



Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des enseignements de bases pour le domaine SEGC

Polycopié pédagogique

**Réalisé par :
Dr AIANE Wahiba**

Titre

Economie d'entreprise

Cours destiné aux étudiants de

Licence: 1^{ère} année SEGC/LMD

Année : 2025/2026

Introduction générale

L'économie d'entreprise est une discipline issue de l'économie générale, qui étudie les fondements et mécanismes des actes économiques de l'entreprise. Elle se trouve à la frontière de la micro-économie classique, de l'économie managériale, de l'organisation industrielle et des sciences administratives.

Ce cours est destiné aux étudiants inscrits en 1ère année SEGC-LMD. L'enseignement de l'économie d'entreprise vise l'acquisition de connaissances et la maîtrise d'outils méthodologiques destinés à permettre aux étudiants de développer une réflexion sur le fonctionnement de l'entreprise et d'identifier les facteurs explicatifs et les leviers de sa performance.

A partir d'une présentation simple et progressive, ce polycopié offre aux étudiants un outil de travail favorisant la compréhension et la maîtrise des concepts économiques, liés à l'économie d'entreprise, ce qui facilitera leur spécialisation au cours de leurs études supérieures.

La matière s'intéresse à l'entreprise sous l'angle économique. Son but est de former les étudiants à comprendre l'entreprise et son fonctionnement afin d'accéder à des connaissances générales sur l'univers des entreprises pour mieux les préparer à un choix de spécialisation.

Ce cours a pour but de comprendre le choix d'une structure, de la relation de l'entreprise avec son environnement et ses partenaires et enfin des notions sur la culture et l'éthique des entreprises. L'étudiant doit être capable de comprendre le rôle de l'entreprise dans l'activité économique d'une Nation et l'aborder comme un système ouvert.

Ce cours permet d'apporter des connaissances essentielles sur la vie et la dynamique des entreprises à travers des notions clés comme la structure, l'organisation, l'environnement, les fonctions et les ressources de l'entreprise.

Le volume horaire hebdomadaire de ce module est fixé à 3 heures réparti entre cours magistral et travaux dirigés. La note finale du module est constituée à 60% de la note du cours (examen final) et à 40% de la note des travaux dirigés (TD).

La compréhension de ce module suppose la maîtrise des notions acquises lors des modules « d'Introduction à la sociologie des organisations » ainsi que de celui « d'Introduction à l'économie » précédemment étudiés dans le semestre 1.

Ce document est composé de cinq chapitres :

Le premier chapitre aborde les principales caractéristiques de l'entreprise à travers la présentation des aspects particuliers qui lui sont associés. Il met donc en lumière les fonctions et les objectifs de l'entreprise ainsi que ses différentes classifications en fonction d'un ou plusieurs critères d'analyse.

Pour présenter les principaux traits de l'environnement de l'entreprise, le deuxième chapitre accorde une attention particulière aux caractéristiques des trois niveaux de l'environnement de l'entreprise, en l'occurrence : le micro-environnement, le macro-environnement et le méso-environnement.

Le troisième chapitre s'intéresse à l'entreprise en tant que système constitué par un ensemble d'éléments donnant lieu à une structure. Il s'agit d'identifier les différentes structures organisationnelles des entreprises en précisant leurs caractéristiques ainsi que leurs avantages et inconvénients.

Le quatrième chapitre traite le cycle de vie de l'entreprise qui schématise les différentes étapes de sa vie. Il s'intéresse, en outre, à la croissance de l'entreprise ainsi qu'aux différents outils d'analyse en économie d'entreprise.

Le dernier chapitre aborde la culture de l'entreprise ainsi que son rôle dans la pratique de gestion de l'entreprise. Il met en exergue les spécificités du projet de l'entreprise et de la responsabilité sociétale des entreprises.

En plus des enseignements des cours, ce polycopié rassemble les différents thèmes proposés pour les exposés ainsi que les modalités de calcul de la note de TD. En outre, ce document comporte quelques activités (questions de cours) et leurs corrigés ainsi qu'un exemple d'un sujet d'examen.

Chapitre 1

Généralités sur l'entreprise

Etant la cellule économique de base de l'économie, l'entreprise vise à créer des richesses au service de toute l'économie : les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les partenaires, l'État et la société en général. En outre, elle est tenue de veiller à réduire voire éliminer les impacts négatifs engendrés par ses activités.

Pour présenter les principaux traits de, on abordera dans ce chapitre les aspects généraux qui lui sont associés, à savoir : la définition de l'entreprise, ses objectifs, l'évolution de la notion de l'entreprise ainsi que ses différentes classifications.

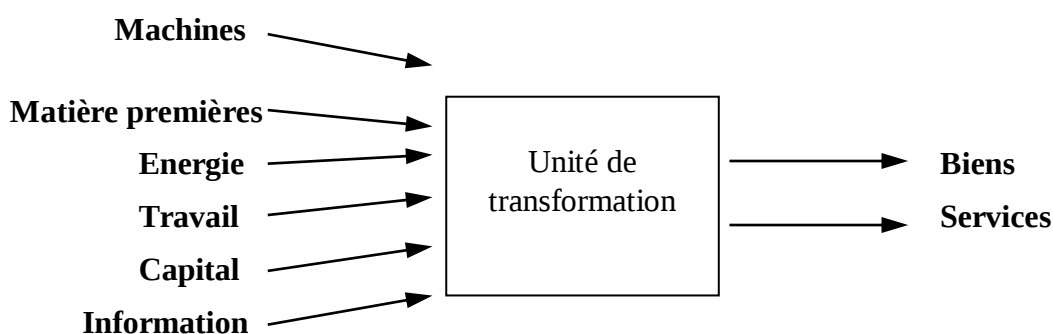
1. Définition de l'entreprise

Cette section sera consacrée à la définition de l'entreprise ainsi qu'à l'évolution de la notion de l'entreprise dans le temps.

1.1. Définition, fonctions et objectifs de l'entreprise

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

Schéma 1 : l'entreprise : une unité économique de transformation



Source : BOUVIER A-M, LONGUATTE et MULLER J. (2007), « Economie d'entreprise en 32 fiches », DUNOD, 5^e édition, paris.

Il est possible d'identifier plusieurs objectifs de l'entreprise, ceux-ci variant selon le point de vue adopté :

- **Point de vue économique,** L'entreprise a longtemps été perçue comme une « boîte noire » : des facteurs de production tels que le travail, le capital et les matières premières y sont injectés, et en ressortent sous forme de biens ou de services. Dans cette optique, son objectif principal étant la maximisation du profit. Cette perspective était largement partagée par les actionnaires, qui avaient tout intérêt à ce que l'entreprise génère des bénéfices élevés, afin d'obtenir des dividendes conséquents.
- **Point de vue des gestionnaires :** La vision de l'entreprise doit coïncider avec sa mission et ses valeurs fondamentales. Elle doit rester suffisamment concrète pour susciter l'adhésion de tous les acteurs impliqués, tout en étant assez ambitieuse pour inspirer et motiver.

Dans les grandes entreprises, la direction est généralement confiée à un manager ou dirigeant. Toutefois, ce dernier peut avoir des objectifs divergents de ceux des actionnaires, ce qui soulève une problématique de relation d'agence. En effet, lorsqu'un dirigeant n'est pas actionnaire, il ne bénéficie pas directement des profits réalisés. Il peut alors privilégier la croissance du chiffre d'affaires ou l'expansion de l'entreprise, cherchant avant tout à renforcer son prestige personnel. Cette stratégie vise souvent à accroître ses chances d'être recruté à un poste plus prestigieux et mieux rémunéré dans une autre société.

- **Point de vue de la société :** Les entreprises devraient, en toute logique, répondre aux attentes de la société. Leur mission consisterait alors à contribuer au bien-être des employés ainsi que des citoyens en général. En tant qu'acteurs économiques majeurs, elles ont la responsabilité d'adopter un comportement ayant des retombées positives pour l'ensemble de la société.

Les objectifs de l'entreprise varient selon sa finalité. On distingue généralement deux grandes catégories :

- **Objectifs économiques :** création de valeur ajoutée, réalisation de bénéfices, augmentation des parts de marché, etc.

- **Objectifs non économiques** : recherche de notoriété ou de prestige, respect de l'environnement, amélioration de la satisfaction du personnel, entre autres.

Le succès d'une entreprise repose en grande partie sur la bonne maîtrise de ses **fonctions de gestion** : Planifier les objectifs, organiser le travail et les ressources, diriger et motiver le personnel, coordonner les actions entre services, et contrôler les résultats pour corriger les écarts.

En outre, l'entreprise joue **un rôle** important dans l'économie. Son rôle consiste à :

- Satisfaire la demande des consommateurs;
- Créer de nouveaux produits ou services;
- Aider à maintenir ou à diminuer par la compétition, les coûts et les prix à leur plus bas niveau;
- Créer des postes d'emploi;
- Stimuler la croissance économique;
- Encourager la production nationale pour que le pays soit présent sur les marchés étrangers, etc.

1.2. Evolution de la notion d'entreprise

La notion de l'entreprise a connu une évolution à travers le temps :

a) L'entreprise « boîte noire »

Au XIX^e siècle, les premiers théoriciens de l'entreprise capitaliste ont longtemps négligé l'aspect humain dans l'organisation interne des entreprises. Chez Walras (1874-1877), l'entreprise est une « boîte noire » car elle est réduite à une fonction de production dans un système d'équilibre général, sans analyse de son fonctionnement interne. De son côté, Pareto (1906) considère l'entreprise comme un agent rationnel simplifié, intégrée dans un système d'équilibre général et dont l'analyse se limite principalement à sa fonction de transformation des inputs en outputs.

La théorie économique néoclassique, en particulier, considérait l'entreprise comme une simple « boîte noire » : un acteur dont les objectifs et les contraintes étaient des éléments donnés, sans qu'il soit nécessaire d'analyser ses mécanismes internes.

Cette conception a été formalisée dans les années 1930 par l'économiste britannique Ronald Coase. En 1937, il publie un article célèbre intitulé "*The nature of the firm*", dans lequel il introduit la notion de « *coûts de transaction* ». Selon lui, l'entreprise était perçue comme une entité dont on observe uniquement les entrées (facteurs de production) et les sorties (produits ou services), sans s'intéresser à ce qui se passe à l'intérieur. En outre, Coase (1937) explique l'existence de l'entreprise par les coûts de transaction. Selon lui, une firme apparaît lorsque le recours à une organisation interne est moins coûteux que le recours au marché.

Dans ce modèle, le rôle du dirigeant se limite essentiellement à la gestion de trois variables clés :

- Le prix de vente unitaire ;
- Le coût de revient unitaire ;
- Les quantités vendues.

Avec le temps, le fait de privilégier exclusivement les résultats au détriment du facteur humain a conduit certaines entreprises à des crises, les amenant progressivement à repenser leur fonctionnement en tant qu'organisation à part entière.

b) L'entreprise est une organisation

L'entreprise peut être définie comme une organisation mobilisant divers moyens dans le but de produire et de commercialiser des biens et/ou des services. La conception de l'entreprise en tant qu'organisation a émergé à partir des années 1930 et portée par des économistes tels que Simon Kuznets (1934), John Kenneth Galbraith (1967), ainsi que Adolf Berle et Gardiner Means (1932).

Dans cette perspective, l'entreprise est envisagée comme une réalité humaine, composée d'individus jouissant d'une certaine autonomie de décision selon leur position dans la hiérarchie. Elle n'est plus perçue comme une simple « boîte noire » et devient une structure sociale organisée. Le terme « organisation » désigne alors un groupe de personnes réunies pour atteindre des objectifs communs. Cela suppose la mise en place de structures adaptées, de procédures de communication efficaces et de mécanismes de contrôle, afin d'assurer la coordination des tâches et du travail collectif.

Ainsi, l'entreprise ne se limite plus à un simple lieu de combinaison de facteurs de production. Elle est désormais considérée comme une entité complexe, dotée de règles internes, de processus décisionnels et de systèmes de gestion. D'où l'importance de la gestion d'entreprise, qui implique la définition d'objectifs, l'allocation optimale des ressources, la coordination des activités et le contrôle des résultats, dans le but d'améliorer la performance globale de l'organisation.

c) L'entreprise est un système

L'étude de l'entreprise en tant que système relève de l'approche systémique, fondée sur la notion de système. En 1951, Ludwig Von Bertalanffy a défini un système comme « un ensemble d'éléments en interaction » (Bertalanffy, 1968, p. 53). Un système ouvert interagit en permanence avec son environnement : il échange de l'énergie, de l'information et des ressources, qu'il mobilise pour maintenir son organisation face aux effets de l'usure ou du désordre.

Le modèle systémique de l'entreprise a été développé par plusieurs chercheurs, notamment James D. Thompson (1967) et Kenneth E. Boulding (1956). Les partisans de l'entreprise en tant que système considèrent que les systèmes sont rarement simples ; ils se composent souvent d'une diversité d'éléments organisés selon une hiérarchie, chacun remplissant des fonctions spécifiques. Ces éléments sont liés entre eux par un réseau complexe d'interactions, généralement non linéaires.

Selon cette approche, l'entreprise est considérée comme un système organisé et ouvert, en interaction constante avec son environnement auquel elle doit continuellement s'adapter pour assurer sa pérennité. Concevoir l'entreprise comme un système, c'est la percevoir comme un ensemble structuré composé de fonctions, de services et d'individus en interaction continue, poursuivant parfois des objectifs divergents.

Adopter cette vision implique également de reconnaître que l'environnement de l'entreprise constitue à la fois une source d'opportunités et de menaces.

2. Typologie des entreprises

Bien que les entreprises constituent chacune une entité originale, on peut, néanmoins, les classer en catégories homogènes en fonction d'un ou plusieurs critères d'analyse.

2.1. Classification des entreprises selon la forme juridique

La forme juridique permet de distinguer les principaux types suivants :

2.1.1. L'entreprise individuelle

L'entreprise individuelle est gérée par une seule personne. Les fonctions de propriétaire, de dirigeant et de travailleur sont confondues et assurées par la même personne. Ces entreprises sont les plus nombreuses dans les secteurs de l'artisanat, du commerce du détail et de l'agriculture.

2.1.2. L'entreprise sociétaire

Les entreprises sociétaires rassemblent plusieurs personnes. On distingue :

- **Les sociétés de personnes** : Dans ce cas, on trouve deux types de sociétés :
 - **Les sociétés en nom collectif (SNC)** : Les relations entre les associés sont fondées sur la confiance réciproque qu'ils s'accordent. Les associés sont responsables indéfiniment et solidairement des dettes de la société et les parts sociales ne sont pas librement cessibles. Le patrimoine des associés se confond avec le patrimoine de l'entreprise.
 - **Les sociétés en commandité simple (SCS)** : On distingue deux groupes d'associés dans le cadre de cette société : les commandités, assimilables à des associés en nom collectif, responsables personnellement et solidairement de tout le passif social, et les commanditaires, qui ne sont responsables que dans la limite de leur apport personnel et dont les parts sont rarement transmissibles.

- **Les sociétés de capitaux**

Ce type de société concerne des entreprises de plus grande dimension dont les sociétaires ne sont responsables qu'à concurrence des capitaux qu'ils apportent. On distingue trois types :

- **La société à responsabilité limitée (SARL)** : C'est une société commerciale dans laquelle la responsabilité pécuniaire des associés est limitée au montant de leurs apports. Ceux-ci sont représentés par des parts sociales non négociables et qui ne sont accessibles qu'à certaines conditions.
- **La société en commandité par actions** : Cette forme juridique, peu répandue, s'applique à des entreprises de taille moyenne. Les parts prennent la forme

d'actions. Elle regroupe deux types d'associés : les commandités et les commanditaires.

- **La société anonyme (SA):** Elle repose sur l'apport de capitaux. L'associé est une personne anonyme, de sorte que la mort d'un actionnaire n'implique pas la disparition de l'entreprise. Les patrimoines de l'entreprise est distinct celui des associés. Une société anonyme est composée de sept associés au minimum. Le capital est divisé en titres de propriété appelés actions. Chaque action peut être librement achetée et vendue sans l'accord des autres actionnaires, et représente un droit de propriété sur une partie de l'entreprise. Les actionnaires ne sont responsables des dettes de l'entreprise qu'à hauteur de leurs apports.

2.2. Classification des entreprises selon les origines des capitaux

Ce critère permet de classer les entreprises en :

2.2.1. Entreprises privées : Entreprises individuelles ou sociétés dont les capitaux appartiennent à des personnes privées.

2.2.2. Entreprises publiques et sociétés d'économie mixte : Entreprises de statuts juridiques divers (établissements publics industriels et commerciaux, sociétés nationalisées, sociétés d'économie mixtes) dont le capital et le pouvoir de décision appartiennent en totalité ou en partie à l'Etat ou à des collectivités locales.

2.2.3. Coopératives et mutuelles.

Ce sont des entreprises dont la propriété est détenue collectivement par leurs membres. Bien qu'elles évoluent au sein du système capitaliste, elles suivent des règles de fonctionnement spécifiques. L'adhésion y est volontaire, et les décisions sont prises de manière collective et démocratique. Chaque membre dispose du même poids dans les décisions. Les profits réalisés ne visent pas à enrichir une minorité, mais sont répartis dans l'intérêt général de toute la communauté.

Le secteur coopératif comprend : les coopératives agricoles, les coopératives de production, les coopératives de consommation, de distribution, les coopératives de pêcheurs, les coopératives de transporteurs, etc.

Les mutuelles : sont nombreuses dans le secteur des services : assurances, banques, ...

2.3. Classification des entreprises selon les critères économiques

Suivant les critères économiques, nous pouvons distinguer deux typologies comme suit :

2.3.1. Selon les secteurs d'activité

Clark Colin (1941, pp.5-7) découpe le système productif en 3 grands secteurs d'activité:

- **Le secteur primaire:** regroupe les entreprises liées à l'exploitation du milieu naturel, et aboutissant à la mise à disposition de matières premières (agriculture, pêche, extraction minière).
- **Le secteur secondaire:** rassemble les entreprises qui réalisent la transformation des matières premières en biens de production ou en biens de consommation (industrie, BTP...).
- **Le secteur tertiaire:** Inclut les entreprises réalisant la production de services (commerces, banques, assurances, transport...).
- **Le secteur « quaternaire »**, ajouté plus récemment, concerne les activités liées au numérique et à l'innovation rassemblant les entreprises qui offrent des services aux autres entreprises : informatique, sécurité, conseil.

2.3.2. Selon les secteurs, les branches et les filières

- **Un secteur d'activité** rassemble les entreprises qui ont la même activité principale, c'est-à-dire l'activité qui contribue le plus au chiffre d'affaires de l'entreprise.

Une entreprise n'ayant, par définition, qu'une seule activité principale ne peut donc appartenir qu'à un seul secteur d'activité.

- **Une branche** est un regroupement de toutes les unités de production (entreprises ou fractions d'entreprises) qui fabriquent le même produit, que ce soit à titre principal ou accessoire.
- **Une filière** comprend toutes les activités qui participent d'amont (matière première) en aval (commercialisation), à la création et à la vente de certaines catégories de produits.

Exemple : Filière lait



2.4. Classification des entreprises selon la dimension (la taille)

La taille de l'entreprise peut se mesurer de différentes façons : par l'effectif d'employés, par le chiffre d'affaires annuel, par la valeur ajoutée, par les bénéfices réalisés, par la valeur des équipements productifs, etc.

2.4.1. L'effectif employé : ce critère permet de distinguer les entreprises comme suit¹ :

- Les TPE (très petites entreprises) qui ont moins de 10 salariés,
- Les Petites entreprises qui ont entre 10 et 49 salariés;
- Les moyennes entreprises qui ont de 50 à 250 salariés ;
- Les grandes entreprises qui ont plus de 250 salariés.

2.4.2. Le chiffre d'affaires : Il permet d'évaluer le volume des ventes de l'entreprise. Ce critère n'indique pas la performance de l'entreprise, car celle-ci peut réaliser un chiffre d'affaires élevé mais avec des pertes. On distingue² :

- Les TPE (très petites entreprises) réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 40 millions de DA ;
- Les Petites entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 400 millions de DA ;
- Les moyennes entreprises; réalisant un chiffre d'affaires compris entre 400 millions de DA et 4 milliards de DA ;
- Les grandes entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 4 milliard de DA.

¹ Articles n° 8, 9,10 de la loi n°17-01 du 10 janvier 2017.

² Ibid.

2.4.3. La valeur ajoutée : cet indicateur correspond à la richesse produite par l'entreprise à travers son cycle de production. Ce critère est donc, en théorie, plus significatif que celui du chiffre d'affaires. En pratique, il est moins utilisé car plus difficile à obtenir.

2.4.4. L'actif immobilisé : Il regroupe l'ensemble des biens destinés à rester durablement dans l'entreprise. Cet indicateur revêt une importance particulière lorsqu'il s'agit de comparer des entreprises d'un même secteur, utilisant des technologies similaires.

Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en lumière les principaux traits de l'entreprise. La notion de l'entreprise a fortement évolué à travers le temps, en passant d'une entreprise en tant que « boîte noire » à une entreprise en tant que système. La maximisation des profits et la satisfaction des consommateurs constituent les principales finalités d'une entreprise. En outre, on distingue une pluralité d'entreprise qu'il est utile de classer pour pouvoir les étudier et les analyser, d'une part et pour mieux comprendre le fonctionnement de l'économie d'autre part.

Chapitre 2

L'environnement de l'entreprise

L'entreprise contemporaine est inévitablement ouverte sur son environnement et évolue au sein d'une économie mondialisée. Elle est donc amenée à interagir avec un contexte à la fois national et international, qu'elle doit non seulement affronter, mais aussi anticiper et intégrer dans sa stratégie. Dans ce cadre, l'environnement externe devient un facteur clé influençant directement sa performance.

Face à cet environnement en évolution permanente, l'entreprise est tenue d'identifier les opportunités et les menaces et adapter sa politique : innovation, diversification, digitalisation, respect des normes.

Ce deuxième chapitre a pour finalité de définir l'environnement de l'entreprise en mettant le point sur ses différentes caractéristiques, ses types ainsi que sur ses différents niveaux (le macro environnement, le micro environnement et le meso environnement). Nous essayerons, en outre, de soulever les différentes approches et attitudes adoptées par l'entreprise vis-à-vis de l'environnement.

1. Définition de l'environnement de l'entreprise

Les caractéristiques du système économique dans lequel l'entreprise est située influence profondément sur elle. L'entreprise évolue dans un environnement composé de nombreux acteurs et facteurs externes qui influencent ses performances. Cet environnement peut être favorable ou contraignant. Comprendre et analyser cet environnement permet à l'entreprise de s'adapter, anticiper les changements et assurer sa pérennité.

L'environnement de l'entreprise se réfère à l'ensemble des variables extérieures à l'entreprise qui ont un impact sur ses activités et sur la réalisation de ses objectifs.

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

2. Caractéristiques de l'environnement de l'entreprise

On distingue plusieurs caractéristiques de l'environnement de l'entreprise. Celles-ci permettent de mieux rendre compte de sa complexité et son effet sur la gestion et la structuration d'une l'entreprise.

- **La stabilité** : cette dimension affecte l'entreprise par l'entremise de la prévisibilité de l'activité en indiquant si les changements sont fréquents et s'ils sont rapides ou non.
- **L'hostilité** : elle affecte la structure de l'entreprise par l'entremise de la dimension intermédiaire en l'occurrence la vitesse de réponse. Un environnement hostile exige des réponses rapides et une centralisation des prises de décisions.
- **La complexité** : les conséquences des changements seront d'autant plus significatives lorsqu'ils existent de fortes relations d'interdépendances entre les différentes variables de l'environnement.
- **L'incertitude** : cette dimension de l'environnement exige de fortes capacités réactionnelles. Lorsque l'information est disponible, les évolutions de l'environnement seront faciles à prévoir.

3. Les types (états) de l'environnement

Les états de l'environnement montrent la façon dont cet environnement évalue et impacte l'activité de l'entreprise. On distingue généralement quatre (04) types de l'environnement de l'entreprise :

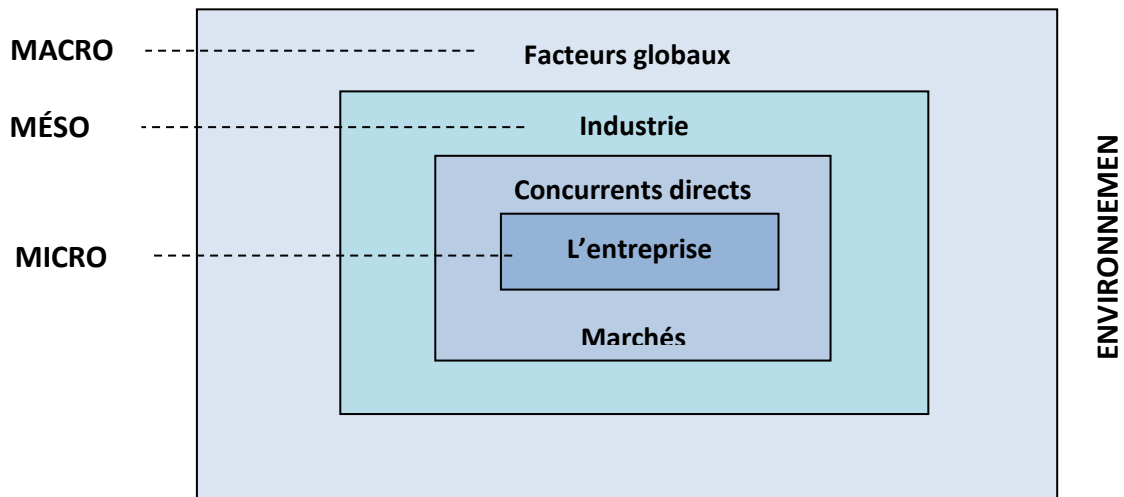
- **Stable** : les changements sont rares et l'effet du changement est faible ;
- **Transitoire** : les changements sont rares mais lorsqu'ils se manifestent ils auront un impact décisif sur l'activité de l'entreprise ;
- **Instable** : changement fréquents, qui obligent les entreprises à des adaptations fréquentes.
- **Turbulent** : la turbulence concerne les changements auxquels est confrontée l'entreprise qui sont significatifs, rapides et discontinus. Cela impose à l'entreprise d'être réactive et flexible.

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

L'entreprise fait partie intégrante de son environnement dans lequel elle exerce ses activités. Celles-ci se développent en relation étroite avec l'environnement qui impose à l'entreprise des

contraintes et des menaces. En vue de faire face aux incertitudes, l'entreprise doit s'adapter aux types et aux conditions de l'environnement.

Schéma 2 : Niveaux d'étude de l'environnement de l'entreprise



Source : Giboin, B. (s.d.). *Macro, méso et micro-environnement*. E-marketing.fr. Consulté le 19 avril 2026, à l'adresse : <https://www.e-marketing.fr/thematique/academie>.

Afin de mieux cerner la complexité de l'environnement de l'entreprise, on peut opérer une distinction entre ses trois différents niveaux d'analyse. L'entreprise se doit d'analyser, d'abord, les tendances du macro-environnement, mais aussi celles, plus spécifiques, du mésoenvironnement. L'analyse pourra en outre, se porter sur les acteurs du micro-environnement en vue d'identifier les forces concurrentielles sur le marché.

4.1. Le macro environnement

L'environnement est une source d'opportunités et de menaces. Pour repérer les opportunités et les menaces liée à l'environnement, il existe un outil d'analyse qui permet d'apprécier les influences que peut exercer l'environnement global sur une entreprise. Il s'agit d'un schéma d'analyse des composantes de l'environnement appelé « modèle PESTEL ». Ce modèle englobe six critères qui correspondent aux six lettres de l'acronyme « PESTEL » (politique / économique / socioculturel/ technologique/ écologique/ légal).

a- La composante politique : Les entreprises sont fortement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement des systèmes politiques, stabilité politique, politiques monétaires, politique budgétaire, politique d'investissement, relations internationales (embargo, Brexit.. par exemple), accords internationaux, contrôle gouvernemental.

b-La composante économique : Le deuxième élément concerne le climat économique, c'est-à-dire l'état de santé général du système économique dans lequel l'entreprise évolue. Plusieurs variables peuvent être analysées : L'impact de unions économiques : ALÉ, ALÉNA, ZLÉA, Union économique européenne ; le produit intérieur brut (PIB) ; taux d'intérêt et inflation ; taux de change ; crises économique ; pouvoir d'achat.

c-La composante socioculturelle : Le troisième élément à prendre en considération correspond aux influences au niveau social et culturel : démographie, état et évolution des valeurs et des croyances, niveau d'éducation, temps et argent accordé au loisir, des changements qui s'opèrent dans le monde du travail, etc.

d- La composante technologique : elle comprend plusieurs variables telles que : les dépenses publiques de R&D, les dépenses privées de R&D, l'innovation, les nouvelles avancées technologiques¹, vitesse des transferts technologiques, taux d'obsolescence².

e- La composante écologique : l'entreprise doit tenir compte de l'intérêt croissant envers l'environnement : Lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie, etc.

f- La composante légale : Lois sur les monopoles, droit de travail, législation sur la santé, normes de sécurité, etc.

4.2. Le méso environnement

Ce niveau d'analyse s'intéresse particulièrement aux caractéristiques du jeu concurrentiel dans un secteur donné. Il rassemble l'ensemble des structures et des acteurs sectoriels qui influent les entreprises appartenant à un même secteur d'activité. Un secteur d'activité se présente suivant plusieurs états selon les pays. Des différences s'observent, toutefois, tant sur le plan de l'intensité de la demande que celle de la concurrence.

Le méso environnement permet d'expliquer le fonctionnement du système productif, de fournir les informations stratégiques sur le secteur et d'inciter la coopération entre les acteurs du même secteur.

4.3. Le micro environnement

Le micro-environnement d'une entreprise rassemble tous les éléments extérieurs, relatifs à son environnement direct, qui ont un impact potentiel ou réel, sur son développement. L'entreprise a un certain pouvoir face aux acteurs qui font partie de son micro-environnement.

¹ Exemple : dans la conception de vêtements : la découpe se fait au laser et non plus avec la bonne vieille paire de ciseaux. Autre exemple : le télétravail c'est-à-dire le travail à domicile rendu possible grâce aux NTIC.

² Le taux d'obsolescence indique à partir de quel moment un produit doit être remplacé car usagé.

Le micro environnement comprend un certain nombre d'acteurs, parmi lesquels on retrouve notamment les clients, les concurrents, les fournisseurs, les établissements financiers et autres apporteurs de capitaux, les concurrents potentiels et les collectivités locales.

a- Les clients : La clientèle constitue l'élément central de l'environnement de l'entreprise, car sans elle, il n'existe pas de marché. Pour répondre à ses attentes et à ses besoins, l'entreprise doit d'abord segmenter son marché afin de mieux les comprendre. Elle pourra ensuite cibler les consommateurs de manière efficace, en s'appuyant sur une stratégie de différenciation de ses produits ou en adoptant une politique de prix compétitive.

b- Les fournisseurs : Le pouvoir de négociation des fournisseurs influence directement la performance de l'entreprise. Lorsqu'un fournisseur se trouve en situation de quasi-monopole, il peut imposer ses tarifs, réduisant ainsi les marges de ses clients. À l'inverse, la présence de nombreux fournisseurs favorise une concurrence sur les prix, ce qui s'avère bénéfique pour la croissance et la rentabilité de l'entreprise.

c- Les établissements financiers et autres apporteurs de capitaux : Pour exercer ses activités, l'entreprise a besoin de financement qui peuvent provenir des sources diverses : des associés (apports en nature ou en espèces), des crédits bancaires, du crédit-bail et du marché financier (actions et les obligations).

d- Les concurrents : Les nouveaux entrants, tout comme les concurrents déjà établis, constituent des menaces pour l'entreprise. Le nombre d'acteurs présents sur le marché ainsi que leur envergure influencent directement les choix stratégiques à adopter. A titre d'exemple, il est difficile de rivaliser directement avec une grande entreprise bénéficiant d'économies d'échelle significatives et d'une capacité d'innovation continue.

e- Produits de substitution : L'émergence de produits de substitution a pour effet de réduire la rentabilité de l'entreprise et restreindre sa marge de manœuvre sur le marché. Il est donc primordial pour l'entreprise de suivre de près l'évolution des produits de substitution afin d'évaluer leur impact potentiel et la propension des clients qui peuvent s'y tourner.

f-Les entrants potentiels : L'importance du risque lié à la concurrence potentielle est définie en fonction de l'importance des barrières à l'entrée qui existent sur le marché. Plusieurs types de barrières existent : Barrières économiques et financières, barrières commerciales, barrières relatives aux ressources et tactiques de dissuasion.

g-Les collectivités locales et l'État : Les actions et décisions de l'État et des collectivités locales ont une influence sur l'activité des entreprises, parfois de manière directe, parfois indirecte.

- **Sur le plan macroéconomique,** l'État intervient à travers la régulation, la fiscalité (impôts, taxes), le droit du travail, le contrôle des changes, la fixation des prix ou encore les politiques protectionnistes.
- **À l'échelle microéconomique,** l'État et les collectivités peuvent agir comme partenaires (clients ou fournisseurs), comme sources de soutien financier (subventions, aides), ou encore comme décideurs en matière d'aménagement urbain, ce qui peut impacter directement l'environnement d'exploitation des entreprises.

5. L'analyse de l'environnement par l'entreprise

Les entreprises peuvent utiliser une analyse de l'environnement pour découvrir les facteurs susceptible d'avoir un impact bénéfique ou négatif sur elles. Les organisations peuvent identifier les opportunités et les défis possibles en analysant des facteurs tels que l'économie et la technologie.

5.1 démarche de surveillance de l'environnement

La démarche de surveillance de l'environnement (aussi appelée veille informationnelle) permet à l'entreprise d'évaluer les différents changements susceptibles d'affecter son activité. Elle consiste aussi à détecter les opportunités et les menaces éventuelles. Elle est donc indispensable pour anticiper les évolutions du marché et adapter sa stratégie.

Les étapes clés de la veille informationnelle se résument comme suit :

- **Rechercher et rassembler** régulièrement des informations sur son environnement de sources différentes : rapports, bases de données, service commercial, presse, abonnements aux revues nationales et internationales, sites webs, clients, fournisseurs, études de marché, foires, articles de journaux, conseillers et organismes spécialisés)
- **Traiter et analyser** les informations pertinentes afin de repérer des indicateurs et des tendances. Traiter et analyser l'information consiste surtout en la transformation des données brutes en connaissances exploitables.
- **Mettre en évidence les opportunités à exploiter et les menaces à surveiller:** Elles identifient les menaces que les évolutions de l'environnement font peser sur elles, mais aussi les opportunités qui peuvent en naître.

- **Agir** : Les entreprises se doivent d'adapter leur stratégie en fonction de l'évolution des composantes de l'environnement. Elles doivent intégrer les informations dans la planification stratégique, prendre des décisions, s'adapter aux nouvelles situations en fonction des nouvelles réalités du marché.

5.2 Attitudes des entreprises vis-à-vis de l'environnement

L'attitude des entreprises vis-à-vis de l'environnement dépend de plusieurs facteurs : la culture, la taille, la stratégie, niveau de maturité, etc. L'entreprise peut adopter les attitudes suivantes :

- **Ignorer l'environnement (attitude de myopie)** : Dans ce cas, l'entreprise va subir son environnement. Elle prend alors un risque élevé surtout dans un environnement instable et turbulent. Cela peut se traduire par des pertes de marchés et de compétitivité.
- **S'adapter à l'environnement** : l'entreprise doit observer son environnement, rechercher les informations et réagir vite. Elle doit, en outre, adopter d'une structure flexible et mettre en place des moyens humains, techniques, financiers.
- **Anticiper les changements** : L'entreprise cherchera à innover avant les autres et même parfois à transformer les menaces en opportunités. Dans un environnement turbulent notamment, les entreprises sont amenées à recueillir les informations d'une façon intense afin de pouvoir anticiper les évolutions de l'environnement et même à influencer elle-même l'environnement.

Il existe une forte **interaction** entre l'entreprise et l'environnement. Dans un environnement évolutif, l'entreprise doit être capable de s'adapter sous peine de disparaître à moyen ou long terme. Ces contraintes environnementales s'exercent sur tous les marchés, mais plus particulièrement sur le marché de ses débouchés.

La **flexibilité**, la **réactivité** et la **proactivité** constituent trois piliers fondamentaux de la capacité d'adaptation de l'entreprise permettant aux entreprises de faire face à un environnement économiques de plus en plus incertain.

La **flexibilité** correspond à la capacité d'une entreprise à adapter rapidement ses ressources, son organisation et ses processus en fonction de l'évolution de la demande ou des conditions du marché. Elle peut être réalisée à travers une réorganisation des équipes, une adaptation de la production, ou encore à travers un ajustement des investissements. Ainsi, une entreprise flexible peut parvenir à modifier ses priorités sans subir de lourdes pertes de performance.

La **réactivité** traduit la capacité à réagir rapidement face à un changement déjà survenu. Cela suppose une prise de décision rapide, une circulation efficace de l'information et une structure organisationnelle peu rigide.

Enfin, la **proactivité** consiste à prévoir les évolutions futures du marché et à prendre des décisions avant même que les changements ne se manifestent. Elle repose sur la veille stratégique, l'innovation et l'analyse des indicateurs et des tendances. Au lieu de se contenter de répondre aux évolutions de l'environnement, une entreprise proactive cherche aussi à générer des opportunités.

Quant à l'action de l'entreprise sur son environnement. L'entreprise étant l'un des principaux acteurs de l'économie nationale et internationale, elle a des effets directs ou indirects sur l'environnement. Ce sont des externalités ou effets externes. Certaines externalités ont un effet positif sur l'environnement (diffusion d'un savoir faire, effets d'entraînement sur l'économie locale ...), d'autres sont négatives car elles génèrent des coûts et des nuisances (pollution, surcharges des infrastructures de transport...).

Conclusion

Pour étudier et analyser l'entreprise, il est nécessaire d'évaluer son environnement dans lequel elle évolue. Les différentes composantes de l'environnement des entreprises évoluent : la concurrence se mondialise, la demande des consommateurs change rapidement, les technologies, les sciences progressent, les événements politiques et économiques s'enchaînent et la réglementation se modifie. Cela implique une bonne maîtrise des facteurs externes susceptibles d'affecter son fonctionnement et sa stratégie. Alors que le macro-environnement correspond aux tendances générales qui affectent l'entreprise, le micro-environnement fait référence à son environnement direct avec lequel elle échange au cours de son activité. L'entreprise doit anticiper les évolutions du marché et adapter sa stratégie. Il est donc crucial de détecter les opportunités et les menaces éventuelles.

Chapitre 3: Les structures organisationnelles et les fonctions de l'entrepris

En tant que système, l'entreprise est constituée par un ensemble d'éléments dont les différentes relations les reliant donnent lieu à une structure. Celle-ci peut prendre des formes variées et évolue en fonction de divers facteurs.

Dans ce chapitre, nous essayerons d'identifier les différentes structures organisationnelles des entreprises en précisant leurs caractéristiques ainsi que leurs avantages et inconvénients. Par ailleurs, nous présenterons les ressources et les fonctions de l'entreprise.

1. Les structures organisationnelles

1.1. Définition

La structure constitue le squelette de l'organisation. Elle définit la répartition des tâches, les modalités d'exercice du pouvoir ainsi que les relations entre les différents responsables. L'analyse de la structure s'appuie généralement sur des organigrammes simplifiés, qui permettent d'identifier les principaux types de structures existantes. Cette identification repose principalement sur le mode de division des tâches à l'échelle globale. Toutefois, dans la pratique, les structures organisationnelles sont souvent plus complexes que ces modèles théoriques et peuvent présenter diverses formes de déviations.

1.2. Les types de structures

Il existe divers types de structures de l'entreprise. Celles-ci varient selon son mode d'organisation et ses besoins spécifiques.

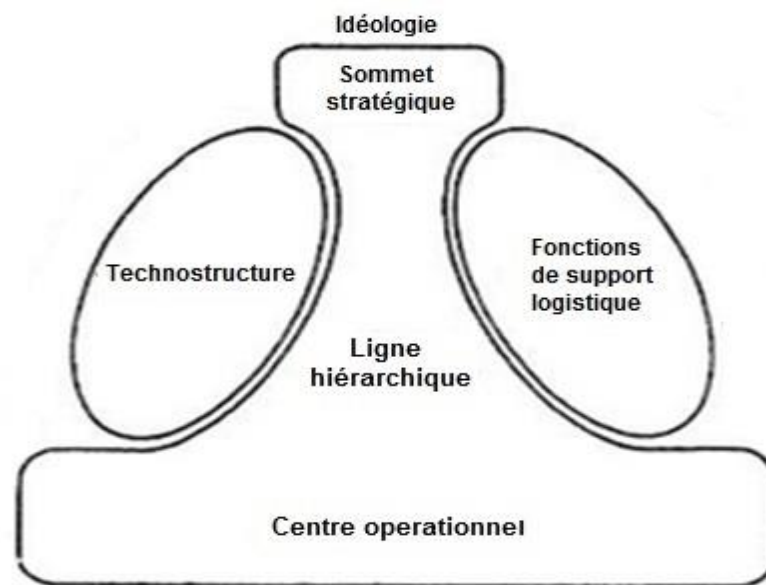
1.2.1. Structure de Mintzberg

L'analyse de l'organisation que propose Henry Mintzberg est devenue une « classique » de la littérature en théorie des organisations.

1.2.1.1. Les 6 composants de l'organisation (Division de travail)

Mintzberg (1990) identifie six éléments de base de l'organisation telle que présentés dans le schéma ci-après :

Schéma 3: Les 6 composants de l'organisation



Source : MINTZBERG H. (1990), « Le management », éditions d'Organisation, Arc.

- **Le centre opérationnel**, il rassemble les acteurs chargés d'accomplir le travail proprement dit, c'est-à-dire ceux dont le travail est directement lié à la production des biens et services ;
- **Le sommet stratégique** : c'est la direction générale ayant pour missions de superviser, gérer les relations avec l'environnement et développer la stratégie de l'organisation.
- **La ligne hiérarchique** : l'ensemble des acteurs dont le rôle consiste à relier, par des relations d'autorité, le sommet stratégique au centre opérationnel ;
- **La technostructure** : regroupe des techniciens et spécialistes qui analysent, planifient et contrôlent le travail ;
- **Les unités fonctionnelles** logistiques, unités spécialisées qui exercent une fonction de support (relations publiques, service social, etc.). Ces agents assurent des fonctions d'accompagnement au bénéfice du centre opérationnel ou d'autres catégories d'acteurs. Par exemple, des services de logistique, de courrier, d'informatique, etc.
- **L'idéologie** : l'ensemble des croyances et des valeurs qui influencent les actions et les membres de l'organisation.

1.2.1.2 La coordination des tâches

D'après H. Mintzberg, il existe cinq principaux mécanismes de coordination et de contrôle :

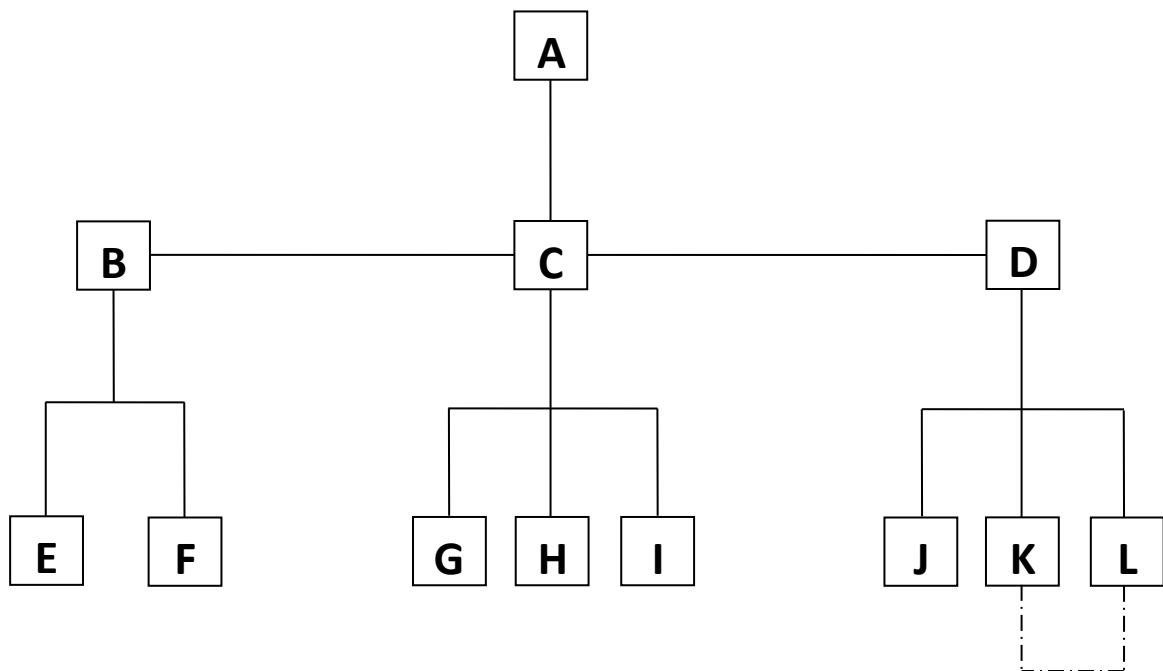
- **L'ajustement mutuel** : coordination des tâches basée sur simples communications informelles plutôt que de compter sur une supervision hiérarchique.
- **La supervision directe** : elle correspond à l'intervention d'un responsable qui supervise un ensemble d'opérateurs en leur donnant directement des instructions.
- **La standardisation des procédés** : consiste à spécifier le contenu du travail de manière à ce que les travailleurs adoptent les mêmes pratiques;
- **La standardisation des résultats** : la coordination des tâches s'effectue en précisant les résultats des différents types de travail.
- **La standardisation des qualifications (compétences, savoir)** : consiste à spécifier la formation de celui qui exécute le travail.

1.2.2. Structure hiérarchique ou pyramidale

Cette structure repose sur les principes préconisés par Fayol H. (1916):

- **Unité de commandement** : Chaque élément du système ou du sous-système relève d'un seul chef, lequel relève aussi d'un seul supérieur et ainsi de suite.
- **La délégation de l'autorité** : C'est la transmission de l'autorité par un supérieur hiérarchique à un subordonné.
- **Principe de la responsabilité absolue** : C'est l'obligation pour le subordonné d'accomplir les tâches qui lui sont assignées et d'expliquer les résultats non satisfaisants obtenus.

Schéma 4 : Structure hiérarchique



Source : BUSSENAULT CH. Et PRETET M. (2006), « Economie et gestion de l'entreprise », Vuibert, Paris, p.21.

Les avantages de la structure hiérarchique sont :

- Plus grande clarté et simplicité ;
- Responsabilités définies de manière efficiente ;
- Discipline et contrôles facilités ;
- Amélioration de la motivation et des compétences des travailleurs.

Les inconvénients de la structure hiérarchique sont :

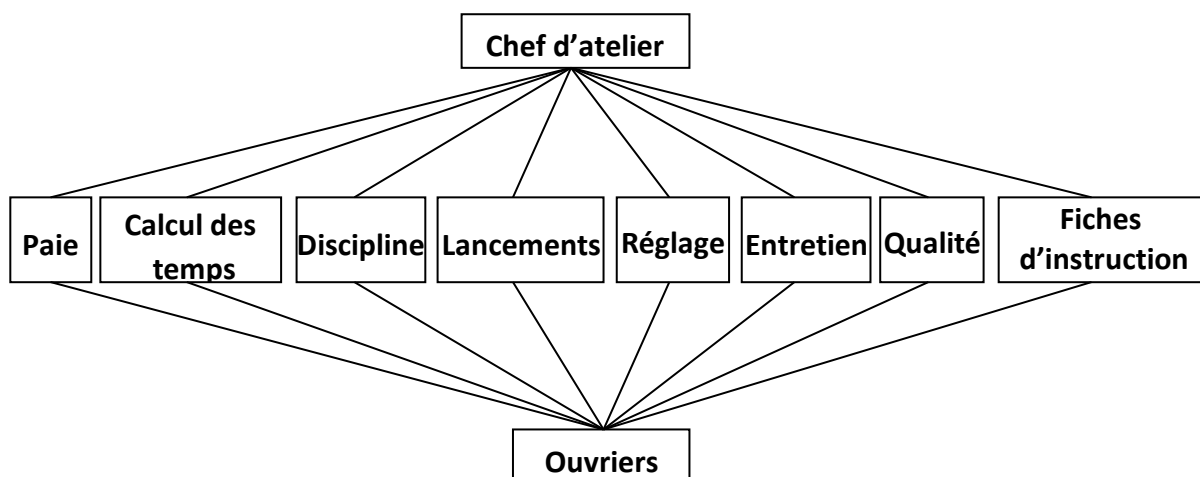
- Difficulté de coordination ;
- Lenteur des communications ;
- Arbitrage des conflits difficile ;
- Manque de prise d'initiatives ;
- Difficulté de trouver des responsables compétents dans tous les domaines.

1.2.3. La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle introduite par Taylor f-W. (1911) est reconnue comme étant l'une des types de structures classiques de l'organisation de l'entreprise. Elle est basée sur le principe de spécialisation imposée par l'OST (Organisation Scientifique du Travail). En raison de la croissance et de la complexification des entreprises, il convient de diviser les tâches et de se spécialiser pour être efficace.

Dans le cadre d'une structure fonctionnelle, un subordonné peut recevoir des ordres de plusieurs chefs. L'entreprise est découpée en grandes fonctions gérées par un responsable qui peut intervenir dans le cadre de sa compétence, lorsque des problèmes sont posés.

Schéma 5: La structure fonctionnelle



Source : BUSSENAULT CH. Et PRETET M. (2006), « Economie et gestion de l'entreprise », Vuibert, Paris, p.22.

Les avantages de la structure fonctionnelle sont :

- Une répartition claire des rôles ;
- Compétences accrues ;
- Spécialisation très efficace du personnel ;
- Initiatives plus importantes.

Les inconvénients de la structure fonctionnelle sont :

- Risque de conflits et de dilutions des responsabilités en raison de la multiplicité des commandements ;
- Faible capacité d'adaptations à des changements.

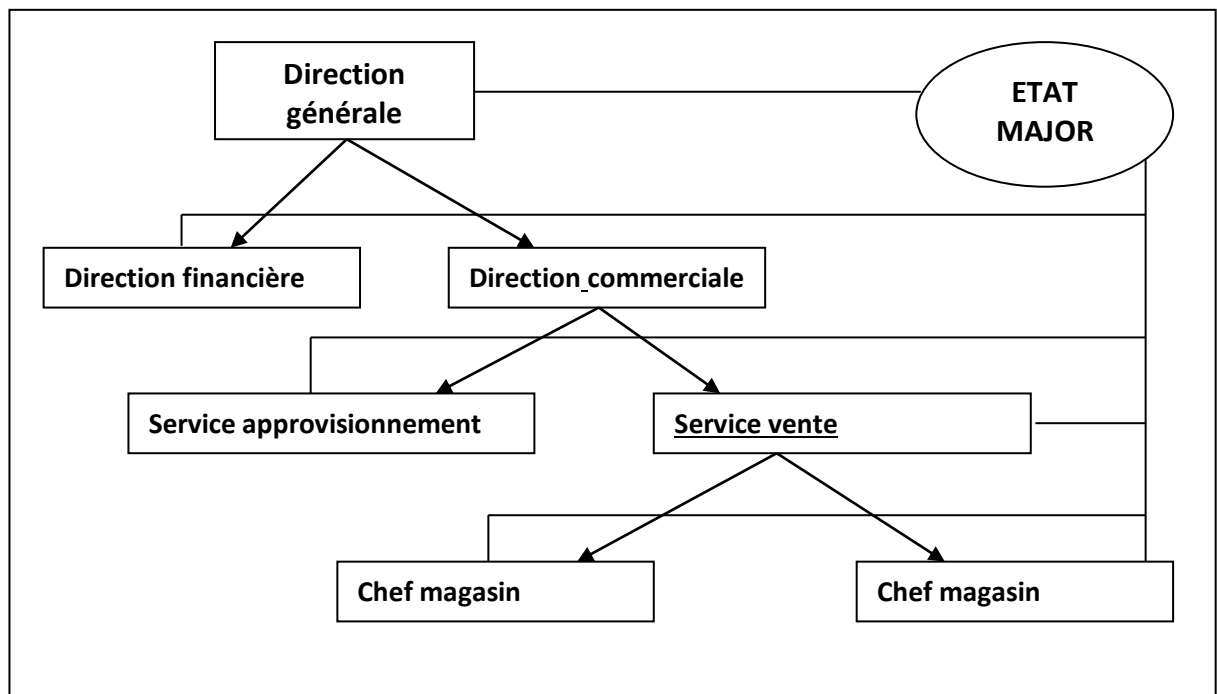
1.2.4. Structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line)

Le principe de l'autorité est partagé en combinant les avantages des deux systèmes précédents, l'unité de commandement et la spécialisation. On obtient deux types de cadres :

Ceux qui commandent, qui agissent, qui sont *on line* (ligne hiérarchique) disposant d'une autorité générale. Ce sont les opérationnels.

Ceux qui conseillent mais ne décident pas, qui sont au *staff* (état-major) disposant d'une autorité dans la spécialité. Ce sont les fonctionnels.

Schéma 6: La structure hiérarchico-fonctionnelle



Source : [https://fac.umc.edu.dz/ista/pdf/cours/Structure%20et%20Environnement%20de%20l'entreprise%20\(10\).pdf](https://fac.umc.edu.dz/ista/pdf/cours/Structure%20et%20Environnement%20de%20l'entreprise%20(10).pdf) consulté le 16/04/2026.

Les avantages de la Structure hiérarchico-fonctionnelle sont :

- Permet de répondre aux problèmes complexes grâce au principe d'unicité de commandement et aux recours aux spécialistes ;
- La répartition des rôles est plus claire, assurant une bonne circulation des ordres tout en bénéficiant de l'appui d'états-majors.

Les inconvénients de la Structure hiérarchico-fonctionnelle sont :

- Le manque de prise d'initiative de la part des directeurs fonctionnels, dont la tâche se limite à assister les directeurs opérationnels sans prendre de décisions ;
- Risque de conflits entre les fonctionnels et les opérationnels

1.2.5. Structure divisionnelle

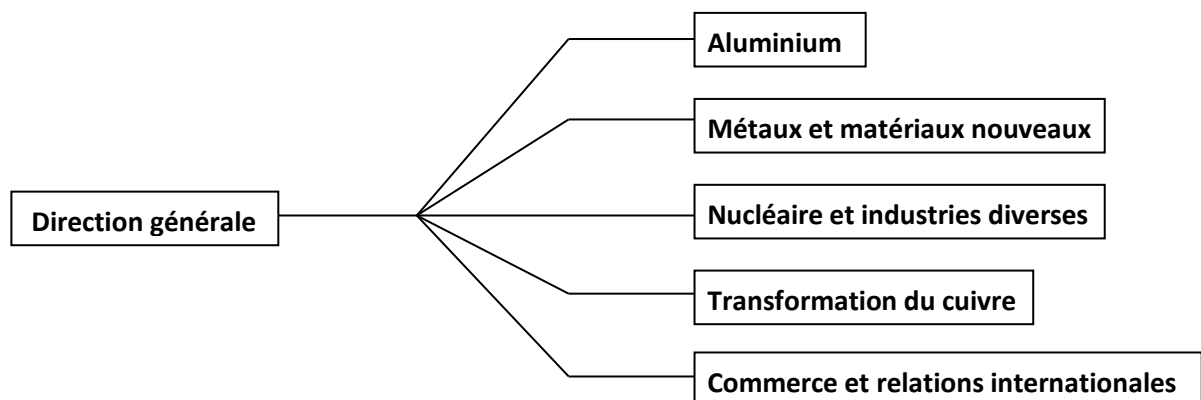
La répartition des tâches se fait par rapport aux produits ou aux familles de produits, c'est à dire que l'organe de référence est la division. Chaque division est relativement autonome et peut posséder une structure différente.

La structure divisionnelle repose sur **La décentralisation du pouvoir par division** : structure où l'entreprise décentralise le pouvoir et la décision par de divisions créées selon une logique de produit, de marché, de couple de produit-marché, d'activité ou de type de clientèle.

C'est le type de structure adopté par la majorité des grandes entreprises car il permet une grande flexibilité. En effet, on peut ajouter ou retrancher une division sans perturber l'ensemble de l'organisation.

La division peut aussi être réalisée par zones géographiques. Au lieu de départementaliser en fonction des produits, une distinction est pratiquée en fonction des marchés qui présentent le plus grand caractère d'homogénéité. C'est le cas notamment des firmes multinationales qui peuvent ainsi s'adapter de façon plus précise à leur environnement.

Schéma 7: La structure divisionnelle



Source : BUSSENAULT CH. Et PRETET M. (2006), « Economie et gestion de l'entreprise », Vuibert, Paris, p.23.

Les avantages de la structure divisionnelles sont :

- Autonomie des divisions et flexibilité ;
- Bonne coordination car le responsable s'occupe de toute la vie du produit et la direction générale peut se consacrer à son rôle de stratégie. ;
- Motivation et responsabilisation.

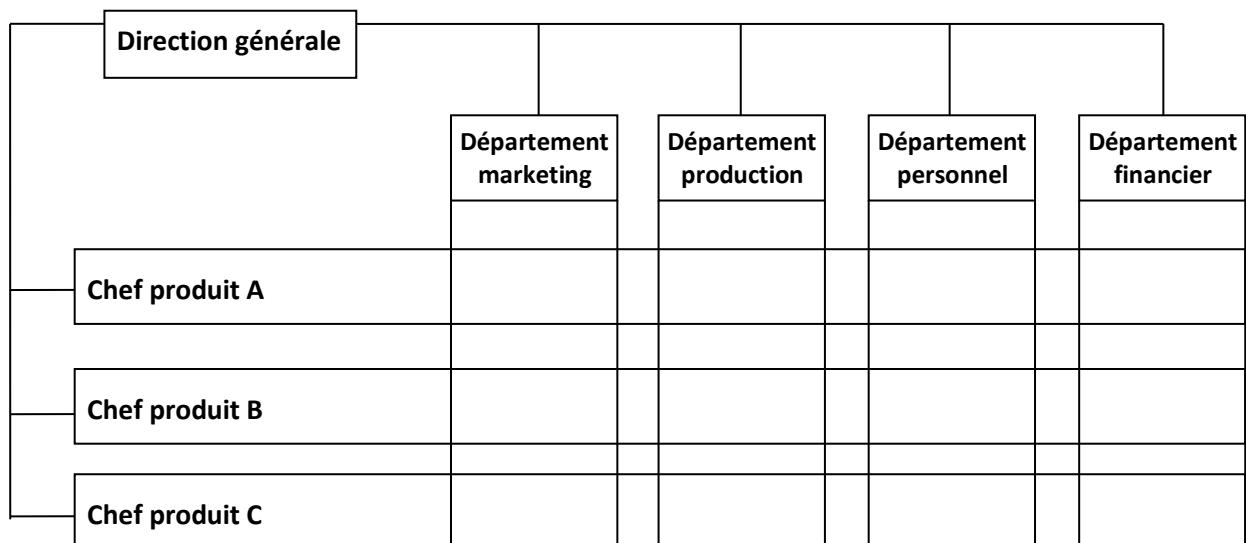
Les inconvénients de la structure divisionnelles sont :

- Risque de conflits entre les différentes divisions ;
- Peu de coopération entre les différentes divisions ;
- Possibilité de balkanisation de l'entreprise lorsque certaines divisions deviennent puissantes.

1.2.6. Structure matricielle.

L'existence d'un double commandement dans la structure matricielle permet de remédier aux inconvénients des structures fonctionnelles et divisionnelles. Il s'agit là d'un mélange entre l'organisation fonctionnelle et l'organisation divisionnelle.

Les membres de l'organisation sont donc rattachés à la fois : de manière permanente à un département, en fonction de leur spécialité ; et, pour une durée variable, à une cellule opérationnelle, en fonction du produit, de la région ou du projet sur lequel ils travaillent.

Schéma 8: La structure matricielle

Source : BUSSENAULT CH. Et PRETET M. (2006), « Economie et gestion de l'entreprise », Vuibert, Paris, p.24.

Les avantages de la structure matricielle sont :

- Chaque membre des divisions bénéficie des compétences de deux responsables ;
- Adaptation rapide aux changements ;
- La prise de décision est décentralisée laissant plus d'initiatives aux équipes de projet.

Les inconvénients de la structure matricielle sont

- Double dépendance des subordonnées ;
- Lourdeur et possible lenteur de la prise de décision ;
- Communication difficile entre les axes ;
- Initiative peu stimulée.

2. Les fonctions de l'entreprise

Les différentes tâches effectuées par l'entreprise peuvent être classées en groupes homogènes en fonction de leur finalité, ce qui donne lieu à ce qu'on appelle fonctions. Au début du siècle, Fayol(1916), s'est intéressé dans son ouvrage sur *l'administration industrielle et générale* aux fonctions de l'entreprise et en a distingué 6:

2.1. Fonction technique

La fonction technique, également appelée la fonction de production, a pour rôle la transformation, à travers des opérations techniques, des flux de matières premières en biens et services.

Pour réaliser une meilleure allocation des ressources, l'entreprise cherche continuellement la combinaison optimale des facteurs de production.

2.2. Fonction commerciale

La réussite d'une entreprise repose autant sur la fonction commerciale que sur la fonction productive. Il ne suffit pas seulement de savoir bien fabriquer, maîtriser les activités d'achat et de vente requière toute aussi une importance cruciale. La performance commerciale implique une connaissance approfondie du marché, une évaluation précise de la concurrence, une capacité d'anticipation stratégique, ainsi qu'une maîtrise des relations commerciales. Par ailleurs, la fonction commerciale doit être étroitement liée aux autres services de l'entreprise,

notamment le marketing, la recherche et développement, la production, la logistique, et autres fonctions clés, afin d'assurer une cohérence et une efficacité globales.

2.3. Fonction financière

Elle occupe une place importante dans la gestion efficace des ressources financières et la planification de sa stratégie. En effet, toute entreprise a besoin, pour assurer sa survie ou son développement, de moyens financiers. C'est pourquoi tout responsable financier doit s'intéresser à l'ensemble des activités de l'entreprise que ce soit à court terme ou à long terme. La fonction financière, tout en assurant le suivi des flux financiers, facilite la prise de décision et détermine les objectifs financiers.

La fonction financière consiste à procurer l'entreprise les capitaux nécessaires, au moment où elle en a besoin, tout en garantissant la plus grande sécurité possible au moindre coût.

2.4. Fonction de sécurité

Elle vise à protéger les biens et les personnes contre le vol, l'incendie, l'inondation ; d'écarter les grèves, les attentats, et, en général, tous les obstacles d'ordre social qui peuvent compromettre les activités et la vie de l'entreprise.

2.5. Fonction de comptabilité

C'est l'organe de vision des entreprises qui doit fournir sur la situation économique de l'entreprise des renseignements exacts, clairs, précis. Une bonne comptabilité, simple et claire, qui donne une idée exacte des états financiers de l'entreprise, est un moyen efficace de direction.

2.6. Fonction administrative

La fonction administrative (POCCC), a pour mission d'assurer la gestion efficace de l'organisation. Selon FAYOL (1916, P.5), « *Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler* ».

- **Prévoir :** tenir compte de l'évolution probable de l'environnement afin de s'y adapter et fixer les objectifs à atteindre en fonction des contraintes internes et externes.

- **Organiser** : mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs. Il faut notamment déterminer la structure interne de la firme tout en la dotant de ce qui est utile à son fonctionnement.
- **Commander** : donner des ordres ou des directives, établir des règlements de façon à susciter des actions orientées vers la réalisation des objectifs.
- **Coordonner** : consiste à synchroniser les actions des divers employés pour les faire converger vers le même but.
- **Contrôler** : vérifier si tout se passe conformément aux objectifs fixés.

Remarque

Toutes les entreprises ne présentent pas nécessairement l'ensemble des fonctions classiques identifiées dans les modèles organisationnels. De plus, cette typologie trouve son origine dans un contexte industriel ancien, celui du début du XXe siècle. Les entreprises contemporaines ont vu émerger de nouvelles fonctions adaptées aux évolutions économiques, technologiques et sociales.

Parmi ces fonctions modernes, on peut citer :

- **La fonction recherche et développement (R&D)** : chargée de la conception de nouveaux produits, de l'innovation et des études techniques ;
- **La fonction qualité** : veille à ce que les produits et services respectent les normes de fabrication et les exigences de conformité ;
- **La fonction ressources humaines (RH)** : gère le recrutement, la formation, la rémunération, ainsi que le développement des compétences du personnel ;
- **La fonction marketing** : analyse les besoins et attentes des consommateurs, et définit les moyens d'action pour influencer leur comportement en cohérence avec les objectifs de l'organisation.

3. Les ressources de l'entreprise

Les ressources représentent la capacité économique de l'entreprise lui permettant de réaliser ses activités et de créer des richesses. La gestion correcte des ressources est primordiale pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Les ressources de l'entreprise peuvent être scindées en 4 types :

3.1. Ressources humaines

Par ressources humaines, on entend l'ensemble des salariés d'une entreprise. La motivation des salariés joue un rôle important dans la réalisation des objectifs fixés. La direction des

ressources humaines¹ doit s'assurer de la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les compétences en place, par la mise en place d'une organisation et des conditions adéquates. En raison de l'intérêt croissant envers le capital humain, la stratégie de gestion des ressources humaines doit être efficace pour recruter de nouveaux talents, mais surtout fidéliser les salariés actuels. En outre, l'entreprise doit connaître la « qualité » de son personnel à travers les compétences possédées : savoirs, savoir-faire et savoir-être.

3.2 Ressources matérielles

Les ressources matérielles, ou ressources physiques, désignent tous les biens physiques utilisés par une entreprise pour exercer ses activités.

Les principales ressources matérielles sont les matériaux de construction, les outils de production, les véhicules de société, les locaux,...

3.3 Les ressources immatérielles

Une ressource immatérielle est un actif non physique (intangible) qui crée de la valeur pour une entreprise. Les principales ressources immatérielles d'une entreprise sont : les brevets, l'image de marque, les concessions, les licences d'utilisation, les logiciels...

3.4 Les ressources financières

Les ressources financières correspondent aux actifs dont dispose l'entreprise pour faire fonctionner ses activités et favoriser sa croissance et son développement.

On distingue deux principales sources de ressources financières :

- **Les capitaux propres** : il s'agit des fonds apportés par les actionnaires et les propriétaires de l'entreprise (bénéfices, capital initial...) ; Ce type de ressource correspond à un financement interne.
- **L'endettement** : ce sont les fonds empruntés auprès d'établissements financiers ou par l'émission d'obligations. Ce type de ressource correspond à un financement externe.

Conclusion

La structure définit les modalités d'exercice du pouvoir au sein de l'entreprise ainsi que les relations entre les différents responsables. L'analyse de la structure se réalise à l'aide d'organigrammes simplifiés, permettent la détermination des principaux types de structures existantes, qui sont pour la plupart basées principalement sur le mode de division des tâches à l'échelle globale.

¹ Le département en charge du recrutement, de la vie quotidienne de la société et du bien-être des employés au travail.

En fonction de leur finalité, les diverses tâches effectuées par l'entreprise peuvent être organisées en fonctions regroupant un ensemble d'activités homogènes. Ces fonctions incluent principalement: la fonction technique, commerciale, financière, de sécurité et administrative. En outre, dans le but de produire et créer de la performance, l'entreprise a besoin de ressources. Celles-ci jouent un rôle majeur dans la réussite et l'expansion de l'entreprise.

Chapitre 4

Cycle de vie de l'entreprise et outils d'analyse en économie d'entreprise

Le cycle de vie de l'entreprise schématise les différentes étapes de la vie d'une entreprise. Chacune des étapes considérées présente des problématiques typiques et spécifiques. Les transitions entre chaque étape sont ponctuées par des changements conduisant à une évolution.

A travers ce chapitre, nous aborderons d'abord les différentes étapes du cycle de vie de l'entreprise. Nous traiterons, ensuite, la croissance de l'entreprise en définissant ses différentes modalités et facteurs. Enfin, nous identifierons dans la dernière section quelques outils d'analyse en économie d'entreprises.

1. Le cycle de vie de l'entreprise

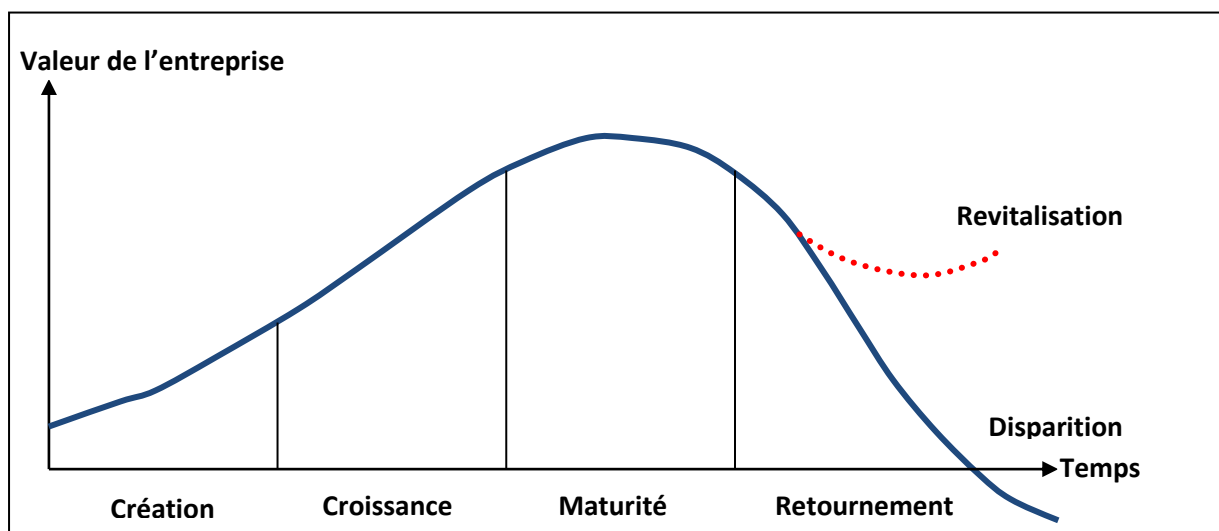
1.1. Définition du « cycle de vie de l'entreprise »

Le cycle de vie d'une entreprise est le processus d'étapes qu'une entreprise peut traverser depuis le début de ses activités jusqu'à sa cessation d'activité. Chaque étape a une série de caractéristiques qui la définissent.

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

L'entreprise traverse quatre grandes phases au cours de sa vie, ce qui correspond à son cycle de vie. Ce cycle est connu et prévisible. Toutefois, toutes les petites entreprises n'ont pas vocation à devenir de grandes entreprises internationales et toutes ne passeront pas nécessairement par chacune de ces phases.

Schéma 9: Cycle de vie d'une entreprise



Source : Frey U. (2009), Les étapes du développement disponible sur : <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstream>. Consulté le 11 mai 2025.

➤ **Phase de création**

La première phase comprend l'ensemble des activités nécessaires à la création formelle de l'entreprise. La création est un processus qui part de l'idée initiale jusqu'au lancement de l'activité. Elle repose sur l'identification d'investisseurs et partenaires potentiels. La nouvelle entreprise rassemble les différentes ressources nécessaires (finances, personnel, informations). Dans cette phase, les entrepreneurs se penchent généralement davantage sur les aspects techniques et relatifs au produit. Ils se consacrent à la fabrication et à la vente, tandis que les tâches de management sont souvent négligées.

La phase de création se caractérise également par une communication intensive avec les collaborateurs, ainsi que par un temps de travail élevé associé à des salaires modérés. Les réactions du marché sont les principaux facteurs de motivation et de décision de l'entrepreneur.

La création prend la forme de création pure (nouvelle entreprise), de création par reprise (acquisition d'une autre entreprise) ou de réactivation (repandre l'activité d'une entreprise déjà en cession).

➤ **Phase de croissance**

C'est la phase de l'organisation et de la structuration de l'entreprise. L'entreprise est opérationnelle, réalise du chiffre d'affaires et possède un véritable portefeuille de clients. La croissance nécessite des investissements supplémentaires qui nécessitent de nouvelles solutions de financement.

Au cours de cette phase, elle doit également réaliser des profits. L'entreprise doit effectuer des prévisions et prendre des décisions à long terme, comme réaliser des investissements coûteux. Une manière de soutenir la croissance de l'entreprise est alors de s'ouvrir au marché à l'international ou par le commerce en ligne. Une autre manière d'atteindre de nouveaux marchés est de diversifier l'offre de biens et services pour satisfaire les goûts des clients, avec une plus grande gamme de produits.

➤ **Phase de maturité**

L'entreprise entre dans une phase de stabilité. Elle répond à l'évolution des désirs de la clientèle, la structure organisationnelle interne est efficiente et les activités de production sont efficaces. La phase de maturité se caractérise par une concurrence intensive, l'indifférence du client par rapport aux prestations de l'entreprise et une saturation du marché.

➤ Phase de retournement (déclin)

La phase de déclin correspond à la dégradation des performances de l'entreprise (chiffre d'affaires, profit, part de marché, etc). Face à la menace de sa disparition, l'entreprise peut rebondir grâce à une «renaissance» ou revitalisation, pouvant être déclenchée soit par le développement de nouveaux produits ou services, l'entrée sur de nouveaux marchés ou encore la diversification et la conquête de nouveaux domaines d'activité.

L'entreprise n'est donc pas condamnée à disparaître après avoir atteint un certain degré de maturité.

1. La croissance de l'entreprise

L'action stratégique des entreprises permet leur survie et leur développement qui s'obtiennent par la croissance interne et externe. Toute entreprise sans stratégie ne peut pas croître. Dans beaucoup d'activités, la croissance est une condition de survie des entreprises. Seule une taille plus grande permet de ne pas subir de contraintes concurrentielles incontournables. Dans d'autres situations, la croissance est un moyen de réalisation des finalités de l'entreprise.

Selon Joseph Schumpeter, la croissance de l'entreprise repose principalement sur l'innovation. Il montre que l'entreprise se développe en introduisant de « nouvelles combinaisons » sous formes de nouveaux produits, procédés ou marchés. Cette dynamique s'inscrit dans le processus de Destruction créatrice, par lequel les innovations remplacent les structures anciennes tout en générant de nouvelles opportunités de croissance. La croissance de l'entreprise apparaît ainsi comme un processus discontinu, alternant des périodes d'expansion portées par l'innovation et des phases de ralentissement à mesure que celle-ci se diffuse. Comme il le souligne dans *Capitalisme, socialisme et démocratie*, « le processus de destruction créatrice constitue le fait essentiel du capitalisme » (Schumpeter, 1979, p. 116).

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

La croissance est le processus efficace et dynamique de transformation des structures de l'entreprise assurant son adaptation permanente à son environnement et engendrant l'accroissement de sa dimension. La croissance de l'entreprise pourrait se définir comme l'ascension de l'entreprise vers sa dimension optimale.

La croissance permet à l'entreprise de réduire ses coûts et d'être plus efficace dans son activité :

- Réaliser des économies d'échelle à travers la réduction des coûts de production ;
- Atteindre une taille critique permettant de faire des bénéfices ou de conquérir de nouveaux marchés ;

- Accroître son pouvoir de négociations ;
- Du point de vue de l'économie nationale, l'intérêt de la croissance de l'entreprise est la création d'emploi, de la valeur ajoutée, la distribution de revenus, l'innovation, etc.

2.2. Les modalités de la croissance de l'entreprise

On distingue 3 modalités de la croissance de l'entreprise : la croissance interne, la croissance externe et la croissance contractuelle :

2.2.1. La croissance interne (CI)

La croissance interne est un processus endogène. Il résulte des seuls efforts de la firme sans qu'elle s'associe ou qu'elle se regroupe avec d'autres firmes. C'est l'augmentation des dimensions et le changement des caractéristiques de l'entreprise obtenus par l'adjonction de moyens de production créés par l'entreprise elle-même ou achetés à l'extérieur.

L'augmentation de la taille de l'entreprise peut se réaliser par :

- **L'acquisition d'actifs** (machines, brevets, etc.) ;
- **La production d'actifs** (construction de hangars, développement de nouvelles technologies, etc.)

Parmi ses avantages :

- L'entreprise conserve le contrôle sur ses activités ;
- Le climat social de l'entreprise est préservé ;
- La croissance interne permet de bénéficier d'économie d'échelle.

Parmi ses inconvénients :

- Les délais sont plus longs que dans le cas d'une croissance externe
- Demande des ressources financières importantes ;
- Difficulté d'atteindre la taille critique.

2.2.2. La croissance externe

La croissance externe peut se définir comme le développement de l'entreprise par le biais d'acquisitions et/ou de fusions. Elle est le plus souvent le fait des grandes entreprises.

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

La croissance externe peut se réaliser à travers :

- La prise de participation : acquérir moins de 50 % du capital d'une entreprise
- La fusion, Deux entreprises fusionnent en une seule. La nouvelle entité entraîne la dissolution des entreprises fusionnées.
- L'absorption : La société absorbée est intégrée à la société absorbante et disparaît.

- L'apport partiel d'actifs : L'apport par une société d'une partie de ses éléments d'actifs à une autre société.

Parmi ses avantages :

- Une stratégie qui permet de se développer rapidement ;
- Permet de dégager des économies d'échelle ;
- L'accès à des domaines nouveaux et des compétences nouvelles ;
- La complémentarité des ressources (synergie).

Parmi ses inconvénients :

- Le besoin important de capitaux pour l'acquisition ;
- La réorganisation délicate des structures et de la hiérarchie ;
- L'intégration, pas toujours évidente, des activités ;
- La nécessité de rebâtir la culture d'entreprise.

2.2.3. La croissance contractuelle : L'entreprise développe des alliances ou conclut des accords de collaborations avec une ou plusieurs autres sociétés

Ses principales modalités sont: la sous-traitance, la licence, la franchise, l'alliance, etc.

Parmi ses avantages :

- Permet de se développer de manière rapide ;
- Préserver l'autonomie des alliées

Parmi ses inconvénients :

- Risque de conflits d'intérêts et d'objectifs importants
- Perte de contrôle
- Risque de transfert de savoir-faire.

Selon **la direction de la croissance**, on distingue plusieurs orientations possibles pour l'entreprise :

- **La croissance horizontale** : elle consiste à renforcer la position de l'entreprise dans son secteur d'activité actuel. Cette stratégie permet notamment de réaliser des **économies d'échelle** en augmentant les volumes de production ou en mutualisant certaines ressources.

- **La croissance verticale** : elle vise à étendre l'activité de l'entreprise en amont (approvisionnement) ou en aval (distribution) de sa filière de production. Elle permet de tirer parti des **économies d'intégration** en maîtrisant davantage la chaîne de valeur.
- **La croissance conglomerale (ou diversification)** : l'entreprise investit dans des secteurs d'activité différents de son domaine initial. Cette stratégie favorise les **économies d'envergure** (ou de champ/gamme) en tirant parti de la diversité des activités pour optimiser ses ressources.
- **L'internationalisation** : un processus qui conduit à dépasser le cadre économique national (Beitone A. et all, 2013, p.299). Cela peut se faire par exportation, par la création de filiales à l'étranger (investissements directs à l'étranger), ou via des formes contractuelles comme la licence ou la coentreprise (joint-venture).

En matière **de stratégie de croissance**, deux grandes approches sont généralement retenues :

- **La spécialisation** : l'entreprise concentre ses efforts sur un seul domaine d'activité afin d'y développer une expertise approfondie et un avantage concurrentiel durable.
- **La diversification** : l'entreprise élargit son champ d'activités à plusieurs secteurs, afin de répartir les risques, profiter de nouvelles opportunités et renforcer sa résilience face aux évolutions du marché.

2.3. Les facteurs de la croissance de l'entreprise

Les principaux facteurs de la croissance de l'entreprise sont :

A. Les facteurs humains

- La proportion à l'innovation qui s'acquiert avec l'élévation du niveau d'instruction
- L'investissement stimule la croissance de l'entreprise alors que sans investissement l'entreprise risque d'être dominé sur le marché par ses concurrents.
- La motivation du dirigeant et du personnel est un facteur important pour l'évolution de l'entreprise...

B. La productivité

- Le renouvellement de l'entreprise sur le plan technologique, commercial, organisationnel et financier.
- Les économies d'échelles qui sont la diminution du coût total moyen de production favorisant l'augmentation de la production.
- Le cumul des profits favorise la croissance des entreprises.
- La courbe d'apprentissage qui est une diminution des coûts de production lié à l'accumulation des expériences.

- L'effet de seuil c'est-à-dire la quantité minimale que l'entreprise doit avoir pour que l'activité soit rentable.

3. Outils d'analyse en économie d'entreprises

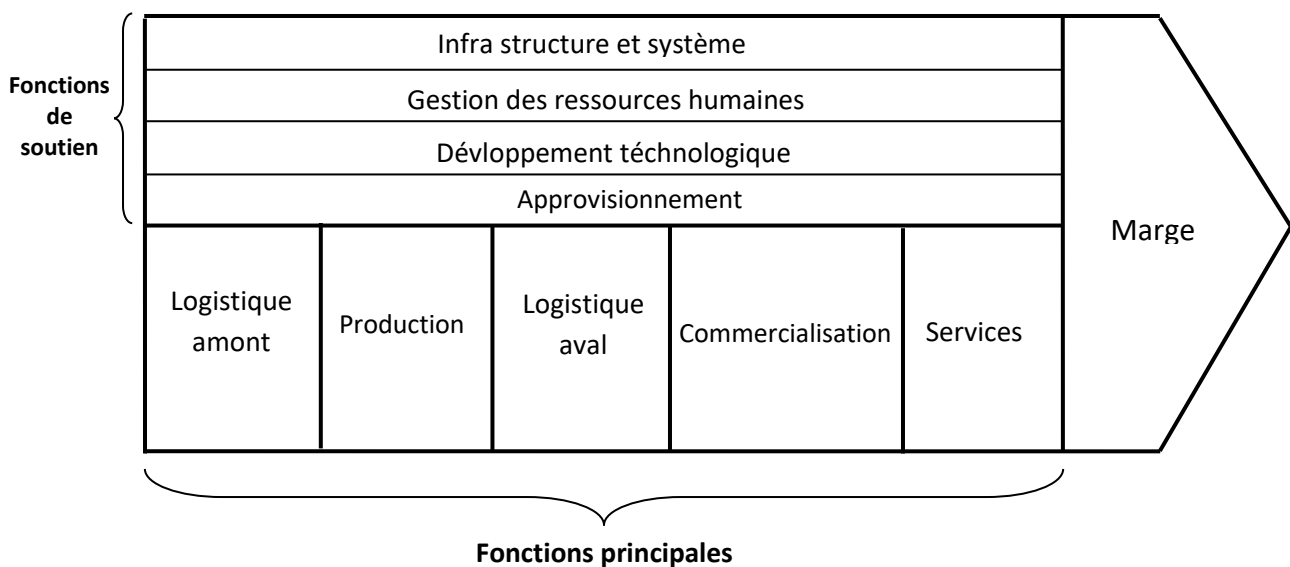
Les différents outils permettant de définir la stratégie d'entreprise sont :

3.1. La chaîne de valeur

Le concept anglophone de « *value-chain* » (que l'on peut traduire par chaîne de valeur) a été introduit dans les années 80 par Michael PORTER, et est intimement lié à l'analyse des avantages compétitifs des entreprises. Selon Porter (1985, p.33), « *La chaîne de valeur décompose une entreprise en activités stratégiquement pertinentes afin de comprendre le comportement des coûts et les sources actuelles et potentielles de différenciation.* ». Le concept de chaîne de valeur renvoie ainsi à la décomposition des étapes de production d'une entreprise de manière à identifier les avantages compétitifs possibles aux différents maillons de la chaîne de production.

La chaîne de valeur PORTER (1985) est basée sur le concept de création de valeur, qui est le processus par lequel les entreprises créent de la valeur économique pour leurs clients. D'un point de vue concurrentiel, il y a création de valeur lorsqu'une entreprise produit des biens ou des services dont la valeur est supérieure à celle des intrants utilisés pour les produire. L'analyse de la chaîne de valeur consiste à repérer les activités qui créent (plus) de valeur.

Schéma 10 : la chaîne de valeur de Porter



Source: PORTER, M-E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press. 1985, P.37.

Les activités créatrices de valeur sont de 2 natures :

- **Les activités principales** (fonctions opérationnelles) : sont celles qui permettent de créer/fabriquer et de distribuer les produits ou services (approvisionnement, production, commercialisation, marketing).
- **Les activités de soutien** (fonctions support) : sont celles qui permettent aux autres principales d'exister (infrastructures, ressources humaines, recherche & développement).

3.2. Les 5 forces (de Porter)

La méthode des 5 forces de Porter est un outil d'analyse stratégique qui permet d'évaluer la concurrence sur un marché. Elle consiste en une étude de 5 éléments dans le but de définir, avec précision, les opportunités et les menaces possibles rencontrées par toute entreprise dans un environnement en évolution constante.

Pour Porter M-E (1980, p.4), la concurrence dépend des **5 forces** suivantes :

- **Le pouvoir de négociation des clients** : Au niveau des clients, il faut notamment étudier : le nombre de clients et leur poids respectif dans l'activité, la taille des clients, et leur localisation.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : il s'agit d'analyser le pouvoir de négociation que les fournisseurs peuvent exercer sur l'entreprise. Il faut notamment étudier : le nombre et la taille des fournisseurs, le degré de rareté des produits vendus par les fournisseurs, et le coût d'un changement de fournisseur.
- **La menace des produits de substitution** : Les produits de substitution correspondent aux nouveaux produits ou services susceptibles d'entrer sur le marché et de constituer une alternative à l'offre existante.
- **La menace des nouveaux entrants sur le marché** : Les nouveaux entrants correspondent aux nouvelles entreprises qui pourraient potentiellement entrer sur le marché et menacer les acteurs en place.
- **L'intensité de la concurrence entre les entreprises dans leurs secteurs d'activité** : La lutte entre les concurrents sur un marché dépend de plusieurs facteurs. Il s'agit ici de s'intéresser de près aux concurrents de l'entreprise.

3.3. Le Benchmarking

Le Benchmarking est « *la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité* » (C. CAMP, R., 1992, P.26).

On peut dire que le benchmarking implique de manière fondamentale l'apprentissage, le partage d'informations et l'adoption des meilleures pratiques pour introduire des changements dans les performances d'une entreprise.

En repérant les pratiques les plus efficaces, les dirigeants peuvent ajuster leurs stratégies et améliorer leur compétitivité. De plus, cette démarche favorise une culture d'amélioration continue, stimule les idées innovantes et permet d'adapter les ressources aux nouvelles exigences du marché. En outre, le benchmarking contribue à renforcer la cohésion des équipes en mobilisant divers départements dans une démarche commune d'analyse et de perfectionnement.

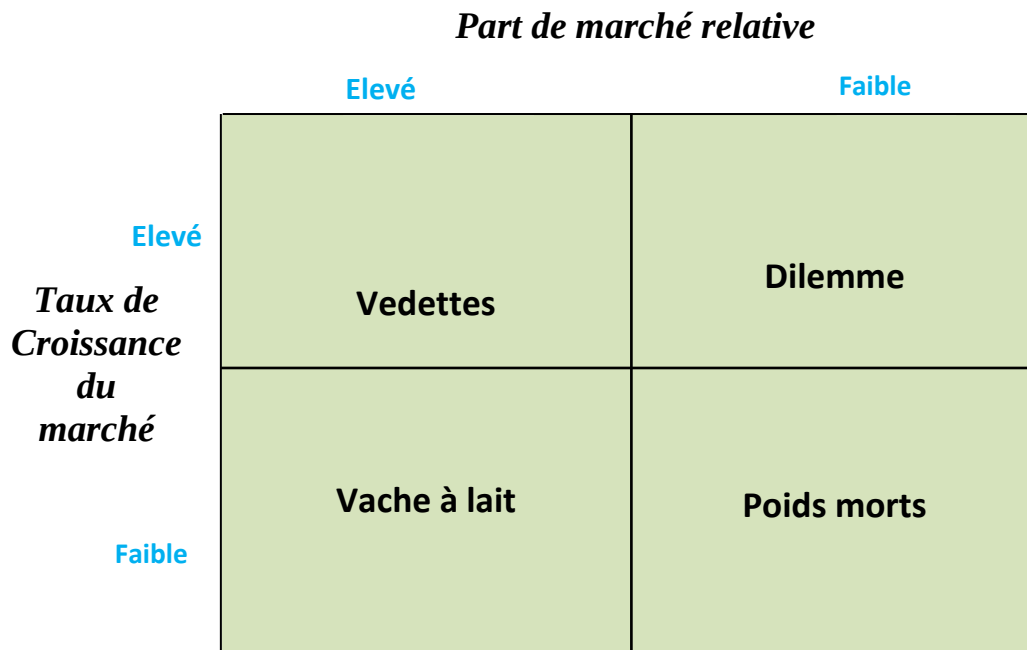
3.4. La matrice BCG (Boston Consulting Group)

La matrice BCG est un schéma facilement compréhensible et très graphique qui apporte une vue d'ensemble du potentiel de chaque produit du portefeuille de la société. Le graphique se compose de deux axes basés sur l'attractivité du marché et la position concurrentielle de l'entreprise. La matrice BCG permet aux entreprises de décider des produits à conserver, à vendre ou ceux pour lesquels investir davantage (Henderson B- D., 1970).

Chaque produit ou service est positionné en fonction de deux dimensions, à savoir :

- **Le taux de croissance du marché de l'entreprise**, c'est un indicateur de dynamisme de l'activité, mesuré à partir de données statistiques.
- **La part de marché relative détenue par l'entreprise**, calculée par le rapport entre la part de marché de l'entreprise (chiffre d'affaires), sur celles du principal concurrent, ou la moyenne de l'ensemble des concurrents.

Pour rendre le visuel simple et attractif, les produits sont dispatchés en quatre catégories : les stars ou vedettes, les vaches à lait, les poids morts et les dilemmes.

Schéma 11: Analyse du portefeuille produit d'une entreprise

Source : BOUVIER A-M, LONGATTE J, MULLER J., (2007), « Economie d'entreprise en 3fiches », 5^e édition, DUNOD, P.121.

Le graphique fait apparaître quatre catégories :

- Les vedettes : les activités ou produits leaders ;
- Les vaches à laits : elles assurent la solidité financière du portefeuille ;
- Les poids morts : activités intégrées à des marchés à faible croissance;
- Les dilemmes : des produits fortement concurrencés qui ne dégagent pas encore de profits.

Conclusion

Les différentes étapes que traverse l'entreprise au cours de son existence constituent son cycle de vie. Celui-ci représente un concept fondamental permettant la compréhension de l'évolution de l'entreprise et l'adaptation de sa stratégie. Chaque étape du cycle de vie lui correspond des défis imposant une adaptation constante afin de garantir l'évolution de ses projets. Toutefois, l'une des étapes les plus importantes du cycle de vie de l'entreprise, on retrouve la phase de croissance, qui suit le lancement et précède la maturité. Elle traduit une accélération de la performance et la pénétration de nouveaux marchés.

Chapitre 5

Culture, projet et éthique de l'entreprise

De nos jours, l'évolution des entreprises ainsi que leur mode de gouvernance a mis en évidence la nécessité de la prise en compte de la culture, du projet et de l'éthique de l'entreprise. Les entreprises ne doivent pas raisonner seulement d'un point de vue financier, leur stratégie doit favoriser une approche éthique.

Ce dernier chapitre traitera la culture de l'entreprise ainsi que son rôle dans la pratique de gestion de l'entreprise. On y abordera aussi les différentes caractéristiques du projet de l'entreprise qui doit être en adéquation avec la culture de l'entreprise. Par ailleurs, une attention particulière sera portée à la problématique de la responsabilité sociétale des entreprises.

1. La culture de l'entreprise

La culture d'entreprise désigne un héritage social qui s'exprime au travers des habitudes de travail et des comportements sociaux des acteurs de l'organisation. Le concept de culture d'entreprise est devenu très célèbre à partir des années 1980 et beaucoup de travaux ont insisté sur son importance dans la réussite des entreprises.

La culture joue un rôle dans la gestion de l'entreprise. Elle est considérée comme un outil de la performance économique de l'entreprise, un facteur d'intégration du personnel et un atout pour motiver et mobiliser le personnel.

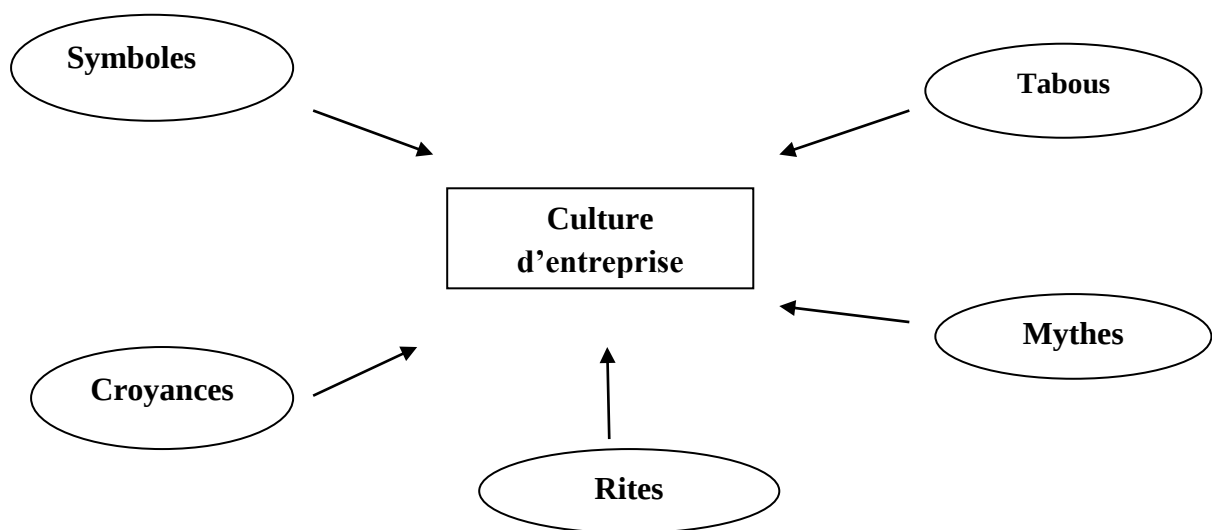
1.1. Définition

La culture d'entreprise constitue un aspect fondamental de la gestion de l'entreprise. Elle se réfère à l'ensemble des concepts directeurs, des croyances, des valeurs sociales partagées par l'ensemble de tous ses membres et qui garantie en son sein une unité endogène. SCHEIN E-H (2004) définit la culture organisationnelle comme suit : « *Ensemble des postulats de base que le groupe a inventé, découverts ou développés, en résolvant ses problèmes d'adaptations externe et d'intégration interne, et qui se sont avérés efficaces, et donc peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir, penser et ressentir en relation avec ces problèmes* ».

1.2. Les composantes de la culture de l'entreprise

Les composantes de la culture d'entreprise sont multiples, les plus importantes sont : les symboles, les croyances, les rites, les tabous et les mythes. Chacune de ces composantes peut jouer un rôle plus ou moins crucial dans la définition de la culture d'une entreprise. En outre, l'interaction harmonieuse de ces éléments façonne l'identité culturelle unique d'une entreprise

Schéma 12: Les composantes de la culture d'entreprise



a. Les valeurs : La culture d'une entreprise se définit principalement par les valeurs qu'elle revendique. Il peut s'agir de valeurs morales telles que la bienveillance, l'entraide et la collaboration, ou bien éthiques comme la redistribution des richesses, la promotion de l'égalité homme-femme ou encore la protection de l'environnement.

b. Les rites : Ce composant fait référence à tous les événements, pratiques ou manifestations symboliques ayant une signification particulière au sein de l'entreprise. Généralement, les rites peuvent prendre diverses formes, telles que : les galas, les routines de travail, les programmes de formation en continu, etc.

c. Les mythes : ils représentent une part de la légende de l'entreprise ; il existe dans chaque entreprise des mythes qui rappellent un événement important, réel, ou purement légendaire.

Ces mythes tournent souvent autour des fondateurs, des « héros » et prennent souvent la forme d'anecdotes qui circulent dans l'entreprise.

d. Les symboles représentent l'entreprise à l'extérieur et permettent à ses membres de se reconnaître entre eux. Le code vestimentaire, les logos et autres représentations visuelles en font partie. Le vocabulaire employé participe aussi à consolider l'identité d'une entreprise : les salariés parlent le même langage et se comprennent facilement.

e. Les tabous : Il s'agit de sujets dont on ne doit pas parler et des actes qu'on ne doit pas faire. Ils permettent d'éviter certains désordres et certaines tensions dans l'entreprise. Il peut s'agir par exemple d'une erreur de stratégie, un scandale...

Chaque élément de la culture d'entreprise contribue de manière significative à la création d'une identité organisationnelle forte. Cependant, il ne suffit pas de privilégier un seul ou quelques-uns des éléments pour créer une culture d'entreprise solide et efficace. Au contraire, la meilleure stratégie pour parvenir à cette fin, consiste à maîtriser chaque élément de la culture d'entreprise sans exception et à les développer continuellement. Le développement de chaque élément de la culture d'entreprise est un processus à long terme qui nécessite des ajustements réguliers, mais qui réserve au bout du compte des avantages significatifs en termes de productivité et de rentabilité.

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

La culture d'entreprise permet la création d'un environnement de travail qui favorise la performance, la motivation et la satisfaction des employés. Une culture d'entreprise forte est un élément clé pour la réussite de l'entreprise car elle établit un climat de confiance et de respect mutuel entre les employés, les clients et les actionnaires.

Il est important d'avoir une bonne culture d'entreprise car elle permet de :

- Améliorer la performance des employés : Les employés qui se sentent valorisés et qui sont motivés par les valeurs de l'entreprise sont plus productifs et plus engagés.
- Encourager l'attraction et la rétention des nouveaux talents : une bonne culture d'entreprise favorise l'attraction des meilleurs collaborateurs. Les employés qui se sentent valorisés et qui sont motivés par les valeurs de l'entreprise sont plus susceptibles de demeurer dans l'entreprise.

- Améliorer la qualité des relations clients : Les employés qui se sentent valorisés et qui sont motivés par les valeurs de l'entreprise sont plus motivés à proposer un bon service client.
- Consolider la réputation de l'entreprise : Les entreprises qui ont une culture d'entreprise forte ont généralement une meilleure réputation auprès des clients, des employés et des actionnaires.

2. Le projet de l'entreprise

Le projet de l'entreprise se distingue fondamentalement de la culture. Certes, le projet permet de matérialiser la culture ; cependant, il s'en écarte visiblement car il apparaît clairement dans la conscience collective, réconciliant ainsi l'institution et le corps social dans un acte volontariste commun.

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

Le projet d'entreprise est constitué par la rédaction, de préférence collective, dans le langage naturel de l'entreprise, d'une vocation, d'une culture et d'une éthique. Il peut être challenge commercial, défi économique, aventure industrielle, raison d'être professionnelle (BUSSENAULT CH. et PRETET M. 2006, p. 225).

2.2. Le rôle du projet de l'entreprise

L'objectif d'une vision partagée est d'aboutir à un véritable projet d'entreprise qui définisse non seulement la stratégie à moyen terme, mais aussi les objectifs à atteindre et le plan d'action à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.

Ce projet d'entreprise d'entreprise permet de :

- Mieux répondre aux attentes des clients, mais aussi des salariés.
- Structurer l'entreprise au niveau de son offre, de sa communication et de son organisation.
- Définir les moyens en adéquation avec la stratégie.
- Accroître la performance globale de l'entreprise par une augmentation de l'efficacité du personnel.

2.3. Les caractéristiques du projet de l'entreprise

Le projet devra être en adéquation avec la culture de l'entreprise, c'est-à-dire ne pas entrer en conflit direct avec ses valeurs profondes. Il devra également être mobilisateur, en impliquant une large part du personnel qui se sentira concernée et y trouvera sa place. Enfin, il devra être perçu comme légitime par son environnement, c'est-à-dire suffisamment accepté par l'ensemble de la collectivité pour éviter toute réaction négative forte (HERNANDEZ É-M, P. 2012).

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

La conception d'un projet constitue l'une des premières étapes essentielles du cycle de vie d'une initiative. C'est à ce moment que sont définis les idées, les processus, les ressources nécessaires ainsi que les résultats attendus. Pour mettre en place une démarche de conception efficace, sept étapes clés doivent être suivies :

1. Définition des objectifs

Il convient de s'assurer que le projet à mettre en œuvre répondra à une partie des objectifs prioritaires déterminés dans le plan stratégique d'entreprise. Devant plusieurs solutions possibles, ce projet est-il le plus adéquat et est-ce le bon moment pour l'entreprendre?

2. Détermination des résultats attendus

Avant de commencer, il convient de prévoir les mesures nécessaires qui permettront de montrer si le projet donnera les résultats attendus. Il est nécessaire de :

- définir avec rigueur quelques indicateurs de performance mesurables découlant du projet;
- faire valider ces cibles de performance par l'équipe de direction ou le conseil d'administration;
- développer le projet en tenant compte des indicateurs.

3. Identification des risques et contraintes

Dès le départ, il faudrait envisager les obstacles qui peuvent se présenter afin de minimiser leurs impacts, et ce, pour tous les aspects du projet:

- les délais requis avant la réalisation du projet;
- le niveau de ressources requis pour définir et mettre en place le projet;

- les impacts prévisibles sur l'organisation;
- les ressources humaines;
- l'évolution du marché;
- les technologies nécessaires;

4. Affinement de la stratégie à l'aide d'outils visuels

Avant de démarrer, il convient de prévoir chaque étape de la stratégie. Il faudrait préciser tous les éléments nécessaires, puis déterminer leur niveau d'importance et ce qui devra être priorisé. Les actions suivantes sont primordiales :

- décrire en détail toutes les activités nécessaires à la réalisation du projet;
- déterminer les ressources humaines, financières et technologiques qui seront requises;
- mettre en lumière le « chemin critique », les activités essentielles à la réussite du projet et son échéancier;
- choisir le mode de réalisation du projet (chargé de projet, niveau d'implication et de consultation de l'équipe, etc.);
- prendre suffisamment de recul lors de l'élaboration du projet (éviter les projets trop précipités);

5. Établissement d'un budget prévisionnel

L'élaboration d'un budget prévisionnel pour un projet est une étape cruciale dans la gestion de projet.

Il permet d'anticiper les coûts et de planifier les ressources nécessaires pour mener à bien le projet.

Un budget prévisionnel est une estimation financière qui englobe les coûts directs et indirects liés à un projet. Il constitue un véritable outil pour gérer les ressources et planifier efficacement.

6. Élaboration d'un plan d'urgence et de continuité

Le Plan de Continuité des Activités (PCA) est un outil indispensable pour toute entreprise soucieuse de sa pérennité. Face aux risques variés (naturels, technologiques ou humains), la capacité à maintenir ses opérations en toutes circonstances est plus qu'une nécessité. Le PCA ne se limite pas à un simple document de procédures ; c'est une démarche proactive, un engagement vers la résilience organisationnelle, qui prépare une entreprise à faire face à l'inattendu et à rebondir avec efficacité.

7. Documentation des jalons du projet

Les jalons de projet aident les équipes à se concentrer sur les grandes étapes de progression, ce qui facilite la planification et l'ordonnancement du projet pour les chefs de projet. De la même manière que les tâches découpent un projet complexe en éléments plus faciles à gérer, les jalons structurent les phases du projet pour aider à les planifier, les programmer et les exécuter.

3. Ethique et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

La responsabilité sociétale des entreprises est étroitement liée à l'éthique. La RSE cherche à créer des entreprises responsables qui s'intègrent harmonieusement dans leur environnement, dans la société et qui mettent en place des activités réellement durables de tous points de vue.

La responsabilité sociale des entreprises se traduit par des pratiques multiples : citoyenneté de l'entreprise, gouvernance, mesure de la performance sociale, investissement socialement responsable, et l'éthique au sens général.

3.1. Qu'est-ce que l'éthique de l'entreprise ?

L'éthique est un terme actuel. Il est employé, utilisé, associé au développement durable qui ne peut survivre sans elle. L'éthique interpelle non seulement la personne, mais également son environnement. Elle interpelle le monde au niveau des relations et des échanges. Rendue présente par l'intermédiaire des chartes et obligations du développement durable, elle s'associe pleinement à la responsabilité sociale de l'entreprise et vise à en guider ses pas. L'éthique de l'entreprise est l'un des moyens nouveaux de réconcilier l'économie et la société. Elle correspond à un ensemble des règles d'actions que l'entreprise s'engage à respecter vis-à-vis de ses partenaires, voir de l'ensemble de la société.

Si l'éthique vise à améliorer le monde et ses échanges, ceci explique pourquoi elle touche à la déontologie et aux systèmes de valeurs des organisations. Dans cet ordre d'esprit, l'éthique sert surtout à construire le propre point de vue de l'entreprise, sans la déconnecter de son environnement, mais au contraire en lui permettant d'y créer ses repères en relation avec les autres acteurs (FRAY A-M. 2005, p.21).

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

Les entreprises constituent des acteurs majeurs de la prospérité économique et sociale : elles jouent un rôle essentiel dans la transformation des connaissances scientifiques en processus de production, dans la mise en valeur et l'exploitation des ressources naturelles, dans

l'adaptation des produits à la diversité des besoins et des cultures, dans le développement de nouveaux biens et services, dans la création et la distribution de richesse individuelle et collective ; elles sont également un pivot essentiel de la vie sociale par les collectivités qu'elles créent, les emplois qu'elles offrent, le développement personnel qu'elles permettent et par leur contribution, à travers le développement économique, scientifique et technique, au développement des libertés.

C'est sur l'ensemble de ces rôles positifs que se fonde, du point de vue de la société civile, leur légitimité. Leur influence sur l'évolution des sociétés est d'autant plus importante que les systèmes traditionnels de régulation politique, économique et sociale ne s'adaptent que lentement aux changements du monde actuel : les entreprises, ayant l'habitude de faire face en permanence à l'évolution de la demande et de la concurrence et à la complexité des problèmes et des organisations, et de combiner vision à long terme et capacité d'adaptation à court terme, sont les premiers acteurs à avoir atteint le stade de la mondialisation.

En produisant des biens et des services, l'entreprise se voit soumise à un certain nombre d'obligations sociales telles que :

- Créer des biens et des services de qualité ;
- Contribuer financièrement au financement de la société ;
- Protéger les conditions de travail et les possibilités de développement des employés ;
- Contribuer à la sécurité sociale et à l'égalité de traitement des citoyens ;
- Assurer un environnement durable.

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

La démarche de responsabilité sociale de l'entreprise se traduit par un engagement des acteurs économiques en faveur d'un développement durable. La RSE repose sur trois dimensions fondamentales qui sont :

- **La responsabilité économique** : à travers la qualité de service, le soutien des producteurs et fournisseurs locaux, la transparence et le paiement des factures dans les délais légaux.
- **La responsabilité sociale** : en prônant la diversité et l'égalité des chances, en garantissant hygiène et sécurité aux employés, en faisant respecter le droit des travailleurs et en collaborant de manière équitable avec les producteurs mondiaux.

- **La responsabilité environnementale** : en réduisant l'empreinte carbone de ses activités, en utilisant les ressources de manière responsable, en réduisant les déchets d'entreprise et en sensibilisant les salariés aux enjeux environnementaux.

La recherche en finance a montré que les entreprises développant des politiques sociales et environnementales ambitieuses se situent parmi celles qui sont les plus rentables économiquement. S'il est difficile de démontrer l'existence d'un lien causal, cela montre que la prise en compte des responsabilités sociales et environnementales ne constitue pas un obstacle à la rentabilité économique. Certes, la mise en avant de cet intérêt peut sembler cynique, mais elle semble nécessaire pour généraliser les démarches d'engagement social et environnemental auprès du plus grand nombre d'entreprises et les inscrire dans la durée, y compris en temps de crise (CHEBILA A. 2014, p.384).

Conclusion

Le fonctionnement et la réputation de l'entreprise sont fortement influencés par des éléments interdépendants constitués principalement par : La culture, le projet et l'éthique d'une entreprise. Il est indispensable pour les chefs d'entreprises de saisir l'importance de ces valeurs pour la réussite et l'expansion de leur entreprise.

L'objectif d'une culture d'entreprise est de créer un environnement de travail qui favorise la performance, la motivation et la satisfaction des employés. Avoir une culture d'entreprise forte est important pour améliorer la performance des employés, favoriser la rétention des talents, améliorer la qualité des relations clients et renforcer la réputation de l'entreprise. Les chefs d'entreprise doivent donc s'efforcer de renforcer leur culture d'entreprise pour assurer la réussite de leur entreprise.

Les valeurs fondamentales de la culture de l'entreprise constituent les croyances qui orientent les actions et les comportements des employés. Ainsi, chaque organisation fixe des principes éthiques et impose aux employés de les respecter. En outre, intégrer l'éthique en entreprise présente de nombreux avantages pour l'organisation et lui permet de se positionner comme une entreprise responsable.

Conclusion générale

Depuis les années 1980, l'économie d'entreprise a connu un profond renouveau. Elle a complètement renouvelé ses références en remplaçant la vision mécanique ainsi que le modèle de la boîte noire des économistes de l'équilibre général par une réflexion au tour d'un jeu d'acteurs. L'analyse est désormais centrée sur les interactions entre les différents acteurs, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.

L'importance et l'utilité du module d'Economie d'entreprise ne sont plus à démontrer, en ce sens où, la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise, ses éléments constitutifs, les dynamiques qui l'animent, ses contraintes, ses modalités de croissance, est indispensable pour un étudiant en première année d'un cursus SEGC.

Le présent cours a permis de poser les bases essentielles permettant la compréhension de la notion de l'entreprise à la fois comme une réalité économique, une réalité humaine et une réalité sociétale. Nous avons exploré les différentes interactions entre une entreprise et les autres acteurs de l'économie qui peuvent subvenir dans un environnement souvent complexe et incertain. L'étude de l'environnement consiste à détecter les opportunités et menaces qui peuvent avoir un impact sur l'évolution de l'entreprise.

Ce document de travail s'est étalé sur des concepts clés pour l'appréhension de la dynamique générale de l'entreprise. Le bon fonctionnement d'une entreprise suppose la mise en place d'une organisation, le choix d'une structure, l'existence de fonctions spécialisées et la mise en place d'une stratégie de croissance adaptée. En outre, un accent particulier a été porté sur la culture, du projet et de l'éthique de l'entreprise.

Il convient toutefois de souligner que ce cours ne prétend pas à une couverture exhaustive de la matière. C'est pourquoi une bibliographie est jointe à ce polycopié, permettant à tout étudiant désireux d'approfondir ses connaissances de se pencher plus en détail sur la question.

Bibliographie

- BELGAID L., Polycopié Economie de l'Entreprise, Université Mouloud MAMMERI de Tizi – Ouzou, 2023/2024.
- BEITONE A, CAZOROLA A. et DOLLO C. et DRAI A-M., (2007), «Dictionnaire de science économique », Paris, Armand Colin,.
- BERLE A- A., & MEANS G- C. (1932). *The modern corporation and private property*. Commerce Clearing House.
- BERTALANFFY, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- BOULDING K-E. (1956). *General systems theory: The skeleton of science*. Management Science, 2(3), 197–208.
- BOUVIER A-M, LONGATTE J, MULLER J., (2007) « Economie d'entreprise en 3fiches », 5^e édition, DUNOD.
- BRESSY G. , KONKUYT C. (2004), « Economie d'entreprise », Editions DALLOZ, 7^{ème} édition.
- BUSSENAULT CH. et PRETET M. (2006), « Economie et gestion de l'entreprise », Vuibert, Paris.
- CHEBILA A. (2014) « La Responsabilité Sociale de l'entreprise », دراسات اقتصادية Volume 8, Numéro 3, Pages 381-389.
- CLARK C. (1940). *The Conditions of Economic Progress*. London: Macmillan.
- COASE R-H· (1937), the Nature of the Firm. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.
- De BRUECKER R., « Stratégies organisationnelles », Ed. Economica, paris, 1995.
- FAYOL H. Administration industrielle et générale. Paris : Dunod. 1916.
- FRAY A-M. « Comportements éthiques et responsabilité sociale : Quid de la pérennité » Dans Vie & sciences de l'entreprise 2005/3 N° 168 - 169, Éditions ANDESE.
- GALBRAITH J-K. (1967). *The new industrial state*. Houghton Mifflin.
- HADJENE O., Polycopié cours Economie de l'Entreprise, Université Alger 3, 2019-2020.
- HENDERSON B- D. (1970). *The Product Portfolio*. Boston Consulting Group.
- HERNANDEZ É-M. (1994), « Le projet d'entreprise : perspectives... et limites (l'exemple de la grande distribution) », *Communication et organisation*, DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1745>
- KUZNETS S. (1934). *National income, 1929–1932*. National Bureau of Economic Research.
- MINTZBERG H. (1990), « Le management », éditions d'Organisation, Arc.
- RACHEDI A, Polycopié sur L'Economie d'Entreprise, Université Dr. Moulay Tahar – Saida -2020/2021.
- SCHEIN E-H. (2004), *Organizational Culture and Leadership* The Jossey-Bass Business & Management Series, 3^{ème} edition.
- Schumpeter, J-A., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, 1979.
- PARETO V. (1906). *Manuel d'économie politique*. (trad. fr.). Paris : Librairie Droz.
- PORTER M-E. (1980), *competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, NewYork: free Press.
- PORTER, M-E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.

- TAYLOR, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- THOMPSON J-D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.
- WALRAS L. (1954). *Elements of pure economics* (W. Jaffé, Trans.). Allen & Unwin. (Original work published 1874–1877).
- YVES D-B, *L'exercice des responsabilités économique, sociale et environnementale de l'entreprise*, Les cahiers de propositions pour le XXIe siècle, éditions Charles Léopoldo Mayer disponible sur : https://base.socioeco.org/docs/doc-585_fr.pdf

Webographie:

- <https://gamestrategies.io/fr/blog/5-exemples-dentreprises-innovatrices-en-transformation-numerique/>
- <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/8623/1/po.332.pdf>
- <https://biblioweb.hypotheses.org/tag/science-economique>
- <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/1967-v22-n3-ri2800/027811ar.pdf>
- <https://www.insee.fr/fr/information/4226820>
- <https://asana.com/fr/resources/corporate-culture>

Présentation des thèmes des exposés

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. Outils d'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

Plans des exposés

1^{er} thème

Présentation de l'entreprise

1. Généralités sur l'entreprise

- Définition de l'entreprise
- Caractéristiques de l'entreprise
- Objectifs, fonctions et rôle de l'entreprise
- L'entreprise : une notion en évolution (de la boîte noire à un système organisé)

2. Les critères de classification des entreprises

- Selon la forme juridique
- Selon les origines des capitaux
- Selon les critères économiques
- Selon la dimension

2^{ème} thème

L'environnement de l'entreprise

1. L'environnement, définition et typologie

- Définition
- Importance de l'analyse environnementale
- Types de l'environnement de l'entreprise (stable, instable, transitoire,...)

2. Les niveaux d'étude de l'environnement

- Le macro environnement
- Le méso environnement
- Le micro environnement

3. La relation entre l'entreprise et son environnement

- Les tendances structurelles de l'environnement
- Les caractéristiques de l'environnement actuel de l'entreprise

3^{ème} thème

Structure organisationnelle de l'entreprise

1. Définition

2. Les type de structures (Présentation des caractéristiques, des avantages inconvénients de chaque structure)

- Structure de Mintzberg
- Structure hiérarchique
- Structure fonctionnelle
- Structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line)
- Structure divisionnelle
- Structure matricielle

4^{ème} thème

Cycle de vie de l'entreprise

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

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

- Phase de création
- Phase de croissance

- Phase de maturité
- Phase de retournement

3. La croissance de l'entreprise

- Définition et importance de « la croissance de l'entreprise »
- Les stratégies de la croissance de l'entreprise
- Les sources de financement de la croissance de l'entreprise

5^{ème} thème

Outils d'analyse économique de l'entreprise

1. Qu'est-ce que l'analyse économique de l'entreprise

- Définition
- Type d'analyse économique de l'entreprise
 - ✓ Analyse financière
 - ✓ Analyse de la performance économique
 - ✓ Analyse stratégique :
 - ✓ Analyse du contexte économique



2. Les outils d'analyse économique de l'entreprise

- Le cycle de vie de produit
- La chaîne de valeur
- Les 5 forces (de Porter)
- Le Benchmarking
- La matrice d'Ansoff
- La matrice BCG (Boston Consulting Group)
- La séquence SCP (Structure- Comportement-Performance)

6^{ème} thème

Responsabilité sociale « RSE » des entreprises

1. Origine et contexte

2. Qu'est-ce que la responsabilité sociale de l'entreprise

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

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

- La responsabilité économique
- La responsabilité sociale
- La responsabilité environnementale

5. Les caractéristiques d'une démarche socialement responsable

7^{ème} thème

Décision et processus décisionnel dans l'entreprise

1. Typologie de la décision

- Classification de la décision selon l'objet de décision
- Classification selon l'échéance des décisions
- Classification selon l'incidence de la décision
- Classification selon la nature des variables de décision

2. Modèles et théories de la décision

- La théorie du décideur rationnel
- La théorie de la rationalité limitée (H. Simon)
- Le modèle de la rationalité adaptative de Cyert et March.
- Le modèle de la poubelle (*Garbage can*)
- La stratégie de l'acteur (Crozier et Friedberg)

3. Le processus de prise de décision

- Le modèle IMC (H Simon)
- Décomposition du processus décisionnel (modèle d'Archer)

3. Les outils d'aide à la décision

8^{ème} thème

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

1. Définition et caractéristiques des entreprises modernes

- Qu'est ce qu'une entreprise moderne
- Les caractéristiques (la transformation numérique, IoT, IA, Big Data Cloud,

Computing télétravail, dématérialisation, e-commerce...)

2. Impact de la digitalisation sur la performance des entreprises

3. Cas d'étude (des startups) ou exemple d'une entreprise du numérique.

- Présentation du cas d'étude
- Modèle économique (business model) et les innovations développées
- Enseignements tirés du cas d'étude ou l'exemple.

Détermination des critères de l'évaluation continue (TD)

- **Oral** : 6Pts
- **Ecrit** : 4Pts
- **Présence** : 3 Pts
- **Participation** : 2 Pts
- **Interrogations** : 5 Pts

Exemples de questions de cours

Activité 1 : Les expressions à définir

- Autonomie de l'entreprise ;
- Facteurs de production ;
- Secteur quaternaire ;
- Innovation ;
- Veuille informationnelle ;
- Décentralisation du pouvoir ;
- Economie d'échelle ;
- Economie d'envergure ;
- Valeurs sociales de l'entreprise
- L'entreprise citoyenne,
- L'intensité concurrentielle, etc.

Activité 2 : Questions de développement

1. Quelles différences faites vous entre : Macro-environnement et micro-environnement ?
2. Quels sont les leviers qui favorisent la croissance de l'entreprise ?
3. Décrire les principales sources de financement internes et externes d'une entreprise, et expliquer leurs avantages et inconvénients ?
4. Etablir une comparaison entre la structure hiérarchique et la structure hiérarchico-fonctionnelle?
5. L'entreprise peut-elle concilier performance économique et responsabilité sociale ?
6. Comment la fonction ressource humaine contribue-t-elle à la création de valeur ?

Activité 3 : Questions de réflexion

1. Quelles sont les attentes des consommateurs envers l'entreprise ?
2. Comment l'incertitude, la complexité et le risque affectent-ils une entreprise ?
3. Expliquer comment la fonction Recherche et développement permet d'améliorer la compétitivité des entreprises

4. Dans quelle mesure l'analyse de la chaîne de valeur peut-elle aider une entreprise à se différencier de ses concurrents, plutôt qu'à se contenter de réduire ses coûts ?
5. Dans quelle mesure la culture d'une entreprise influence-t-elle ses décisions stratégiques et sa capacité à innover, et peut-elle parfois être un frein plutôt qu'un moteur de performance ?
6. Pourquoi l'analyse de l'environnement est-elle essentielle pour les entreprises ?

Activité 4 : QCM à choix multiples

1. L' (les) inconvénient(s) de la structure matricielle est (sont) :

- A-Double commandement des fonctionnels et des divisionnels.
- B- Risque de conflits entre les fonctionnels et les divisionnels.
- C- Forte centralisation au niveau de la DG.

2. Une structure se caractérise par :

- A-Une répartition des tâches.
- B-Une répartition des coutumes.
- C-Une répartition des pouvoirs.

3. La fonction financière permet de

- A- Déterminer les objectifs financiers.
- B-Collecter les fonds
- C-Comparer les bonnes pratiques des entreprises concurrentes

4. La culture d'entreprise est :

- A - Un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble du personnel
- B - Un support de références portant sur des valeurs, des aspirations, des croyances.
- C - Un socle de références portant sur des modes de comportement et des relations interpersonnelles.

5 - La relation de l'entreprise avec son environnement est caractérisée par :

- A- La complémentarité et la concurrence
- B - La concurrence et le challenge
- C - La concurrence

6. La Société anonyme (S.A) est une société où :

- A- Tous les associés ne sont responsables qu'à concurrence de leurs apports.
- B- Tous les associés sont tenus personnellement et solidairement des dettes de la société.
- C- Certains associés sont tenus personnellement et solidairement des dettes de la société. Les autres associés ne sont responsables que dans la limite de leurs apports.

7. La responsabilité gouvernementale de l'entreprise se réfère à :

- A- Sa capacité à générer des emplois
- B- Sa capacité à s'adapter aux lois et réglementations.
- C- Sa capacité à limiter l'impact négatif sur l'environnement.

8. Un style de direction peut varier en fonction :

- A-Des caractéristiques propres de l'entreprise.
- B-Des préférences des dirigeants.
- C-Des changements au niveau de l'environnement externe de l'entreprise.

9. L'objectif principal d'une entreprise privée est :

- A. La satisfaction des besoins collectifs.
- B. La maximisation du profit.
- C. La réduction des impôts.
- D. La création d'emplois uniquement.

10. La valeur ajoutée correspond :

- A. Au chiffre d'affaires moins les impôts.
- B. Au chiffre d'affaires moins les consommations intermédiaires.
- C. Au bénéfice net.
- D. À la production totale.

11. Les ressources humaines comprennent :

- A. Les clients
- B. Les salariés
- C. Les compétences et savoir-faire
- D. Les dirigeants

12. L'environnement stable se caractérise par :

- A. Une prévisibilité élevée
- B. Une forte incertitude
- C. Des changements rares
- D. Des évolutions rapides

13. Comprendre les états de l'environnement permet à l'entreprise :

- A. D'améliorer sa performance
- B. D'éliminer tous les risques
- C. D'adapter sa stratégie
- D. D'anticiper les changements

14. La phase de maturité se caractérise par :

- A. Une croissance rapide
- B. Une forte concurrence
- C. Une stabilité du chiffre d'affaires
- D. Une optimisation des coûts

15. Le pouvoir de négociation des clients est fort lorsque :

- A. Les clients peuvent changer facilement de fournisseur
- B. Les clients ont beaucoup de choix
- C. Les produits sont différenciés
- D. Les clients sont nombreux et dispersés

16. La matrice BCG permet à l'entreprise de :

- A. Prévoir précisément les ventes
- B. Équilibrer son portefeuille d'activités
- C. Allouer ses ressources
- D. Décider d'investir ou de désinvestir

Corrigé-type des questions de cours

Activité 1 : Les expressions à définir

- **L'autonomie de l'entreprise** : la faculté d'avoir un patrimoine propre indépendant et de se gouverner et de déterminer librement les règles auxquelles elle se soumet.
- **Les facteurs de production** : Deux facteurs structurent l'acte de production : le facteur travail et le facteur capital. L'objectif de l'entreprise est de combiner de façon optimale ces différents « intrants » dans le but de produire un bien ou un service.
- **Le secteur quaternaire** : il est défini comme un segment avancé de l'économie, caractérisé par l'accentuation des services intellectuels et de la gestion de la connaissance. Il transcende le secteur tertiaire en se focalisant non seulement sur la prestation de services, la solidarité et la responsabilité sous toutes ses formes, mais aussi sur la création, la diffusion et l'application de l'information et du savoir.
- **L'innovation** est l'application réussie d'une invention, d'une découverte ou d'une idée nouvelle dans le domaine économique et commercial.
- **La veille informationnelle** est un processus continu qui permet à une entreprise de collecter des informations pertinentes pour son activité. Cela peut inclure des données sur les tendances du marché, les concurrents, les clients, les réglementations et autres éléments qui peuvent impacter l'activité de l'entreprise.
- **La décentralisation du pouvoir** ; consiste à transférer le pouvoir de décision à des niveaux hiérarchiques inférieurs.
- **L'économie d'échelle** ; désigne la baisse du coût moyen de production d'un produit ou service résultant de l'augmentation des quantités produites.
- **L'économie d'envergure** : la réunion de plusieurs productions au sein d'une même unité entraîne une baisse de coûts par rapport à la production de ces mêmes produits dans des unités spécialisées.
- **Les valeurs sociales** sont des principes partagés par une société qui guident les comportements et les interactions entre ses membres.
- **L'entreprise citoyenne** : représente une vision nouvelle de l'entreprise qui prend également en compte de nouvelles considérations comme l'écologie, l'environnement ou encore la participation active des salariés.

- **L'intensité concurrentielle** : correspond au degré de la lutte que se livrent les concurrents sur un marché, se traduisant par le nombre d'actions et de ripostes, le degré d'agressivité et de rapidité de ces actions et ripostes sur ce marché.

Activité 2 : Questions de développement

1. Le micro-environnement de l'entreprise correspond à l'environnement externe direct de l'entreprise. On y retrouve : les clients, les fournisseurs, les concurrents, les intermédiaires financiers, etc

Le macro-environnement d'une entreprise correspond à son environnement extérieur indirect. Les facteurs du macro-environnement sont définis par la méthode PESTEL : la politique ; la situation économique ; le climat social, la technologie, La composante écologique et la législation

2. Faire grandir son entreprise, c'est prendre des décisions stratégiques pour rester compétitif dans un environnement de plus en plus concurrentiel, et activer les bons leviers pour répondre à des enjeux stratégiques :

- Définir les ressources essentielles qui apporteront une valeur ajoutée à l'entreprise ;
- Utiliser le numérique comme un tremplin de visibilité et de développement ;
- Développer son marché grâce à de nouveaux produits et de nouveaux canaux de distributions ;
- Engager l'entreprise dans une stratégie sociale, solidaire et environnementale;
- Adapter le management de l'entreprise à un monde en mutation ;
- Optimiser les processus internes pour une meilleure efficacité, etc.

3. Le financement interne provient des ressources générées à l'intérieur de l'entreprise (capital, résultat), tandis que le financement externe provient de sources extérieures à l'entreprise, telles que les prêts bancaires et obligataires.

Les avantages du financement interne pour une entreprise sont nombreux. L'entreprise peut renforcer ses capacités à financer ses activités et à investir dans sa croissance tout en concevant son autonomie financière et son contrôle. En outre, contrairement aux financements

externes, les financements internes ne coûtent, en principe, rien à l'entreprise. Cette dernière ne supporte donc aucune charge de financement (intérêts financiers par exemple).

Cependant, dans certaines situations, cette source de financement peut toutefois avoir pour effet de faire perdre la propriété de l'entreprise à ses fondateurs. En effet, lorsque des investisseurs apportent des fonds et participent au capital, ils ont la qualité d'associés et disposent de droits. Autrement dit, ils influenceront les décisions de l'entreprise.

Quant au financement externe, il constitue une solution intéressante financièrement lorsque le taux d'endettement est faible et la rentabilité du projet élevée. Il permet de bénéficier de l'effet de levier. Ce type de financement est efficace pour des projets rentables avec des besoins en financement importants.

Cela dit, le financement externe occasionne le paiement des intérêts et les banquiers et/ou les investisseurs n'acceptent pas systématiquement de financer tous les projets. En outre, les garanties peuvent être élevées.

4. Comparaison entre la Structure hiérarchique et la structure hiérarchico-fonctionnelle

Eléments de comparaison	Structure hiérarchique	Structure hiérarchico-fonctionnelle
Description	Une gestion et un contrôle uniques	Combine une unité de commandement avec des cadres spécialisés pour le conseil
Avantages	Simplicité, clarté et stabilité	Unité de commandement éclairée par des spécialistes
Inconvénients	Rigidité, manque d'initiative du personnel, lenteur dans la circulation de l'information	Confusion potentielle entre commandement et conseil, des problèmes de circulation de l'information et des coûts de fonctionnement élevés

5. Oui, l'entreprise peut concilier performance économique et responsabilité sociale, mais cela exige une vision stratégique, un engagement réel et une intégration des objectifs sociaux dans

le fonctionnement quotidien. En effet, la responsabilité sociale ne s'oppose pas à la performance économique. Au contraire, bien intégrée dans la stratégie, elle peut devenir un levier de compétitivité durable.

6. Aujourd'hui, le service ressources humaines (RH) fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. En effet, à travers la stratégie RH, il cherche à favoriser l'évolution et l'épanouissement général des salariés dans le but d'accroître la compétitivité globale de l'entreprise. Les RH contribuent également à la création de valeur à travers leurs actions. En effet, les achats des clients ne représentent pas les seules créations de valeur pour l'entreprise. On peut le constater grâce à la chaîne de valeur de Porter, qui définit les activités créatrices de valeurs pour une entreprise. On y retrouve notamment la gestion des ressources humaines.

Le service RH est créateur de valeur à travers ses activités. Par exemple, l'amélioration des processus RH permet de créer de la valeur avec un gain de temps et une meilleure gestion du personnel. On peut notamment retrouver les outils de gestion des talents et de formation, avec la saisie des entretiens professionnels automatisés ou la saisie des besoins de formation directement par le salarié. Il y a également l'investissement du service RH dans le développement des compétences des employés avec la proposition de formation et d'évolution professionnelle.

Activité 3 : Questions de réflexion

1. Les consommateurs souhaitent que les entreprises respectent les normes en matière de commercialisation et d'information, la protection de la santé et de la sécurité du consommateur, la qualité du service après-vente. En outre, les thématiques de l'environnement et, surtout, des relations et conditions de travail suscitent leur attention.

Dans le cadre de l'engagement de l'entreprise envers la responsabilité sociétale et environnementale, les consommateurs attendent une meilleure information sur les produits, une meilleure qualité ou un prix plus avantageux.

2. L'incertitude, la complexité et le risque affectent une entreprise comme suit :

- Incertitude : L'imprévisibilité de l'environnement rend difficile la prévision fiable des événements, comportements ou décisions.

- Complexité : La présence d'un grand nombre d'éléments et d'acteurs interdépendants et dynamiques complique la gestion et la prise de décision.
- Risque : La probabilité qu'un événement perturbateur ait un impact sur l'organisation.

3. La fonction Recherche et développement joue un rôle fondamental dans le maintien et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. En effet, étant l'élément central de la croissance et du développement par l'innovation, la recherche et développement ouvre la voie à l'entreprise pour lancer de nouveaux produits, services et processus technologiques lui permettant de bénéficier d'un avantage concurrentiel décisif, de répondre aux besoins changeants des clients et d'améliorer son efficacité et sa productivité.

En intégrant les avancées technologiques et les nouveaux processus de production, l'entreprise peut améliorer la qualité de ses produits, diminuer les coûts de production et accroître l'efficacité de l'utilisation des ressources.

4. L'analyse de la chaîne de valeur est un outil stratégique, pas seulement un outil d'efficacité. En effet, elle permet de :

- Identifier les activités qui créent le plus de valeur pour le client,
- Développer des compétences distinctives difficiles à imiter,
- Innover dans l'offre ou le service,
- Adapter la proposition de valeur à différents segments.

De ce fait, elle permet à l'entreprise de se différencier durablement, et pas seulement à réduire ses coûts.

5. La culture d'entreprise influe profondément sur la stratégie et l'innovation. Une culture positive, flexible et tournée vers la valeur client est un moteur de performance durable. En effet, les entreprises dont la culture valorise la prise d'initiative ont tendance à adopter des stratégies innovantes et à saisir les opportunités rapidement. En outre, une culture qui tolère l'erreur et encourage la créativité favorise la génération d'idées nouvelles et leur mise en œuvre. À l'inverse, une culture rigide ou mal alignée peut freiner le développement et réduire la compétitivité. Si la culture ne soutient pas les objectifs stratégiques, elle peut rendre les initiatives inefficaces, même si elles sont bien planifiées.

Ainsi, pour qu'une entreprise réussisse, il ne suffit pas d'avoir une bonne stratégie : il faut aussi une culture capable de la soutenir et de l'adapter aux changements.

6. Les organisations doivent procéder à une analyse environnementale en raison des bienfaits qu'elle leur procure :

- **Saisir les opportunités** : En observant le monde extérieur, les organisations peuvent trouver de nouvelles tendances et des occasions de pénétrer de nouveaux marchés ou de créer de nouveaux produits ou services.
- **Identifier les menaces** : Il aide les entreprises à identifier les menaces qui pèsent sur elles, telles que les nouveaux concurrents, les changements de réglementation ou le ralentissement de l'économie.
- **Créer des stratégies efficaces** : Les organisations peuvent élaborer des stratégies efficaces conformes à leurs buts et objectifs lorsqu'elles comprennent l'impact du monde extérieur sur leurs activités.
- **Anticiper les s** : L'analyse de l'environnement aide les organisations à anticiper les changements dans le monde extérieur et à élaborer des stratégies pour y faire face.
- **Prendre les meilleures décisions**: Il aide les organisations à mieux connaître les facteurs externes qui influent sur leurs activités afin de prendre de meilleures décisions.

Activité 4 : QCM à choix multiples

1	2	3	4	5	6	7	8
A/B	A/C	A/B	A/B/C	A/B	A	C	A/B/C
9	10	11	12	13	14	15	16
B	B	B/C/D	A/C	A/C/D	B/C/D	A/B	B/C/D

Exemple d'un sujet d'examen

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Jeudi 29 Mai 2025

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des enseignements de base pour le domaine SEGC.

1^{ère} année LMD – S2 – SN – 2024/2025

Durée : 1h 30m

Examen d'Economie d'Entreprise

Question N° 01 : (05 points)

Définissez les expressions suivantes :

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| a) Technostructure | b) Hiérarchie |
| c) SARL | d) Branche d'activité |
| e) Phase de maturité | |

Question N° 02 : (05 Points)

Quelles sont les caractéristiques de la structure divisionnelle de l'entreprise et quels sont ses avantages et ses inconvénients ?

Question N° 03 : (05 Points)

Expliquez les interactions (relations) qui existent entre l'entreprise et son microenvironnement.

Question N° 04 : (05 Points)

Expliquez les facteurs qui peuvent ralentir ou stopper la croissance d'une entreprise.

Bon courage

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	01
-----------------------------------	-----------

Chapitre 1 : Généralités sur l'entreprise

1. Définition de l'entreprise.....	03
1. 1. Définition, fonctions et objectifs de l'entreprise	03
1.2. Evolution de la notion d'entreprise	05
2. Typologie des entreprises	07
2.1. Classification des entreprises selon la forme juridique	08
2.1.1. L'entreprise individuelle	08
2.1.2. L'entreprise sociétaire	08
2.2. Classification des entreprises selon les origines des capitaux	09
2.2.1. Entreprises privées.....	09
2.2.2. Entreprises publiques et sociétés d'économie mixte	09
2.2.3. Coopératives et mutuelles.....	09
2.3. Classification des entreprises selon les critères économiques	10
2.3.1. Selon le secteur d'activité.....	10
2.3.2. Selon le secteur, la branche et la filière.....	10
2.4. Classification des entreprises selon la dimension (la taille).....	11
2.4.1. L'effectif employé.....	11
2.4.2. Le chiffre d'affaire.	11
2.4.3. La valeur ajoutée VA.....	12
2.4.4. L'actif immobilisé	12

Chapitre 2: L'environnement de l'entreprise

1. Définition de l'environnement de l'entreprise.....	13
2. Caractéristiques de l'environnement de l'entreprise	14
3. Types (états) de l'environnement de l'entreprise	14
4. Les niveaux d'étude de l'environnement de l'entreprise.....	14
4.1. Le macro environnement.....	15
4.2. Le méso environnement.....	16
4.3. Le micro environnement.....	16
5. L'analyse de l'environnement par l'entreprise.....	18
5.1. Démarche de surveillance de l'environnement.....	18
5.2. Attitude des entreprises vis-à-vis de l'environnement.....	19

Chapitre 3: Les structures organisationnelles et les fonctions de l'entreprise

1. Les structures organisationnelles	21
1.1. Définition.....	21
1.2. Les type de structures	21

1.2.1. Structure de Mintzberg	21
1.2.1.1. Les 6 composants de l'organisation (Division de travail)	21
1.2.1.2 La coordination des tâches.....	23
1.2.2. Structure hiérarchique.....	23
1.2.3. Structure fonctionnelle.....	25
1.2.4. Structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line).....	26
1.2.5. Structure divisionnelle.....	27
1.2.6. Structure matricielle.....	28
2. Les fonctions de l'entreprise.....	29
2.1. Fonction technique.....	29
2.2. Fonction commercial	29
2.3. Fonction financière.....	30
2.4. Fonction de sécurité.....	30
2.5. Fonction de comptabilité	30
2.6. Fonction administrative.....	30
3. Les ressources de l'entreprise.....	31
3.1. Ressources humaines	31
3.2. Ressources matérielles.....	32
3.3. Ressources immatérielle.....	32
3.4. Ressources financières.....	32

Chapitre 4 : Cycle de vie de l'entreprise et outils d'analyse en économie d'entreprises

1. Le cycle de vie de l'entreprise.....	34
1.1. Définition du « cycle de vie de l'entreprise ».....	34
1.2. Les phases du cycle de vie de l'entreprise	34
2. La croissance de l'entreprise	34
2.1. Définition et intérêt de « la croissance de l'entreprise »	36
2.2. Les modalités de la croissance de l'entreprise.....	37
2.2.1. La croissance interne (CI).....	37
2.2.2. La croissance externe.....	37
2.2.3. La croissance contractuelle.....	38
2.3. Les facteurs de la croissance de l'entreprise.....	39
3. Outils d'analyse en économie d'entreprises.....	40
3.1. La chaîne de valeur.....	40
3.2. Les 5 forces (de Porter)	41
3.3. Le Benchmarking.....	42
3.4. La matrice BCG (Boston Consulting Group)	42

Chapitre 5 : Culture, projet et éthique de l'entreprise

1. La culture de l'entreprise.....	44
1.1. Définition.....	44
1.2. Les composantes de la culture de l'entreprise.....	45
1.3. Le rôle de la culture dans la pratique de gestion de l'entreprise	46

Table des matières

2. Le projet de l'entreprise.....	47
2.1. Qu'est-ce que le projet de l'entreprise.....	47
2.2. Le rôle du projet de l'entreprise.....	47
2.3. Les caractéristiques du projet de l'entreprise	48
2.4. L'élaboration et la mise en œuvre du projet de l'entreprise	48
3. Ethique et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).....	50
3.1. Qu'est-ce que l'éthique de l'entreprise ?.....	50
3.2. Les différents rôles de l'entreprise (économique et sociétale)	50
3.3. Les dimensions de la responsabilité sociale de l'entreprise	51
CONCLUSION GENERALE.....	53
Bibliographie.....	54
Présentation des thèmes des exposés	56
Liste des exposés « module Economie d'entreprise ».....	56
Plan des exposés.....	56
Méthode d'évaluation TD.....	60
Exemple de questions de cours.....	61
Corrigé-type des questions de cours.....	65
Exemple d'un sujet d'examen	71
Table des matières	72