internes et externes. Par exemple, une entreprise peut être capable de se différencier de ses concurrents grâce à sa capacité à innover (facteur interne), mais cela peut également être activé par les avancées technologiques (facteur externe).

### 3. La sous-traitance

La sous-traitance (maitre d'œuvre) est un contrat par lequel une entreprise (le sous-traitant) s'engage à réaliser tout ou partie d'une prestation pour le compte d'une autre entreprise (le donneur d'ordre), qui conserve la maîtrise de l'ouvrage.

En d'autres termes, la sous-traitance consiste pour une entreprise à confier une partie de ses activités à une autre entreprise, spécialisée dans ce domaine, afin de bénéficier de son savoir-faire et de ses compétences. Cette pratique permet ainsi de regrouper les activités de l'entreprise sur son cœur de métier et de déléguer des tâches secondaires à des partenaires extérieurs.

La sous-traitance peut concerner différents domaines tels que la production, la logistique, les services informatiques, la recherche et développement, etc. Elle peut être utilisée dans de nombreux secteurs d'activité, notamment dans l'industrie manufacturière, les services, le chantier, etc...

La sous-traitance est une pratique courante dans les entreprises qui cherchent à optimiser leur organisation et à améliorer leur compétitivité en consommant les coûts. Cependant, elle peut également présenter des risques en termes de qualité, de coûts cachés, de dépendance à un partenaire, etc., et doit donc être manipulée avec précaution.

Les entreprises peuvent chercher des sous-traitants pour différentes raisons :

**Expertise technique :** Les entreprises peuvent faire appel à des sous-traitants pour bénéficier de leur expertise technique dans un domaine particulier. Les sous-traitants peuvent avoir des compétences spécifiques, des connaissances approfondies ou des équipements spécialisés qui ne sont pas disponibles en interne.

**Réduction des coûts :** les entreprises peuvent chercher à réduire leurs coûts en faisant appel à des sous-traitants pour des activités moins stratégiques ou pour bénéficier d'une main-d'œuvre moins coûteuse.

**Flexibilité :** La sous-traitance peut offrir aux entreprises une plus grande flexibilité en leur permettant de s'adapter plus rapidement aux fluctuations de la demande ou aux changements du marché.

Gains de temps : Les entreprises peuvent faire appel à des sous-traitants pour gagner du temps sur certaines tâches ou pour éviter de mobiliser leurs propres ressources sur des activités secondaires.

Accès aux nouveaux marchés : Les entreprises peuvent chercher des sous-traitants pour pénétrer de nouveaux marchés, notamment à l'étranger, où elles n'ont pas les connaissances, les contacts ou les ressources nécessaires.

En résumé, les entreprises cherchent des sous-traitants pour profiter de leur expertise, réduire les coûts, améliorer leur flexibilité, gagner du temps et accéder aux nouveaux marchés.

### Les inconvénients

La sous-traitance présente également certains risques pour les entreprises. En voici quelques-uns :

Perte de contrôle : Les entreprises peuvent perdre une partie du contrôle sur leurs activités en faisant appel à des sous-traitants. Si les sous-traitants ne répondent pas aux attentes de l'entreprise, cela peut avoir des conséquences négatives sur la qualité des produits ou services finaux.

Risques de confidentialité : Si l'entreprise partage des informations confidentielles avec des sous-traitants, il existe un risque de fuites d'informations ou de violation de la propriété intellectuelle.

Risques de qualité : Si les sous-traitants ne respectent pas les normes de qualité de l'entreprise, cela peut avoir des conséquences négatives sur la réputation de l'entreprise.

Coûts cachés : Les coûts liés à la sous-traitance peuvent parfois être difficiles à prévoir et à contrôler, notamment en ce qui concerne les coûts de transport, de stockage et de coordination.

Risques de dépendance : Si une entreprise dépend trop des sous-traitants pour ses activités clés, elle peut se révéler vulnérable en cas de rupture de contrat ou de problèmes avec le sous-traitant.

En résumé, les risques liés à la sous-traitance peuvent inclure la perte de contrôle, les risques de confidentialité, les risques de qualité, les coûts cachés et les risques de dépendance.

## 4. Outils d'analyse en économie d'entreprises

Il existe plusieurs outils d'analyse en économie d'entreprise, en voici quelques-uns :

- 1) Analyse SWOT : nous avons déjà abordée cet outil dans le chapitre 2 dans la section : **analyse de l'environnement par l'entreprise**. L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est un outil d'analyse de la situation globale de l'entreprise. Elle permet d'identifier les forces et les faiblesses internes de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces externes qui pèsent sur elle.
- 2) Analyse PESTEL : l'analyse PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal) est un outil d'analyse environnementale. Elle permet d'identifier les facteurs macro-économiques et environnementaux qui ont un impact sur l'entreprise.

- 3) Analyse de la chaîne de valeur : l'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier les activités de l'entreprise qui créent la valeur pour le client et celles qui n'en créent pas. Elle permet ainsi d'optimiser les coûts et de maximiser la valeur pour le client.
- 4) Analyse de la concurrence : l'analyse de la concurrence permet d'identifier les forces et les faiblesses des concurrents de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces du marché.
- 5) Analyse financière : l'analyse financière permet d'évaluer la santé financière de l'entreprise en analysant ses états financiers et ses ratios financiers. Elle permet également d'évaluer sa performance financière et de prévoir sa capacité à générer des bénéfices futurs.
- 6) Analyse des cinq forces de Porter : cette méthode permet d'évaluer la concurrence et l'attractivité d'un marché en se concentrant sur cinq forces : la menace de nouveaux entrants, la menace de substituts, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents.
- 7) Analyse des coûts : cette méthode permet d'analyser les coûts liés à la production, à la distribution, à la vente et à l'administration de l'entreprise pour identifier les sources de gaspillage et d'inefficacité et prendre des mesures pour les réduire .
- 8) Benchmarking : cette méthode permet de comparer les performances d'une entreprise à celles de ses concurrents ou à celles de l'industrie dans son ensemble afin d'identifier les meilleures pratiques et de les appliquer à l'entreprise.
- 9) Analyse de rentabilité : cette méthode permet d'analyser la rentabilité d'un produit, d'une ligne de produits ou de l'ensemble de l'entreprise pour prendre des décisions en matière de prix, de coûts et de stratégie de produit.

Il existe bien sûr d'autres outils d'analyse en économie d'entreprise, mais ceux-ci sont parmi les plus couramment utilisés. Ces outils sont largement utilisés en économie d'entreprise pour aider les dirigeants d'entreprise à prendre des décisions éclairées.

Il convient de noter que ces outils peuvent se récupérer et être utilisés de manière complémentaire pour une analyse approfondie de l'entreprise. Nous ne nous allons pas détailler tous ces outils. Nous allons nous concentrer uniquement sur les outils suivants :

#### **4.1. Le cycle de vie de produit**

Le cycle de vie de produit est un concept utilisé en économie d'entreprise pour décrire les différentes étapes qu'un produit traverse depuis son lancement sur le marché jusqu'à sa disparition<sup>1</sup>. Ce concept est basé sur l'idée que les produits ont une durée de vie limitée<sup>2</sup>, caractérisé par des phases distinctes :

- 1) La phase de lancement : cette phase correspond au lancement du produit sur le marché. Elle est caractérisée par des ventes faibles et des coûts liés à la mise en place de la production et du marketing.
- 2) La phase de croissance : cette phase correspond à une augmentation rapide des ventes. Les coûts de production diminuent grâce à des économies d'échelle et la mise en place d'une image de marque renforce la position du produit sur le marché.

---

<sup>1</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Principes de marketing. L'éducation de Pearson.

<sup>2</sup> Levitt, T. (1965). Exploitez le cycle de vie du produit. Revue commerciale de Harvard, 43(6), 81-

- 3) La phase de maturité : cette phase correspond à une stabilisation des ventes et une concurrence accrue sur le marché. Les marges bénéficiaires se désignent et l'entreprise doit chercher à se différencier pour maintenir sa position.
- 4) La phase de déclin : cette phase correspond à une diminution des ventes en raison de l'obsolescence du produit ou de l'arrivée de produits concurrents plus performants. Les coûts de production augmentent en raison de la diminution des volumes de production.

Le cycle de vie de produit est un outil précieux pour les entreprises car il leur permet de planifier leurs activités de marketing et de production en fonction des différentes phases du cycle de vie de leur produit. Cela leur permet de maximiser les ventes et les marges bénéficiaires tout au long de la vie du produit.

#### **4.2. La chaîne de valeur**

La chaîne de valeur, en économie d'entreprise, est un modèle qui permet d'analyser les différentes étapes qui constituent le processus de création de valeur d'une entreprise, depuis l'achat des matières premières jusqu'à la commercialisation du produit fini<sup>3</sup>. Cette analyse permet d'identifier les activités clés qui ajoutent de la valeur au produit final<sup>4</sup>, ainsi que les coûts associés à chaque étape.

La chaîne de valeur est composée de deux types d'activités : les activités primaires et les activités de soutien. Les activités primaires sont directement liées à la production, la vente et la distribution des produits, et comprennent :

- 1) La logistique entrante : l'acquisition, le stockage et la distribution des matières premières.
- 2) Les opérations : la transformation des matières premières en produits finis.
- 3) La logistique sortante : la distribution des produits finis aux clients.
- 4) Le marketing et la vente : la promotion, la vente et la distribution des produits finis.
- 5) Les services après-vente : la maintenance, la réparation et le soutien technique.

Les activités de soutien fournissent le soutien nécessaire aux primaires, et comprennent :

- 1) Les infrastructures de l'entreprise : la gestion des ressources humaines, la gestion financière et comptable, la gestion des technologies de l'information, etc.
- 2) La recherche et le développement : l'innovation et l'amélioration des produits et des processus de production.
- 3) L'approvisionnement : la sélection, la négociation et l'achat des matières premières et des fournitures nécessaires à la production.

L'analyse de la chaîne de valeur permet aux entreprises d'identifier les activités qui leur permettent de créer le plus de valeur pour leurs clients, et de réduire les coûts associés aux activités moins importantes. Cela peut aider les entreprises à améliorer leur positionnement compétitif, leur rentabilité et leur efficacité opérationnelle.

---

<sup>3</sup> Kulkarni, V., & Herzig, C. (2007). Analyse de la chaîne de valeur et avantage concurrentiel. Dans Manuel de recherche sur la stratégie et la prospective (pp. 96-114). Éditions Edward Elgar.

<sup>4</sup> Lynch, R. (2015). Gestion stratégique. Éducation Pearson.



### 4.3. Les 5 forces (de Porter)

Les 5 forces de Porter sont un modèle d'analyse de la concurrence en entreprise, développé par le professeur Michael Porter en 1979. Les cinq forces sont :

- 1) La menace de nouveaux entrants : la facilité ou la difficulté avec laquelle de nouveaux concurrents peuvent entrer sur le marché.
- 2) Le pouvoir de négociation des fournisseurs : la capacité des fournisseurs à augmenter les prix ou à réduire la qualité des produits ou services.
- 3) Le pouvoir de négociation des clients : la capacité des clients à influencer les prix ou les pratiques commerciales des entreprises.
- 4) La menace des produits de substitution : la probabilité que les clients se tournent vers des produits de substitution, tels que des alternatives moins chères ou plus performantes.
- 5) La concurrence intra-sectorielle : la rivalité entre les entreprises existantes sur le marché.

L'objectif de l'analyse des 5 forces de Porter est de permettre aux entreprises de comprendre les dynamiques de leur marché et d'élaborer des stratégies pour mieux y faire face.

### 4.4. Le Benchmarking

Le benchmarking est une technique de management qui consiste à étudier les meilleures pratiques d'une entreprise, d'une industrie ou d'un marché et à les comparer avec les pratiques de son entreprise. Cette technique permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et de trouver des pistes d'amélioration en vue d'atteindre un avantage concurrentiel.

Le benchmarking peut se faire à différents niveaux :

- 1) Interne : en comparant les performances de différentes divisions ou unités d'une même entreprise.
- 2) Concurrentiel : en comparant les performances de son entreprise avec celles de ses concurrents.
- 3) Fonctionnel : en comparant une fonction spécifique de son entreprise avec celle d'autres entreprises.
- 4) Générique : en comparant les pratiques de son entreprise avec celles d'entreprises d'autres secteurs.

Le benchmarking peut être réalisé à l'aide de différentes méthodes, telles que les enquêtes, les analyses de données, les visites d'entreprises et les évaluations de performances.

### 4.5. La matrice d'Ansoff

La matrice d'Ansoff est un outil d'analyse stratégique en économie d'entreprise, également connu sous le nom de "matrice produit-marché". Elle a été développée par Igor Ansoff dans les années 1950<sup>5</sup> et est utilisée pour aider les entreprises à identifier les options de croissance stratégique en termes de produits et de marchés.

La matrice d'Ansoff se compose de quatre catégories de stratégies de croissance :

---

<sup>5</sup> Igor Ansoff, (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York. McGraw-Hill.

- 1) Pénétration de marché : il s'agit de vendre davantage de produits ou services existants à des clients existants. Cette stratégie implique souvent des efforts pour augmenter la part de marché de l'entreprise en améliorant la satisfaction des clients ou en offrant des promotions.
- 2) Développement de produits : cette stratégie consiste à introduire de nouveaux produits ou services sur le marché existant. Cela peut se faire en élargissant la gamme de produits ou en diminuant les produits existants.
- 3) Développement de marché : cette stratégie consiste à développer de nouveaux marchés pour les produits ou services existants. Cela peut se faire en explorant de nouveaux segments de marché ou en pénétrant des marchés géographiques étrangers.
- 4) Diversification : cette stratégie consiste à introduire de nouveaux produits ou services sur de nouveaux marchés. Cela peut se faire en offrant des produits ou des services complètement nouveaux ou en explorant des marchés complètement différents.

La matrice d'Ansoff est souvent utilisée en conjonction avec d'autres outils d'analyse stratégique pour aider les entreprises à prendre des décisions informées sur la croissance et le développement de leur entreprise.

#### **4.6. La matrice BCG (Boston Consulting Group)**

La matrice BCG (Boston Consulting Group) est un outil d'analyse stratégique utilisé en économie d'entreprise pour évaluer la performance d'un portefeuille de produits ou de services d'une entreprise. La matrice est basée sur deux dimensions : la part de marché relative du produit ou service et le taux de croissance du marché.

La matrice BCG classe les produits ou services en quatre catégories :

- 1) Les vedettes (stars) : les produits ou services qui font partie du marché élevé dans un marché à forte croissance. Ces produits ou services fournissent généralement des investissements importants pour maintenir leur croissance, mais ils ont également un fort potentiel de génération de revenus.
- 2) Les vaches à lait : les produits ou services qui ont une part de marché élevé dans un marché à faible croissance. Ces produits ou services génèrent souvent des bénéfices élevés et des flux de trésorerie stables, mais ils ont peu de potentiel de croissance.
- 3) Les dilemmes (points d'interrogation) : les produits ou services qui ont une part de marché faible dans un marché à forte croissance. Ces produits ou services génèrent des investissements importants pour atteindre une part de marché significative, mais ils ont également un potentiel de croissance élevé.
- 4) Les poids morts (chiens) : les produits ou services qui ont une part de marché faible dans un marché à faible croissance. Ces produits ou services ne génèrent souvent pas de bénéfices importants et ne sont pas considérés comme stratégiques pour l'entreprise.

La matrice BCG aide les entreprises à allouer leurs ressources de manière stratégique en identifiant les produits ou services qui fourniront des investissements, ceux qui génèrent des revenus stables et ceux qui sont moins louables.

#### 4.7 La séquence SCP (Structure - Comportement-Performance)

La séquence SCP (Structure-Comportement-Performance) est un outil d'analyse utilisé en économie d'entreprise pour étudier la concurrence entre les entreprises. Cette analyse se base sur trois éléments :

- 1) La structure du marché : cette composante étudie les caractéristiques du marché sur lesquelles évolue l'entreprise (taille du marché, nombre de concurrents, barrières à l'entrée, etc.).
- 2) Le comportement des entreprises : cette composante étudie les actions des entreprises sur le marché (stratégies marketing, innovation, investissement, etc.).
- 3) La performance des entreprises : cette composante fournit les résultats des entreprises sur le marché (part de marché, rentabilité, croissance, etc.).

L'objectif de la séquence SCP est d'analyser comment la structure du marché influence le comportement des entreprises, qui à leur tour présentent leur performance. Cette analyse permet de comprendre les dynamiques concurrentielles sur le marché et de formuler des stratégies pour améliorer la performance de l'entreprise.

#### Conclusion

Pour conclure, nous pouvons dire que le cycle de vie de l'entreprise est une notion importante pour comprendre les différentes étapes par lesquelles une entreprise passe tout au long de son existence. Les différents modèles présentés nous permettent de mieux comprendre les caractéristiques et les défis de chaque phase.

La croissance de l'entreprise est également un aspect important, et peut être stimulée par différents facteurs internes et externes, tout en présentant des risques potentiels tels que la perte de contrôle et la dépendance à l'égard des fournisseurs.

Enfin, l'utilisation d'outils d'analyse tels que la matrice d'Ansoff, la matrice BCG et la séquence SCP peut aider les entreprises à prendre des décisions stratégiques éclairées pour assurer leur succès à chaque phase de leur cycle de vie.

Il est également important de se rappeler que chaque entreprise est unique, et que les facteurs qui influencent son cycle de vie et sa croissance peuvent varier en fonction de son secteur d'activité, de sa taille, de sa stratégie et de son environnement concurrentiel. En gardant cela à l'esprit, les entreprises peuvent mieux comprendre leurs défis et opportunités uniques, et prendre des décisions éclairées pour atteindre leurs objectifs à long terme.

## Conclusion

Ce cours d'économie d'entreprise nous a permis de comprendre les différents aspects de la gestion d'entreprise, depuis les concepts de base et les définitions jusqu'à l'analyse des outils économiques et des structures organisationnelles.

Nous avons appris à étudier l'environnement économique, politique et social dans lequel les entreprises opèrent et à comprendre les différentes forces qui influencent l'activité économique et les facteurs externes qui peuvent affecter la performance de l'entreprise. Nous avons également exploré les différentes structures organisationnelles et les fonctions de l'entreprise, ainsi que les différents rôles et responsabilités des employés.

Nous avons étudié les différentes étapes de développement du cycle de vie de l'entreprise et les différents outils d'analyse économique utilisés pour évaluer la performance de l'entreprise. Nous avons également examiné l'importance de la culture d'entreprise, des projets et de l'éthique dans la gestion d'entreprise, ainsi que les différentes stratégies et pratiques qui peuvent être mises en place pour maintenir une culture d'entreprise positive.

Nous avons également vu comment les entreprises peuvent être influencées par les évolutions économiques, politiques et sociales à l'échelle mondiale, en étudiant les institutions économiques internationales et les blocs économiques internationaux.

Enfin, nous espérons que ce cours vous a permis de mieux comprendre l'importance de la gestion d'entreprise et de son impact sur l'économie mondiale. Nous vous encourageons à continuer à explorer ce domaine passionnant et à appliquer les connaissances acquises dans votre vie professionnelle future. Nous vous souhaitons bonne chance dans vos projets futurs.

Cours Dr. ABBA

## **Livres disponibles dans la bibliothèque centrale de l'université**

2. Droit. Economie générale. Economie d'entreprise : 15 devoirs de synthèse  
Jullien, christine. Paris bordas : Dunod, 1985 340/24.2
3. Economie d'entreprise Bressy, Gilles Paris : Sirey, 2002
4. Economie d'entreprise : BTS 2 - DEUG - DUT Martory, Bernard Livre
5. Economie d'entreprise : BTS, IUT, AES, écoles de commerce Brennemann,  
Rudolf Livre 2001
6. Economie d'entreprise : savoirs et techniques Edighoffer, J.-R. Livre 1996
7. Economie d'entreprise : BTS-2 Brennemann, Rudolf Livre 1996
8. Economie d'entreprise Longatte, Jean Livre 1999
9. Economie d'entreprise Longatte, Jean Livre 2004
10. Economie d'entreprise Bressy, Gilles Livre 2004
11. Economie d'entreprise : organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle  
économie Torrès-Blay , Olivier Livre 2004
12. Economie d'entreprise Bressy, Gilles Livre 2000
13. Economie d'entreprise Pastré, Olivier Livre 2012
14. Economie d'entreprise en 32 fiches Longatte, Jean Livre 2007
15. Economie d'entreprise, terminales STT : guide pédagogique Muller, Jacques  
Livre 1998