

Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion	2ème année Gestion (A et B)
Module : Economie d'Entreprise	Année universitaire 2017/2018
Chargée de cours M ^{elle} Djemai Semestre 4	

PROGRAMME DEUXIEME ANNEE ECONOMIE D'ENTREPRISE

Chapitre 1 : introduction à l'économie d'entreprise

Section 1 : L'entreprise et l'économie

- 1.1 Qu'est-ce que l'entreprise ?
- 1.2 Les rôles de l'entreprise

Section 2 : Les principales approches théoriques de l'entreprise.

- 2.1 La théorie des coûts de transaction
- 2.2 La théorie des droits de propriété
- 2.3 La théorie de l'agence
- 2.4 La théorie des parties prenantes

Section 3 : Approches systémique de l'entreprise

- 3.1 Notion d'un système
- 3.2 Les caractéristiques d'un système
- 3.3 L'application de l'approche systémique à l'entreprise

CHAPITRE 1 : L'environnement de l'entreprise et son analyse

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

- 1.1 Notion de l'environnement et ses variantes
- 1.2 Le niveau d'étude de l'environnement
- 1.3 Interactions entreprise environnement

Section 2 : l'analyse de l'environnement de l'entreprise

- 2.1 L'environnement interne
- 2.2 L'environnement externe

Section 3 : Les caractéristiques de l'environnement actuel

- 3.1 Mondialisation, évolutions technologiques et sociologiques
- 3.2 Le développement durable et nouveaux risques

Chapitre 3 : l'organisation de l'entreprise

Section 1 : éléments de base de l'organisation

- 1.1 Définition de l'organisation de l'entreprise
- 1.2 La structure organisationnelle de H. Mintzberg

Section 2 : Les structures de base

- 2.1 Lignes Hiérarchique
- 2.2 Les structures Fonctionnelles
- 2.3 Les structures Divisionnelles
- 2.4 Les structures Matricielles

CHAPITRE I

Introduction à l'économie d'entreprise

L'entreprise est une réalité multiforme, complexe et évolutive. C'est un concept relativement récent car l'existence de la firme est fondamentalement liée à l'économie de marché. La caractéristique fondamentale de l'entreprise est son rapport au marché. Ce dernier lui crée des contraintes mais lui offre également des opportunités. Longtemps, l'entreprise a été définie uniquement comme « unité de production (toute entreprise produit des biens et/ou/ des services marchands), une unité de répartition (son activité lui permet de répartir des revenus entre ses différents partenaires tels que salariés, Etat, banques, actionnaires...), une cellule sociale (de nombreux acteurs très diversifiés doivent coopérer en son sein et éviter les conflits tant à l'intérieur qu'à l'extérieur) ». Dans les manuels d'économie d'entreprise la définition renvoie à une autre logique : l'entreprise est présentée comme une organisation caractérisée par sa hiérarchisation et son fonctionnement comme système.

L'économie d'entreprise est devenue une discipline autonome longtemps après la naissance de l'économie. Traditionnellement **l'acte de naissance de l'économie d'entreprise** est daté par la publication d'un article de **Ronald Coase**, intitulé « **The nature of the firm** ». Dans cet article Ronald Coase s'étonne de l'absence de l'entreprise ou et de l'entrepreneur dans l'analyse économique. Celle-ci explique comment le marché permet la coordination des décisions individuelles des offreurs et des demandeurs mais ne dit pas pourquoi il existe des zones dans lesquelles la coordination échappe au marché. Il souligne ainsi la fonction qui fonde l'entreprise, elle permet de **supprimer les coûts de transaction** en mettant en place des relations qui ne sont pas négociées en permanence. Ainsi l'entreprise est un lieu de « coordination dirigée » par opposition au marché, lieu de « coordination spontanée ».

1 Section 1 : L'entreprise et l'économie

1.1 Qu'est-ce que l'entreprise ?

Certaines entreprises ne produisent pas et se contentent d'acheter des marchandises pour les revendre : ces entreprises ont une activité commerciale. Des entreprises ont une activité industrielle : elles transforment des matières premières, elles obtiennent des produits finis destinés à la vente. D'autres ont une activité de services : elles produisent et vendent un service (entreprises de nettoyage, agences de voyages...). Son évolution repose donc sur des facteurs externes (croissance économique, progrès techniques, politique monétaire, politique fiscale. etc.), et des facteurs internes (organisation de l'entreprise, nature du produit, processus technologique, financement de la croissance, productivité...). L'entreprise est une organisation juridiquement indépendante qui combine des facteurs de production afin d'obtenir des biens et des services qui sont vendus sur un marché dans le but de réaliser un bénéfice.

L'entreprise évolue dans un environnement complexe et interactif :

- Économique : niveau de développement national et international,
- Juridique : ensemble des lois et règlements,
- Social : comportement des individus dans la société,
- Politique : système et contexte politique,
- Démographique : pyramide des âges de la population active et des clients potentiels,
- Culturel : système de valeur des individus,
- Technologique : développement technologique, innovation,
- Géographique : contexte climatique et de géographie physique.

Les partenaires de l'entreprise

- **Salarié** : fournit un travail, crée de la richesse ; en contrepartie, perçoit un salaire.
- **Actionnaire** : apporte le capital et reçoit des dividendes.
- **Banque** : finance les projets de l'entreprise.
- **Client** : l'entreprise lui vend des biens ou des services.
- **Fournisseur** : l'entreprise lui achète des biens (marchandises, matières premières), des biens durables (investissements), des services.
- **Administration** : fournit des services (routes, justice, école...) en contrepartie, l'entreprise paie des impôts, des taxes et des cotisations sociales.

Les partenaires de l'entreprise sont variés, ils se situent sur les différents marchés de l'entreprise :

1. **Marché des biens et services** (fournisseurs, clients,...),
2. **Marché du travail** (salariés...),
3. **Marché des capitaux** (banques, actionnaires...).

Les échanges entre partenaires génèrent des flux : physiques ou réels, monétaires ou financiers.

1.2 Les fonctions économiques de l'entreprise les fonctions économiques de l'entreprise retenues dans le cours d'économie d'entreprise sont principalement :

1. la création de richesse à travers la production de biens et de services :
 2. la répartition de ces richesses à travers le partage de la valeur ajoutée
 3. l'innovation.
- **La production et la création de richesses.** Pour fabriquer des biens et des services, l'entreprise (qu'elle soit industrielle ou commerciale) doit combiner différents facteurs de production ; le tableau suivant en présente les caractéristiques :

FACTEURS DE

COMPOSITION_

LIENS AVEC LA PRODUCTION_

PRODUCTION		
TRAVAIL	Heures de main-d'œuvre du personnel plus ou moins qualifié	Les salariés d'une entreprise participent à la réalisation de plusieurs cycles de production
-		
CAPITAL TECHNIQUE FIXE	Terrain, immeubles, machines...	Ces biens permettent la réalisation de plusieurs cycles de production. L'achat de ces biens porte le nom d'investissement
CAPITAL TECHNIQUE CIRCULANT	bois, gasoil, petites outillages... ... -	Ces biens disparaissent (gasoil) ou sont incorporé au produit fini (bois) à chaque cycle de production. l'utilisation de ces biens porte le nom de consommation intermédiaire

Le but de l'entreprise est d'atteindre l'efficacité maximale afin de minimiser ses coûts et de réaliser des profits. Pour cela, elle recherche la meilleure combinaison possible des facteurs de production. Selon l'approche économique, l'entreprise est une unité de production des biens et services destinée aux marchés de biens de consommation (grand public) et aux marchés de biens de productions (les autres entreprises).

Pour fonctionner, l'entreprise a besoin de flux d'entrées : les inputs (matières premières, marchandises, services, capitaux, travail et surtout informations). L'entreprise transforme ces inputs en outputs (produits finis, marchandises, services, informations). Lors de cette transformation, l'entreprise crée de la richesse (ajout de valeur aux inputs). Cette richesse est appelée valeur ajoutée, elle représente la contribution réelle de l'entreprise à la richesse nationale (P.I.B.).

- **L'entreprise en tant qu'unité de répartition** : La richesse créée par l'entreprise (valeur ajoutée) servent par la suite à rémunérer l'ensemble des agents économiques ayant participé à l'activité de production de l'entreprise.

Richesse créée Par l'entreprise	Agents rémunérés	Nature la rémunération
	Le personnel	Salaire
	L'Etat et les organismes sociaux	Impôts, cotisations sociales
	Les prêteurs	Intérêt
	Les apporteurs de capitaux	Dividendes
	L'entreprise	RESERVES AUTOFINANCEMENT

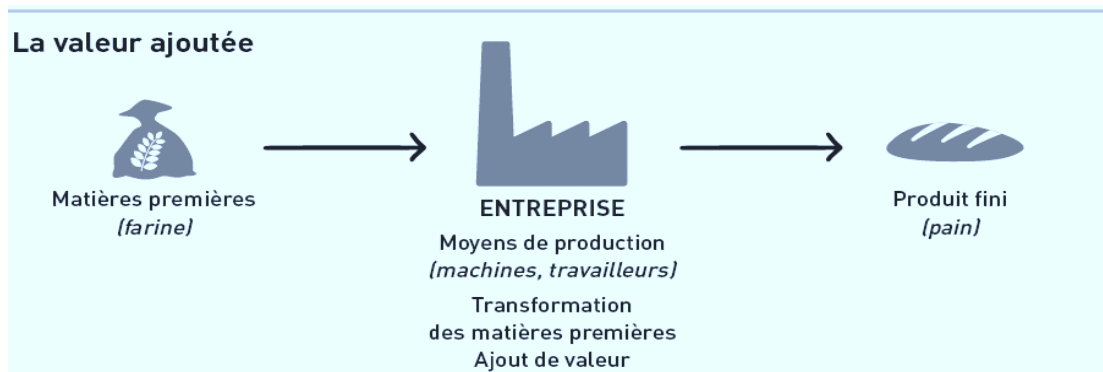
La part de chaque agent à la richesse créée dépend du degré de participation de celui-ci à l'activité économique, et des règles, des lois.

- **La répartition de la valeur ajoutée.** La valeur ajoutée est la différence entre la valeur de la production et la valeur de la consommation intermédiaire.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Production} - \text{Consommation Intermédiaire}$$

La valeur de la production vendue par une entreprise est mesurée par le chiffre d'affaires. Cette production intègre des consommations intermédiaires c'est-à-dire des produits achetés par l'entreprise pour être transformés. La valeur de ces consommations intermédiaires doit être déduite du chiffre d'affaires pour mesurer la valeur réellement produite par l'entreprise, **la valeur ajoutée** [*VA = CA - CI*]

La valeur ajoutée ne doit pas être confondue avec le bénéfice ou le profit. En effet le bénéfice c'est la valeur restant pour l'entreprise une fois que toutes les dépenses engagées pour produire ont été déduites alors que dans le calcul de la valeur ajoutée les seules dépenses déduites sont celles qui concernent les achats de biens et services transformés pendant la production. Ainsi par exemple la rémunération du travail n'est pas déduite du CA pour calculer la VA. C'est d'ailleurs avec la valeur ajoutée que seront payés les salaires et les charges salariales, et toutes les autres dépenses de fonctionnement. Ces opérations décrivent la circulation de la valeur ajoutée créée par les producteurs et répartis entre les différents agents qui ont contribué à l'activité productive¹.



La valeur ajoutée créée par l'entreprise est nécessaire au circuit économique.

2 En créant de la valeur, l'entreprise va pouvoir vendre un produit à un prix supérieur au coût d'approvisionnement et, ainsi, générer de la richesse.

2 Cette richesse permet à l'entreprise de payer des salaires à ses travailleurs, ainsi que des impôts à l'Etat. C'est donc l'entreprise qui, par son activité, permet aux autres acteurs du circuit économique de bénéficier des ressources dont ils ont besoin.

2 L'Etat, en particulier, prélève des impôts pour financer son activité. L'Etat ne produit pas de valeur, il n'a pas cette fonction dans le circuit économique : il est là pour organiser et réguler la société. Pour se financer, l'Etat a donc besoin de recevoir une partie des gains des entreprises et des ménages, afin de disposer des ressources nécessaires pour atteindre ses buts.

¹Bucheler Remy : « introduction à l'entreprise : théories et exercices », Edition loisirs et pédagogie, 2013

- **L'entreprise et l'innovation** : C'est l'économiste autrichien Joseph Schumpeter qui donne ses lettres de noblesse à l'entrepreneur. Selon lui l'économie « au repos » est un ensemble de marchés interdépendants simultanément en équilibre grâce au mécanisme des prix. Les agents sont spontanément rationnels et adoptent les comportements requis par expérience, même s'ils n'en comprennent pas les raisons exactes. L'économie ainsi décrite est nécessairement stationnaire, la dynamique, c'est à dire la croissance ne peut venir dans ces conditions que du comportement d'agents particuliers, les entrepreneurs qui sont à l'origine des innovations.

L'entrepreneur est celui qui introduit le changement, qu'il soit chef d'entreprise, manager, ou même fonctionnaire.... Il est nécessairement un aventurier puisqu'il ne se conforme pas aux comportements établis et **agit dans l'incertain** : dans son domaine, les connaissances nécessaires au calcul économique font défaut. Ce domaine, c'est **l'innovation**.

Elle se présente sous plusieurs formes :

- ▶ **innovations de produits ;**
- ▶ **innovations de procédés ;**
- ▶ **innovations organisationnelles ;**
- ▶ **innovations de marchés.**

L'innovation est un pari offrant l'espoir d'un succès spectaculaire (le profit) mais faisant aussi courir le risque d'un échec total (la faillite). Ce sont ces hommes qui révolutionnent sans cesse les processus de production, créent de nouveaux produits et menacent les situations acquises.

L'innovation qui consiste à passer de l'invention à la réalisation est le propre de l'entrepreneur. Il a donc un rôle dynamique et révolutionnaire, c'est-à-dire qu'il consacre son énergie et risque son argent pour produire et vendre autre chose ou autrement, comparé à ce que font les entreprises en place. Ce processus, que Schumpeter appelle "**la concurrence destructrice**", est générateur de gaspillage social. Il contribue en effet à déclasser des activités, des emplois et des machines et, en outre, s'accompagne fréquemment de dépenses inutiles : " les frais de campagne de publicité, l'étouffement des nouvelles méthodes de production (achats de brevets pour ne pas les exploiter) et ainsi de suite. Nous présenterons trois principales théories de l'entreprise. Bien entendu, cette revue ne se veut pas exhaustive des nombreuses approches théoriques existe.

1.3 Les approches théoriques de l'entreprise

1.3.1 L'entreprise selon la microéconomie : une « boîte noire »

L'analyse microéconomique considère l'entreprise comme une entité (agent) économique qui cherche à maximiser ses profits à partir d'un calcul économique rationnel fondé sur un raisonnement marginaliste (comparaison du coût marginal avec les recettes marginales). Elle

présuppose que le marché est l'unique mode efficace d'allocation des ressources via le mécanisme des prix. Cette hypothèse de rationalité parfaite et de maximisation du profit conduit à négliger l'importance du pilotage et de la fonction d'entrepreneur ainsi que celle de l'organisation de l'entreprise. Principaux auteurs : L. Walras, V. Pareto.

1.3.2 L'entreprise selon l'école classique des organisations : une «organisation rationnelle»

L'entreprise est le résultat d'une organisation construite selon des principes rationnels. L'organisation scientifique du travail de F. Taylor, la standardisation fordienne, la théorie administrative de H. Fayol et la bureaucratie de M. Weber visent à garantir l'efficacité d'une organisation idéalisée. Principaux auteurs : F. Taylor, H. Fayol, M. Weber.

1.3.3 L'entreprise selon l'école des relations humaines : un «système social»

L'entreprise est une organisation composée d'êtres sociaux dont la psychologie influence fortement l'efficacité. La direction de l'entreprise doit concilier les impératifs technico-économiques et les besoins de son personnel (voir la pyramide de Maslow). La gestion des relations humaines passe par la prise en compte de la dynamique des groupes de travail (implication des groupes) ainsi que par l'enrichissement des tâches et le management participatif. Principaux auteurs : E. Mayo, A. Maslow, D. McGregor.

1.3.4 L'entreprise selon les behavioristes : une «organisation»

L'entreprise est une organisation complexe une coalition de groupes aux intérêts divers qu'il faut rendre compatible, dans laquelle les décisions prises par des individus dont la rationalité est limitée, sont le résultat d'arbitrage et de négociations multiples entre les diverses composantes de l'organisation (les ouvriers, les ingénieurs, les chefs de départements, les managers les propriétaires actionnaires, les clients,...). Lieu d'affrontement des intérêts des différentes coalitions, la firme s'apparente alors à une arène politique. Principaux auteurs : M. Cyert et J. March.

1.3.5 L'entreprise selon la théorie des coûts de transaction

L'existence de l'entreprise se justifie par l'existence des coûts de transaction dans l'économie de marché. Par coûts de transaction, on entend l'ensemble des coûts spécifiques liés à la gestion du face-à-face entre deux agents sur un marché. Ces coûts proviennent de l'existence d'asymétrie d'information et de comportement opportunistes des agents économiques. Ils sont notamment liés à l'imperfection des informations disponibles aux nécessaires négociations et à la surveillance des prestations de cocontractants. Selon la théorie des coûts de transaction, La firme se construit puis

se développe en internalisant des transactions marchandes. L'internalisation est le processus par lequel des relations hiérarchiques se substituent aux relations marchandes. Ce processus est efficient tant que les **coûts d'organisation** marginaux demeurent inférieurs aux **coûts de transaction** marginaux. Entreprise et marché constituent ainsi deux formes alternatives de coordination. Le choix entre ces formes s'effectue par comparaison entre les coûts de transaction et les coûts d'organisation. Principaux auteurs : R.H. Coase, O.E. Williamson.

1.3.6 L'entreprise selon la théorie de l'agence : un «noeud de contrats»

Selon la théorie de l'agence, l'entreprise est un lieu juridique (fiction légale) servant à la conclusion d'une multitude de contrats individuels entre le dirigeant et les autres agents économiques : salariés, créanciers ou clients et fournisseurs. Tous ses contrats génèrent des relations d'agence.

a. La relation d'agence

Il y a relation d'agence chaque fois qu'un agent, appelé **le principal** ou **le mandant** délègue la totalité ou une partie de son pouvoir de décision à un autre agent, dénommé le **mandataire**. Exemple : un actionnaire confie la gestion de l'entreprise à un manager. Dans une telle situation, le mandataire est par définition mieux informé que le mandant sur la mission qui lui est confiée, en raison de ses compétences. Or il peut y avoir des conflits d'intérêt, et le mandataire peut avoir tendance à agir à son propre avantage plutôt qu'à celui de son mandant. On parle ici d'asymétrie de l'information et de comportements opportunistes. Pour éviter de tels comportements, le principal va engager des coûts d'agence.

b. Les coûts d'agence

Pour s'assurer que les dirigeants agissent dans un sens conforme à leurs intérêts, les actionnaires vont engager les coûts d'agence qui comprennent :

- Les coûts de surveillance et d'incitation supportés par le principal afin de veiller à ce que le mandataire se comporte conformément aux termes du contrat ;
- les coûts d'obligation supportés par le mandataire qui donne des garanties et des signes de bonne conduite afin d'inspirer confiance à son principal ;
- les coûts d'opportunité ou « perte résiduelle » correspondant à l'écart inévitable entre le résultat de l'action de l'agent comparé à ce que serait la maximisation effective de l'intérêt du principal.

La théorie de l'agence étudie les formes d'organisation et les types de contrats susceptibles de minimiser ces coûts. Principaux auteurs : E.F. Fama, M.C. Jensen et W.H. Meckling.

1.3.7 La théorie des Stakeholders comme prolongement des interprétations contractuelles de la Firme

En 1984, le philosophe et mathématicien américain Robert Edward Freeman publiera le livre *StrategieManagement: A StakeholderApproach*, qui changera la face du management organisationnel et fera même émerger un nouveau sous-champ dans les sciences de la gestion: la gestion des parties prenantes (stakeholder management). Le nom «stakeholder» signifie littéralement «porteur d'enjeu» (mais la formule «partie prenante» est plus couramment utilisée) et représente un jeu de mot voulant se distinguer de «stockholder», signifiant «actionnaire » ou littéralement «détenteur d'action(s) ».

➤ Origines et définitions du concept de partie prenante

Aujourd'hui, la réussite d'un projet ne dépend pas uniquement de la qualité intrinsèque de la solution proposée, mais aussi du degré d'adhésion qu'elle suscite. « Et le meilleur moyen d'obtenir cette adhésion, c'est de dialoguer avec toutes les parties concernées et d'associer un maximum de gens à la réflexion². Il faut vraiment une articulation globale de tous les acteurs de la société et le stakeholder dialogue en est une des portes d'entrée. C'est ce que Serge De Backer résume par une formule presque mathématique :

$$\text{Réussite} = \text{Qualité} \times \text{Acceptabilité.}$$

Le terme de « Stakeholder » traduit le plus souvent par l'expression «partie prenante » mais également par « partie intéressée », voire « ayant droit » a été, selon Freeman³, employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du StanfordResearch Institute. La TPP cherche à se substituer à la vision traditionnelle de l'entreprise, dénommée «StockholderTheory», qui postule que les dirigeants ont l'obligation fiduciaire d'agir exclusivement selon les intérêts de leurs actionnaires. Avant même l'utilisation du terme de PP, on peut considérer Dodd (1932) et Barnard (1938)⁴ comme des pionniers de la TPP lorsqu'ils avancent l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire. Alors, le défi des décideurs est donc de réorienter leur façon de penser

²Business & Society Belgium : « Stratégie RSE : comment obtenir l'adhésion de tous ? 8 conseils pour une mobilisation générale ». Membre of the ICHEC Brussels management school. Magazine de business & society Belgium - février 2007 - n°. 19 - gratuit

³Freeman, R. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston :Pitman 1984.

⁴Cité in **Manuela PASTORE-CHAUVEROT** : « Les stratégies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence analyse des discours des entreprises du CAC 40, Université Paul VERLAINE DE METZ, 2011

le processus managérial externe, dans le but de tenir compte des diverses parties prenantes. Il y a trois niveaux, dans le processus de management⁵, où se reflètent les interrelations avec les parties prenantes. Le premier est le niveau rationnel, qui comprend l'élaboration des cartes des parties prenantes ainsi que de la détermination de leurs intérêts. Le second est le niveau processuel, c'est-à-dire une analyse du processus organisationnel en vue d'une adéquation avec l'environnement externe, qui comprend les parties prenantes. Le dernier niveau est le niveau transactionnel, qui est le reflet des interrelations entre les membres de l'organisation et les parties prenantes.

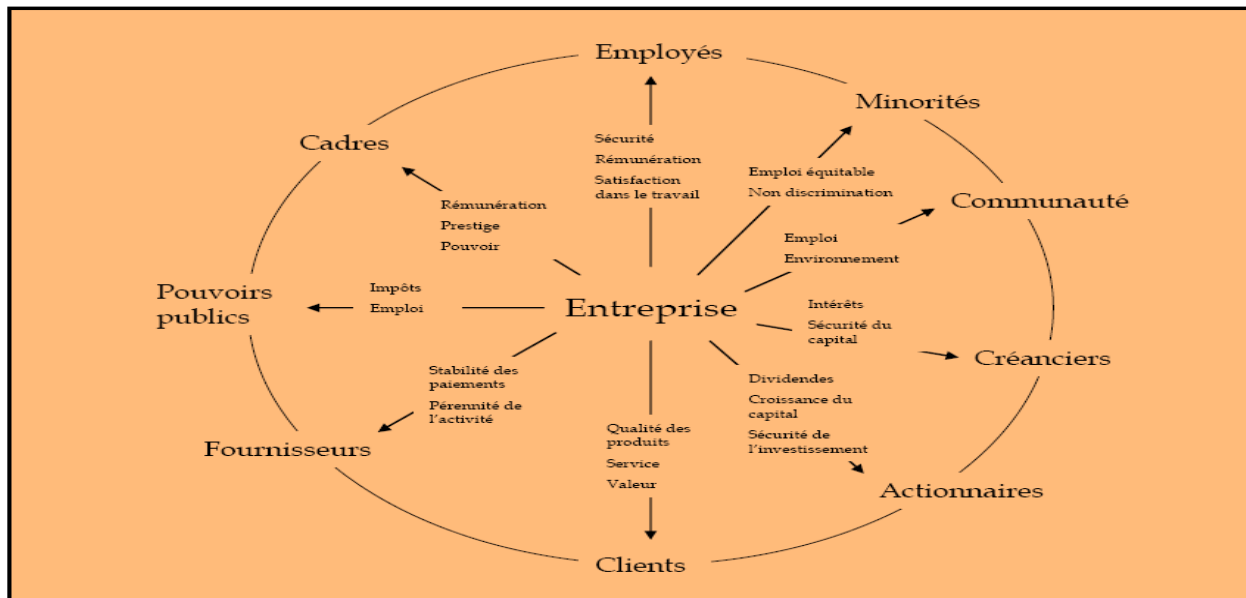
Il y a deux raisons fondamentales pour intégrer les attentes des parties prenantes dans les décisions des entreprises.

- La première raison, conforme à la théorie néoclassique, est orientée «business»: l'intérêt des parties prenantes est alors une condition de la performance économique et financière de l'entreprise.
- La deuxième raison, plus générale, est orientée «éthique»: dans cette approche que l'on peut qualifier de normative, l'entreprise est redevable envers la société, et dès que ses dirigeants reconnaissent l'existence et la légitimité de plusieurs groupes de parties prenantes, ils doivent intégrer les attentes de ces groupes dans les objectifs de l'entreprise. Cependant, qu'elles soient orientées «business» ou «éthique», la théorie des parties prenantes présente quelques limites.

Afin d'intégrer ces « détenteurs d'enjeux », il sera nécessaire de procéder à leur identification, ainsi qu'à une hiérarchisation selon les notions centrales de pouvoir, de légitimité et de reconnaissance, avant de procéder aux modalités d'implication, de participation de ces partenaires dans la prise de décision.. En effet, comme nous l'avons déjà expliqué l'utilisation croissante du concept de partie prenante ou stakeholder pour rendre compte des impacts des activités de l'entreprise auprès de son environnement.

⁵Emmanuelle Champion, Manon Lacharité et Corinne Gendron : « Historique et fondements de la responsabilité sociale corporative » Recueil de textes CÉH/RT-01-2002, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable ESG-UQÀM

Figure1 : Les intérêts divergeant des parties prenantes



Source : Floriane BOUTOUD : « Le management stratégique de la responsabilité sociales des entreprises », Thèse de doctorat, conservatoires national des arts et métiers, 2002

Tous les acteurs sont positionnés schématiquement sur une trajectoire en forme d'ellipse et « tournent » autour d'un épicycle - l'entreprise. Chacun d'entre eux maintient un lien direct ou indirect avec l'entreprise, et tout le système, comme un modèle planétaire, peut bien fonctionner sous condition que chaque acteur comprenne et accepte de jouer son rôle de la meilleure façon possible – tout en tenant compte de son intérêt et de celui des autres. Au cas où une seule règle dominerait dans ce jeu de marché - la règle du profit, ce modèle se transformerait en un jeu de roulette aux conséquences imprévisibles pour tous les acteurs. Afin de nous permettre de nous orienter plus facilement dans cette « forêt » de stakeholders, les théoriciens les ont classifiés selon différents critères. La classification à laquelle on a le plus souvent recours est la suivante⁶ :

- (a) stakeholders primaires, qui sont en relation contractuelle ou quasi contractuelle avec l'entreprise, et
- (b) stakeholders secondaires, dont tous les autres font partie.

⁶ Ivana Rodić : « Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen », Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, institut européen de l'université de Genève, Genève, avril 2007.

SECTION 3. L'APPROCHE SYSTEMIQUE DE L'ENTREPRISE

L'apparition du concept de système peut être expliquée en grande partie par la complexité croissante des **phénomènes économiques, sociologiques (modification des modes de vie, phénomène de mondialisation...)** et **la multiplication des interactions entre ces différents phénomènes**. Les approches traditionnelles (on pense surtout à la logique cartésienne) seraient insuffisantes pour maîtriser cette double évolution. Il devenait donc nécessaire de construire une nouvelle approche scientifique qui aurait une vision plus globale des phénomènes (l'analyse systémique).

L'entreprise selon la théorie des systèmes

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

a. Définition et caractéristiques d'un système

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

- **Ses éléments** : un système est constitué par un ensemble d'éléments dont la diversité et les interactions déterminent sa complexité.
- **Ses frontières** : qui le délimitent de son environnement.
- **Son réseau d'interaction** : le réseau d'interaction ou de communication permet les échanges d'énergie, d'informations ou de matières, de capitaux. Il contribue également à la régulation du système. On distingue deux catégories d'interactions :
 - les relations entre les éléments du système, - les relations entre le système et son environnement.
- **Son état** : l'ensemble des valeurs prises à une date donnée par les éléments qui le composent.
- **Sa variété** : la variété d'un système est l'ensemble des états possibles de ce système.

b. L'entreprise en tant que système

• Caractéristiques

Le système entreprise peut être décrit à travers différentes caractéristiques :

- **Un système finalisé** : l'entreprise est un système finalisé signifie qu'il est doté d'objectifs généraux, de finalités, et que son fonctionnement tend vers la réalisation de ses objectifs.
- **Un système organisé** : l'entreprise est un système organisé comportant des sous-systèmes, doté d'une structure et de règles de fonctionnement.
- **Un système dynamique** : l'entreprise constitue un système dynamique. Celui-ci est en constante évolution sous l'effet des interactions qui se produisent en son sein et des échanges avec son environnement.
- **Un système piloté** : l'entreprise est dotée d'un système de pilotage permettant d'orienter le système en fonction des buts poursuivis et de faire face aux dysfonctionnements. Celui-ci se compose d'organes de contrôles et d'organes de commande.

• La régulation

La régulation est le fait d'agir sur le système pour le faire évoluer dans la direction voulue. On distingue trois modes de régulation.

- **La régulation par anticipation** : elle consiste à faire face à un dysfonctionnement avant que celui-ci n'affecte le fonctionnement de l'organisation. Exemple : une étude de marché permet de déceler une évolution des besoins des consommateurs.
- **La régulation par alerte** : celle-ci consiste à corriger un dysfonctionnement dès qu'il est détecté. Cela nécessite la mise en place d'indicateurs émettant des signaux significatifs. Exemple : une augmentation du taux de retours en provenance des clients de produits défectueux amènera à rechercher les dysfonctionnements qui sont à l'origine des défauts.
- **La régulation par erreur** : le système de commande compare les objectifs préalablement fixés et les réalisations. Les écarts détectés conduisent à prendre des actions correctives pour redresser la situation ou à revoir les objectifs. Exemple : lorsque les ventes d'un produit sont inférieures aux objectifs sur une période donnée. L'action corrective consiste soit à revoir la promotion, le réseau de distribution ou à revoir les objectifs.

3.1 De l'Approche analytique à l'approche systémique

L'approche analytique permet la décomposition d'un système en ses éléments simples et l'étude des interactions entre ses éléments. Ensuite, la modification d'une variable à la fois permet de déduire les propriétés quant au comportement du système. La loi d'additivité des propriétés

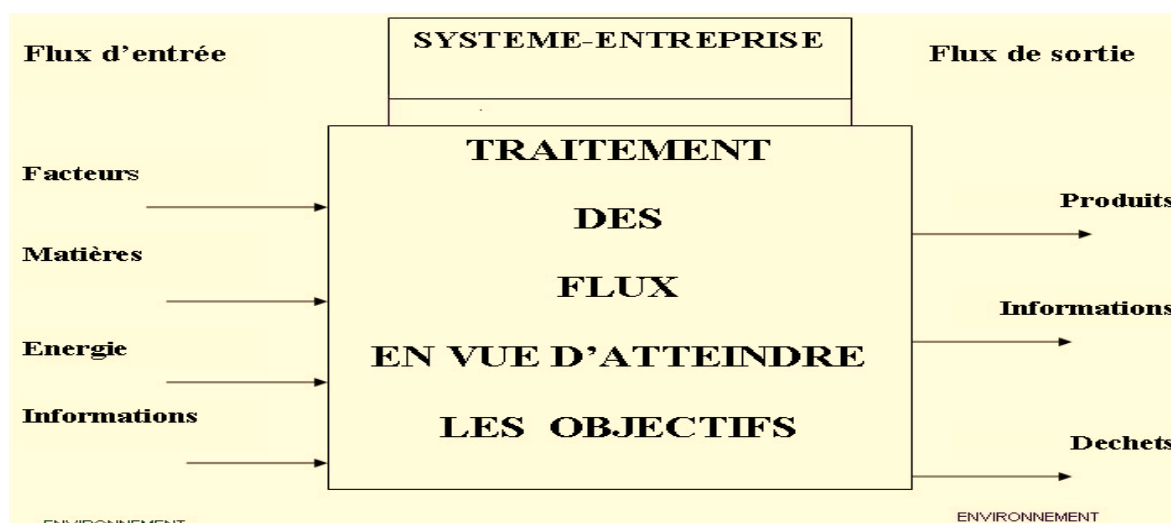
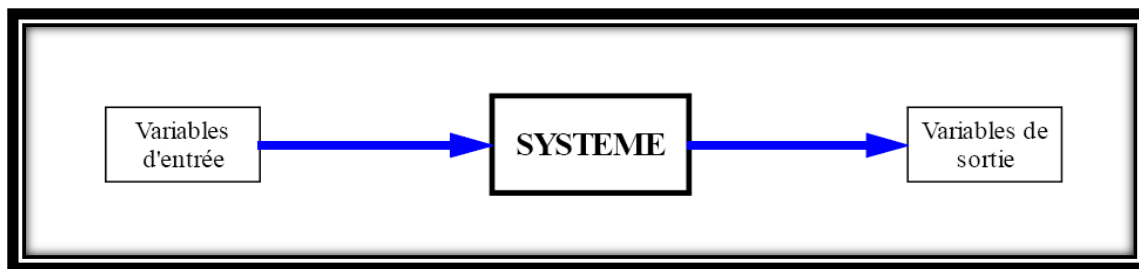
élémentaires permet de déduire le comportement global dans le cas d'un système simple. Mais cette loi n'est plus valable dans le cadre de l'étude de systèmes de haute complexité. De tels systèmes doivent dès lors être abordés par les méthodes de l'approche systémique. En effet, de son côté, le systémicien considère le système dans sa totalité, dans toute sa complexité et sa dynamique propre⁷.

Approches analytique et systémique

Approche analytique	Approche systémique
Isole : se concentre sur les éléments.	Relie : se concentre sur les interactions entre les éléments.
Considère la nature des interactions.	Considère les effets des interactions.
S'appuie sur la précision des détails.	S'appuie sur la perception globale.
Modifie une variable à la fois.	Modifie des groupes de variables simultanément.
Indépendante de la durée : les phénomènes considérés sont réversibles.	Intègre la durée et l'irréversibilité.
La validation des faits se réalise par la preuve expérimentale dans le cadre d'une théorie.	La validation des faits se réalise par comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité.
Modèles précis et détaillés, mais difficilement utilisables dans l'action (exemple : modèles économétriques).	Modèles insuffisamment rigoureux pour servir de base aux connaissances, mais utilisables dans la décision et l'action (exemple : modèles du Club de Rome).
Approche efficace lorsque les interactions sont linéaires et faibles.	Approche efficace lorsque les interactions sont non linéaires et fortes.
Conduit à un enseignement par discipline (juxta-disciplinaire).	Conduit à un enseignement pluri-disciplinaire.
Conduit à une action programmée dans son détail.	Conduit à une action par objectifs.
Connaissance des détails, buts mal définis.	Connaissance des buts, détails flous.

La notion de système

⁷Une introduction à l'approche systémique : Rapports d'étude du Certu de centre d'Études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques. Catalogue des publications disponible sur : <http://www.certu.fr.p.21>



Cette représentation suppose d'une part que le système est un **système ouvert**, d'autre part que les limites du système sont clairement définies. Or, ces propriétés sont loin d'aller de soi. Ainsi, la notion de frontière d'un système n'est pas exempte d'un certain flou en systémique et la démarche consistant à définir les limites du système implique toujours une part de convention et d'arbitraire de la part de l'observateur. Dans ces conditions, le caractère ouvert du système n'est pas sans poser quelque question. La limite est poreuse et son franchissement n'est pas toujours discernable avec précision. Un autre type de représentation des systèmes permet de rendre compte de ces interrogations en proposant de distinguer trois niveaux concentriques d'**espaces d'interaction** dans le rapport du système avec son environnement :

- le **milieu intérieur** qui recouvre l'espace des relations pouvant être qualifiées d'internes ;
- le **milieu extérieur** qui a trait aux relations habituelles que le système entretient avec son environnement. Ces échanges se font au travers des limites .
- le **milieu englobant** qui désigne l'environnement dans son sens le plus large.

L'action de l'environnement sur l'entreprise : 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.

L'influence de l'environnement sur l'entreprise :

- **Influence positive** : infrastructure disponible, pouvoir d'achat élevé, nombre important de fournisseurs.
- **Influence négative** : insuffisance des moyens de financement augmentation des intérêts, infrastructure indisponible, faible pouvoir d'achat

L'action de l'entreprise sur son environnement : L'entreprise étant l'un des principaux acteurs de la vie locale, nationale, voire internationale, elle a des effets directs ou indirects sur l'environnement. Ce sont des **externalités ou effets externes**. Certaines **externalités sont positives** sur l'environnement (*diffusion d'un savoir faire, effets d'entraînement sur l'économie locale ...*) **d'autres sont négatives** car elles font supporter à l'environnement des coûts et des nuisances (*pollution, surcharges des infrastructures de transport...*).

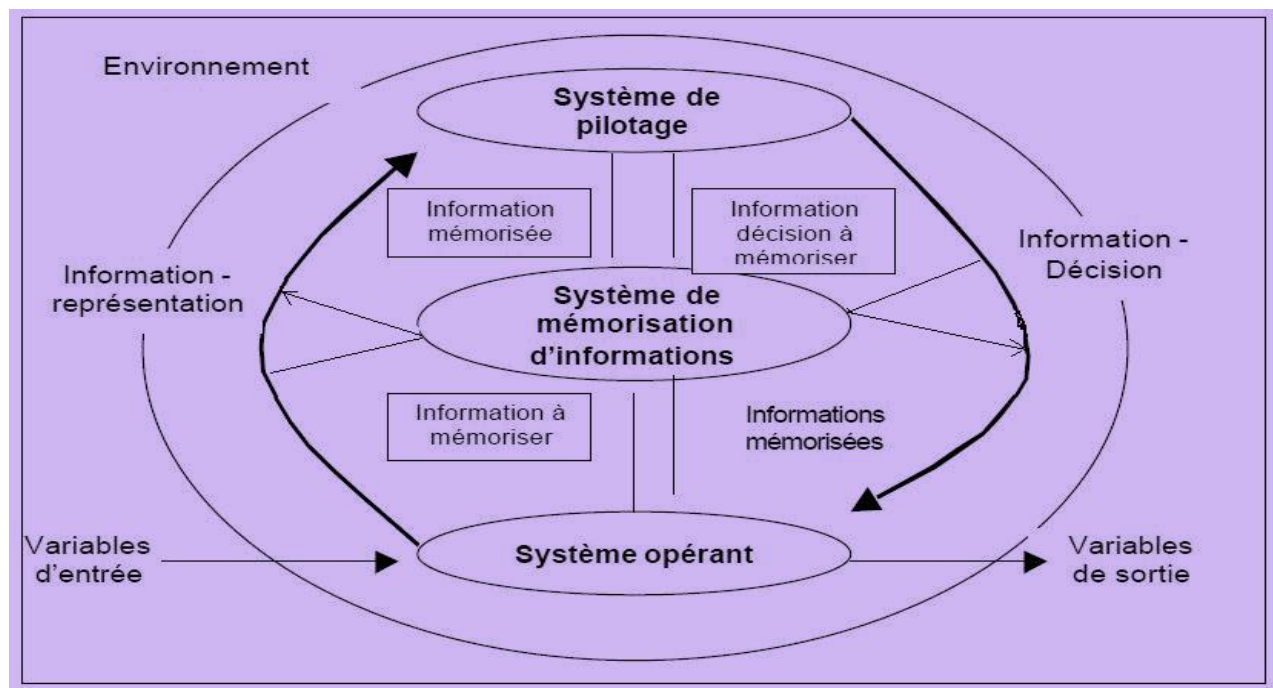
3.2 **LES COMPOSANTES D'UN SYSTÈME :**

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

- **Un système de pilotage**, qui prend les décisions, coordonne les tâches, contrôle les résultats et corrige les imperfections. - Un système opérant, qui agit en fonction du but assigné, fabrique, commercialise, comptabilise....

- **Un système d'information**, le système de mémorisation d'informations, qui interagit avec le système de pilotage et le système opérant, ainsi qu'avec l'environnement.

Figure 2 : les composantes d'un système



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

Le système-entreprise comporte deux types de composants :

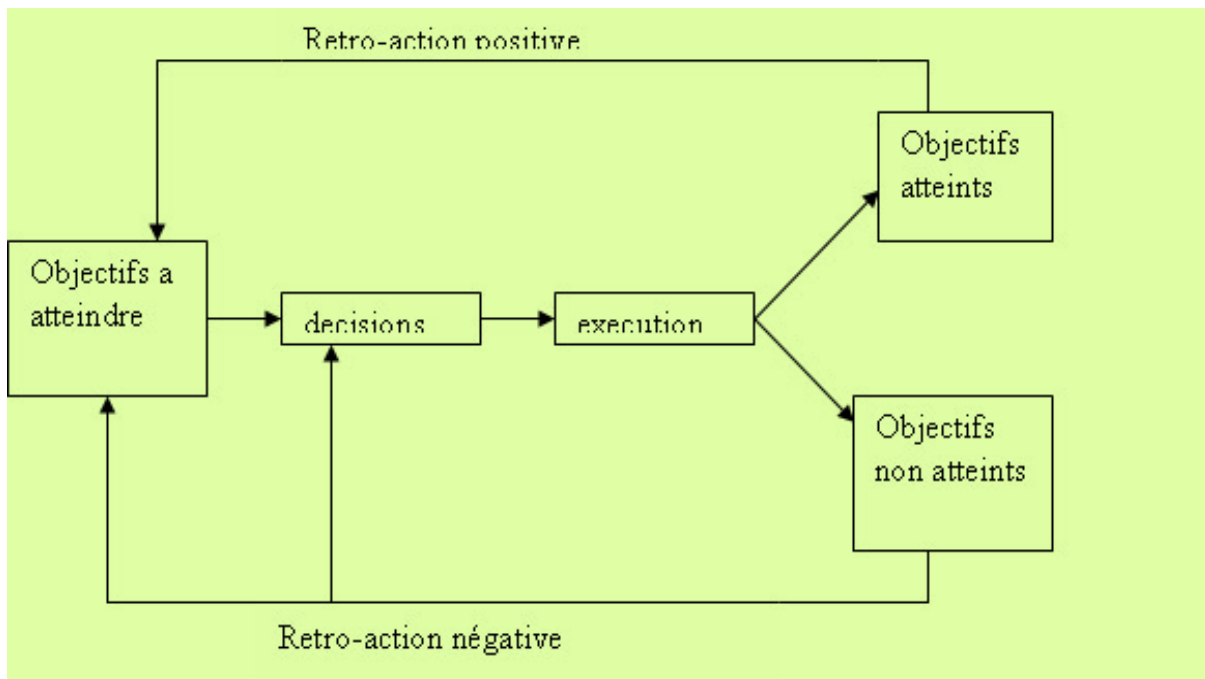
- **Des composants structuraux** : un territoire délimité, des éléments matériels et humains, des réseaux de communication,... qui constitue la structure du système.
- **Des composants fonctionnels** : des flux d'énergie, d'information, et marchandises circulant entre les unités du système, des moyens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

C'est en transformant efficacement les flux (ou ressources) que le système-entreprise est susceptible d'atteindre les objectifs qu'il s'assigne. Ce processus peut être décrit par les opérations suivantes :

– Opération 1 : le système - entreprise transforme les flux :

Exemple : pour réaliser des bénéfices, l'entreprise se procure des facteurs de production (main d'œuvre et capital), des matières (matières premières, fournitures...), des informations (études de marchés...). Puis l'entreprise transforme ces flux et externalise des produits, publicité...et aussi des polluants. A la fin de ce processus l'entreprise peut réaliser des bénéfices.

– Opération 2 : le système - entreprise s'ajuste pour atteindre les objectifs fixés



Exemple : sur la base des prévisions d'un accroissement de la demande, la direction d'une entreprise décide d'augmenter la production de 30% dans 6 mois. Ainsi, elle établit un plan d'investissement et de financement urgent, et ordonne l'exécution. A la fin du 6eme mois, 2 situations sont possibles :

- * la production a augmente de 30%. Feed-back positif : objectif réalisé.
- * la hausse de la production n'a pas atteint 30%. Feed-back négatif : objectif non réalisé. Dans ce cas la direction doit prendre des mesures correctives : changement d'objectifs, investissement nouveau,...

CHAPITRE II

L'environnement de l'entreprise et son analyse

INTRODUCTION

Il s'agit dans ce chapitre d'aborder la notion d' « environnement » mais aussi de voir les différents types d'environnement de l'entreprise et leurs caractéristiques. Nous verrons enfin les interactions entre l'entreprise et ses environnements. L'entreprise existe dans un environnement dont elle fait partie intégrante. Elle n'est donc pas indépendante et ne suffit pas à elle-même. Par ailleurs, les activités de l'entreprise se développent en interdépendance étroite avec l'environnement qui lui impose des contraintes. Et lui offre des opportunités.

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

1.1 Notion de l'environnement et ses variantes

Selon R. DE BRUECKER (1995, P.26), « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc. ». L'entreprise est soumise à de nombreuses contraintes provenant de son milieu qu'elle ne maîtrise pas. L'objectif est de réduire cette incertitude ; par conséquent, elle se doit d'analyser et de comprendre son environnement » (J.R. EDIGHOFFER 1998, P. 22). Certains auteurs ont défini l'environnement comme l'ensemble de facteurs physiques et sociaux potentiellement pertinents pour l'établissement de la réalisation des objectifs de l'entreprise. A. DESREUMEAUX (1992, P.115-116) a procédé à une typologie de l'environnement de l'entreprise en citant quatre variantes :

- Environnement stable et aléatoire qui fait appel aux petites entreprises ;
- Environnement stable et structuré qui fait appel aux grandes entreprises ;
- Environnement instable qui fait appel à des entreprises flexibles et décentralisées ;
- Environnement turbulent, hautement complexe qui fait appel à des entreprises de niveau de complexité analogue.

Bien avant, A. E. EMERY et E. L. TRIST⁸ (1965) ont distingué des types d'environnements allant de très calmes à très perturbés. Pour eux, le plus complexe est l'environnement allant de très calmes à très perturbés. Pour eux, le plus complexe est l'environnement turbulent où seule une politique d'institutionnalisation peut permettre l'émergence d'une solution. Jusqu'aux années soixante, les organisations étaient considérées comme des systèmes fermés. L'intensification des relations entre les entreprises a changé la donne. Ainsi l'évolution de l'environnement des entreprises est inéluctable. S.

⁸G. GUEGUEN : communication sur le management des turbulences, Toulon 22-23 mai 1997

TERREBERRY⁹ (1968) pense que l'environnement organisationnel devient de plus en plus turbulent. CAMERON, KIM et WHETTEN¹⁰ (1987) définissent la turbulence par les changements auxquels est confrontée l'organisation. Ces changements sont significatifs, rapides et discontinus. I. ANSOFF (1979) a estimé que les turbulences stratégiques font arriver des événements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui, au résultat final, ont un impact majeur sur les profits de l'entreprise.

Finalement l'environnement est un ensemble des actions que les entreprises doivent mettre en œuvre afin de réduire les menaces. Ceci ne peut se faire sans la connaissance de l'environnement « spécifique » de l'entreprise. L'environnement « spécifique » diffère de l'environnement général. Il est constitué des éléments en réelle interaction avec l'entreprise. Selon M. PORTER (1985), « l'entreprise est au centre des forces concurrentielles (clients, fournisseurs, entrants potentiels et les substituts possibles pour l'activité de l'entreprise) ».

Dans ce cas l'environnement « spécifique » représente l'environnement pertinent.

1.2 Le niveau d'étude de l'environnement

L'environnement de l'entreprise est abordé à trois niveaux :

- **Le macro environnement** représente le cadre juridique, la conjoncture économique, le contexte sociologique, le cadre international et les évolutions techniques. Le macro-environnement s'impose à l'entreprise et détermine le cadre de son activité. Certains auteurs appellent ce niveau, **l'environnement général** et le définissent comme un ensemble de facteurs externes à la firme qui ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle (J. D. THOMPSON, 1967). Il concerne généralement les aspects suivants : politique, juridique, économique et socio-culturelle. Ces facteurs environnementaux conditionnent le niveau macro et le niveau méso environnement.
- **Le micro environnement** (ou **l'environnement spécifique**) est constitué de catégories d'acheteurs avec lesquelles l'entreprise entretient des relations directes. Il constitue un moyen d'action sur lequel l'entreprise peut agir par sa stratégie. Il est composé des clients, des réseaux de distribution, des concurrents, des fournisseurs et des partenaires (parties prenantes). La notion de l'environnement spécifique fait souvent intervenir la notion des parties intéressées ou prenantes ; on désigne ainsi les personnes, les groupes et institutions sur qui les résultats obtenus par l'entreprise auront des répercussions directes ou indirectes. En effet, depuis quelques décennies, nous assistons à des profondes mutations du système industriel et de nouveaux paradigmes se révèlent : montée des services, information en réseaux, mondialisation de

⁹Idem P.2

¹⁰Idem P. : Ces turbulences ont fait leur apparition d'un point de vue conceptuel dans les années soixante avec EMERY et TRIST (1965) et TERREBERRY (1968). Par la suite, elles furent popularisées par des auteurs tels que DRUCKER (1969) ou TOFFLER (1981). Ils les qualifieront de « défis majeurs ».

l'industrie, complexification des processus technologiques. Ces évolutions ont fait naître une nouvelle approche : le méso- environnement.

- **Le mésoenvironnement** représente les caractéristiques du jeu concurrentiel dans le secteur. Un secteur d'activité ne se trouve pas dans le même état selon les pays où l'on peut observer des différences au niveau de l'intensité de la demande¹¹. De ce point de vue, dans une perspective d'internationalisation de son activité, l'entreprise ne peut se soustraire à l'analyse du méso-environnement caractéristique du pays dans lequel elle envisage d'étendre son activité. **Le méso- environnement** met en exergue les interrelations entre les chaînes transactionnelles : des modifications peuvent entraîner des transformations dans d'autres secteurs tout en obligeant les entreprises qui y opèrent à adapter leur comportement¹². L'objectif de la méso-analyse est d'expliquer le fonctionnement du système productif à partir d'une méthode propre à elle, différente de celle de la micro-économie et de la macroéconomie.

Il faut retenir à travers cette vision de l'environnement que ce ne sont pas les effets directs ou indirects qui importent. Après tout, une variable du macro-environnement peut avoir un effet direct sur l'organisation. Il faudra considérer l'importance de l'impact et la capacité de modification de l'organisation. En fait, nous pouvons supposer que plus l'environnement sera proche de l'organisation, plus l'organisation aura du pouvoir sur les éléments de cet environnement (c'est la notion de l'environnement pertinent). Le pouvoir étant la capacité à amener un élément à adopter un comportement qu'il n'aurait pas choisi spontanément.

En somme et en science de gestion, « l'environnement est l'ensemble de facteur socio –économiques qui influent sur la vie de l'entreprise : la concurrence, l'Etat, la législation sociale, financière et commerciale ; les groupes de pression : lobbies, syndicats, associations de consommateurs, etc. (A. SILEM, 1999, P. 265). En d'autres termes, ces composantes ne sont pas isolées, elles s'imbriquent et forment un environnement à trois variables : domaine, acteur, force comme l'indique le schéma ci-après (figure N°1)

¹¹ «Ces différences font apparaître comme l'a montré VERNON R. un cycle international des produits et des services qui se trouveront à maturité ou en déclin dans certaines régions du monde, alors qu'ils ne sont qu'à un stade de démarrage ou de croissance dans l'autre »

¹² La diminution de la natalité influence à court terme le secteur des vêtements, le développement de la restauration hors foyer a conduit les entreprises de la distribution alimentaire à s'adapter à cette nouvelle donnée.

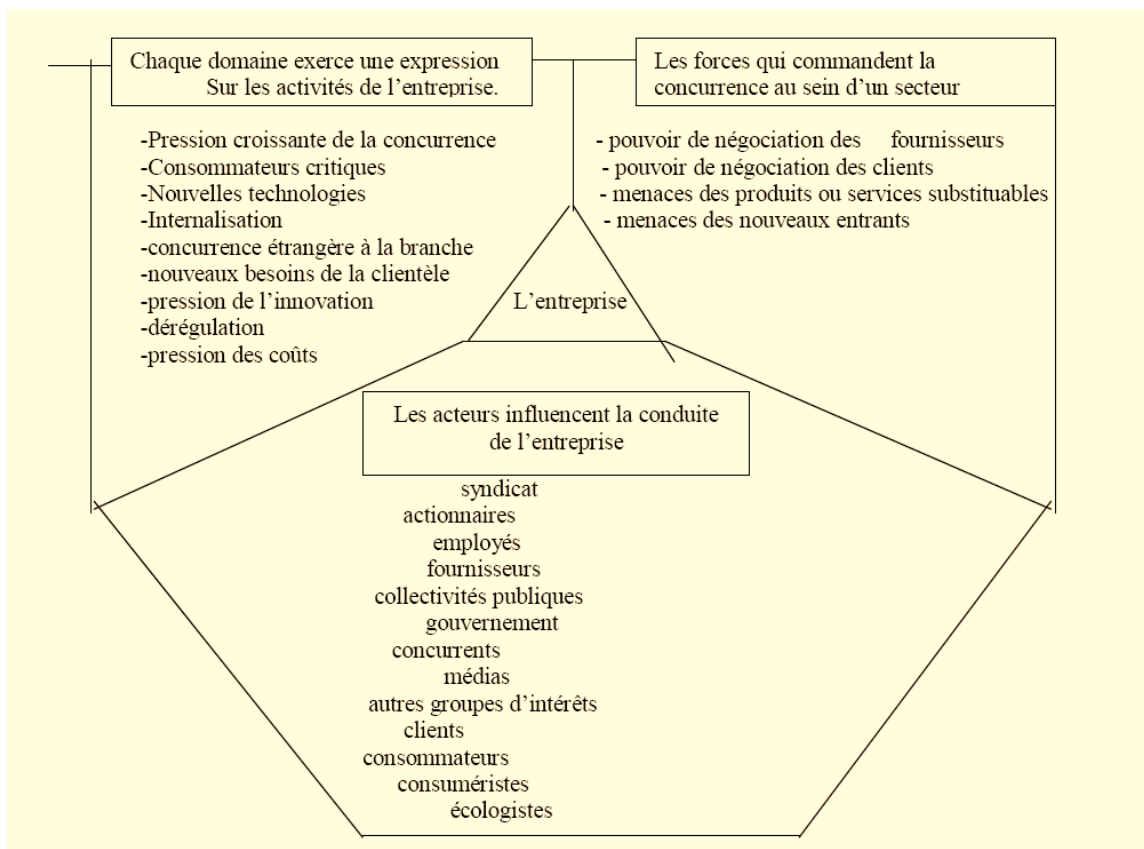


Figure N°1 : Les trois composantes de l'environnement.

Il faut préciser que la nature de l'environnement de l'entreprise n'est pas statique.

L'environnement de l'entreprise que nous venons de définir change de nature : il est turbulent. La turbulence entraînera des modifications dans l'environnement qui auront un impact sur l'organisation de l'entreprise. Les causes des turbulences, généralement relevées dans la littérature sont : la complexité, l'incertitude et le dynamisme. La complexité correspond à l'hétérogénéité et à l'étendue des activités d'une organisation (G. G. DESS et D. W. BEART 1984). L'incertitude est le manque d'information sur des facteurs environnementaux rendant impossible la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'organisation.

Quant au dynamisme, il entraîne l'absence de modèles en renforçant le caractère imprédictible de variations des facteurs constituant l'environnement (L. J. BOURGEOIS

1985). Le dynamisme peut se trouver représenté par la croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle ou l'amélioration des technologies.

SECTION 2 : L'analyse de l'environnement de l'entreprise

Les éléments qui affectent l'entreprise sont à la fois de nature interne et externe. Ainsi, si vous voulez avoir une idée claire de l'environnement dans lequel évolue votre entreprise et y trouver votre place, il faut en analyser toutes les facettes.

2.1 - L'environnement interne touche des éléments sur lesquels l'entreprise possède un certain niveau de contrôle. Ils peuvent être des forces ou des limites. L'analyse de l'environnement interne doit vous permettre de faire ressortir **les forces et faiblesses de l'entreprise**. Elle met en évidence les compétences dont vous pouvez tirer parti et les faiblesses que vous chercherez à pallier. L'exercice consiste donc à faire une analyse approfondie des forces et faiblesses de différentes fonctions de l'entreprise en tenant compte des ressources de chacune : Finances et comptabilité ; Marketing ; Ressources humaines ; Production et R&D et Management. Voici à titre d'exemples quelques éléments que vous pouvez étudier dans les deux fonctions suivantes représentant des Variables de l'environnement interne :

Ressources humaines

Qualité du personnel : formation, expertise ; Compétence des cadres de l'entreprise ; Climat interne : syndicat, entente collective ; Accès à la main-d'œuvre qualifiée et adéquate et Répartition des tâches.

Management (direction)

Structure de l'entreprise ; Système de gestion planification, contrôle, évaluation ; Sous-traitance, délégation des responsabilités ; Interrelation entre les fonctions.

2.2 - L'environnement externe est composé de facteurs qui sont hors du contrôle de l'entreprise. Ils peuvent être des opportunités ou des menaces. L'analyse de l'environnement par l'entreprise répond à un double objectif :

- L'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité.
- L'identification des opportunités ou des menaces environnementales.

Plusieurs facteurs extérieurs sur lesquels vous n'avez aucun contrôle influencent aussi l'orientation de l'entreprise. Vous devez donc analyser sommairement les facteurs externes de l'environnement qui ont ou pourraient avoir une influence sur les perspectives de croissance et de rentabilité de l'entreprise ainsi que sur sa situation dans le marché. L'analyse de l'environnement externe vous conduira à identifier les **opportunités externes** de marché ainsi que les **menaces externes** pouvant affecter les opérations de l'entreprise à court, moyen ou long terme. Voici quelques exemples de facteurs externes et d'éléments à analyser qui pourraient avoir un impact positif ou négatif sur l'entreprise.

2.3 Les modèles d'analyses stratégiques : C'est l'école de Harvard qui, en 1965, publie le premier modèle de formulation de la stratégie. La notion de stratégie sera par la suite popularisée par **Igor Ansoff** dans son

ouvrage *CorporateStrategy* également publié en 1965¹³. Nous aborderons également les analyses complémentaires qui permettent d'alimenter la démarche conduisant à la formulation d'une stratégie.

2.3.1 Les modèles de base

A. Le modèle LCAG

Ce modèle, connu sous le sigle LCAG du nom de ses auteurs, représente toujours un point de référence important car il constituait le premier modèle d'aide à la formulation stratégique¹⁴. Il est basé sur deux concepts clés qui sont l'idée de « compétence distinctive », développée par développée par Selznick en 1957, et le concept de « stratégie de secteur d'activité », développé par Chandler en 1972 dans un ouvrage de référence, *Stratégies et structures de l'entreprise*¹⁵.

Le modèle LCAG offre un raisonnement logique en cinq phases :

1. Évaluation externe

- identification des menaces et des opportunités dans l'environnement;
- identification des facteurs clés de succès.

2. Évaluation interne

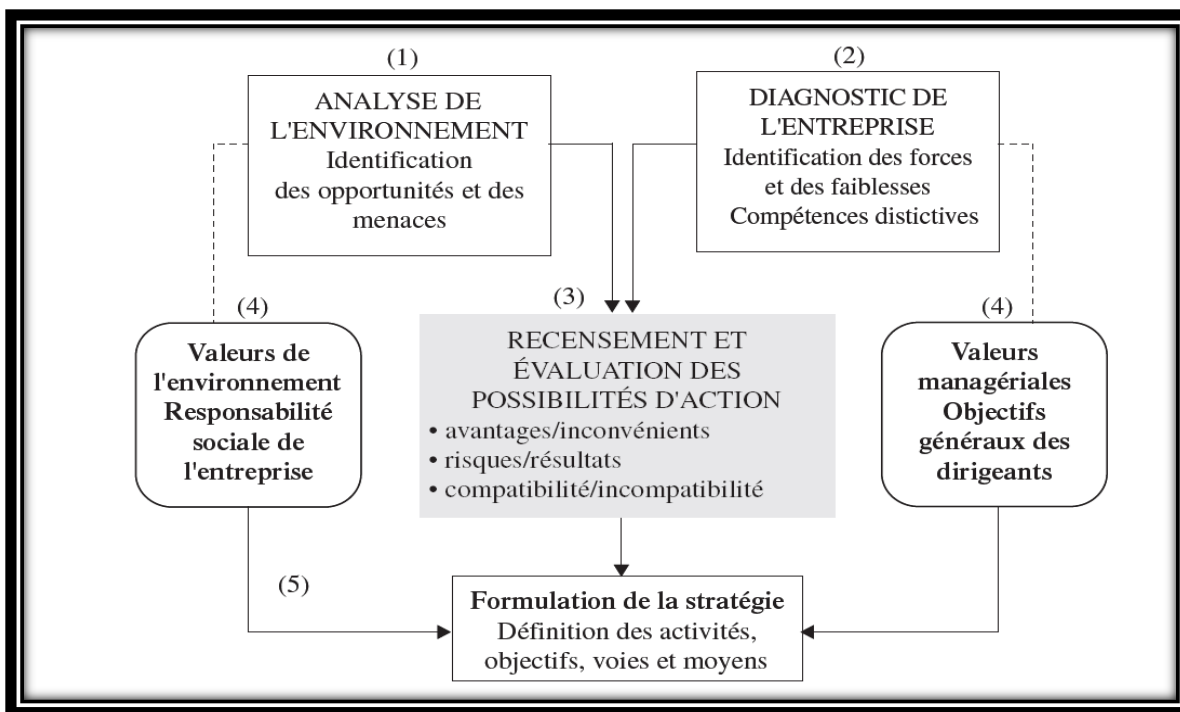
- identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps;
 - identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.
3. Création et évaluation de toutes les possibilités d'action (= stratégies).
 4. Éclaircissement des valeurs de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise) et des valeurs managériales (dirigeants).
 5. Choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.

¹³Ansoff I., *CorporateStrategy*, Version française : *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, 1968.

¹⁴Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R. et Guth W. D., *BusinessPolicy, text and cases*, Richard DE Irwin, 1965.

¹⁵Ansoff I., *op. cit.*, 1968.

Figure 2. Le modèle LCAG.



✚ **L'analyse externe** conduit à l'identification des opportunités et des menaces. Les auteurs ne précisent pas le processus par lequel le stratège va identifier ces éléments mais insistent sur le fait que la dimension externe de l'entreprise va contribuer à identifier un ensemble d'actions en adéquation avec l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Les valeurs de l'environnement seront par la suite intégrées dans la formulation de la stratégie.

✚ **L'analyse interne** permet de réaliser un diagnostic de l'entreprise qui fait état de ses principales forces et faiblesses. Ce diagnostic permet l'identification d'une compétence distinctive qui peut se résumer par la maxime suivante : « Être bon n'a pas de sens si les concurrents sont meilleurs. » L'analyse interne sera complétée par l'intégration dans la formulation de la stratégie des valeurs des dirigeants, à savoir leurs volontés, leurs buts et objectifs généraux qui orientent de manière déterminante la stratégie mise en œuvre.

2.2.3 La matrice SWOT : Un ensemble d'analyses développées dans les années suivantes ont permis de compléter les modèles que nous venons de décrire. Elles permettent d'aller plus loin dans la décomposition des processus d'analyse interne et externe de l'entreprise. Nous les regrouperons donc en fonction de leur utilité, interne ou externe. L'ensemble de ces analyses pourra être rassemblé au sein d'une matrice appelée SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) directement issue du modèle LCAG. Cette matrice appelée en français « forces, faiblesses, menaces, opportunités » reprend les deux axes d'analyse du modèle LCAG pour projeter, à partir de la synthèse des deux analyses, des possibilités d'action pour l'entreprise.

Cet outil est toujours largement utilisé à la fois dans les entreprises ainsi que dans les écoles où l'on enseigne la stratégie.

Tableau 1.1 : Les outils d'analyse complémentaires.

Analyse externe	Analyse interne
La méthode PEST	L'audit des ressources
La méthode des scénarios	L'analyse des compétences
L'identification des facteurs clés de succès	L'identification des compétences distinctives
MATRICE SWOT	

2.3 Analyse de macro environnement : Le modèle PESTEL

La méthode PEST : La méthode PEST est un outil complémentaire qui a pour but de préciser l'analyse de l'environnement en découpant celui-ci en quatre grands domaines :

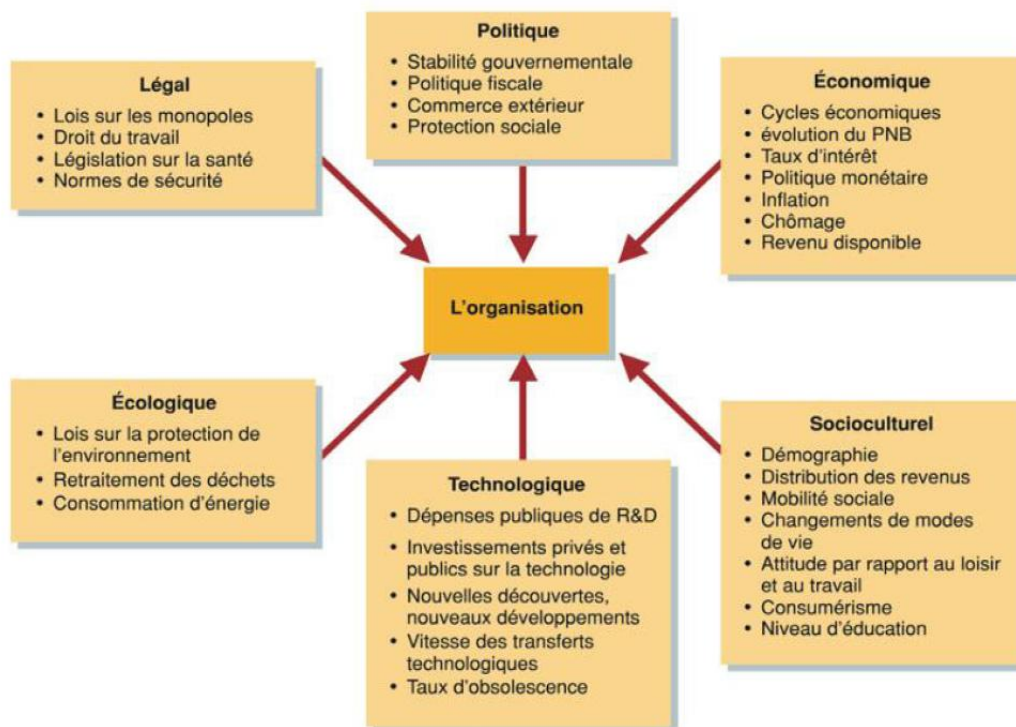
1. Politique/légal
2. Économique
3. Socioculturel
4. Technologique
5. Ecologique
6. Légal

Il s'agit, pour l'analyste, d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable.

B - 1 : Variables de l'environnement externe (PESTE) : Les composantes de l'environnement sont donc aussi bien économiques que politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques.

L'analyse P.E.S.T. devient **P.E.S.T.E.** lorsqu'on ajoute l'Ecologie. Enfin, on obtient **P.E.S.T.E.L.** lorsqu'un sixième axe, l'axe Législation, vient se greffer à l'analyse.

L'analyse PESTEL permet de surveiller les **risques** et les **opportunités** que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa **vision globale de l'environnement**. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : **Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal**.



P- L'environnement Politique

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations, **etc.** Climat politique ; Accords internationaux (Libre-échange, OMC, KYOTO) ; Endettement de l'état, recherche déficit zéro ; Politiques monétaires (valeur dollars canadien, taux d'escompte, etc.) ; Politiques fiscales (impôts, taxes) ; Contrôles gouvernementaux.

E – L'environnement Economique

Il fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. La crise remet même en question les modes de gouvernance de l'entreprise. On ne peut plus parler d'un capitalisme mais de « plusieurs capitalismes » — en effet, le capitalisme « à la japonaise » diffère considérablement du capitalisme « à l'américaine » ou du capitalisme « à l'européenne ». La réalité que l'on met derrière ce terme est, de ce point de vue de plus en plus difficile à cerner.

Le gigantisme industriel caractérise les économies occidentales et l'interventionnisme de l'état est plus ou moins poussé selon les pays. En résumé, nous assistons aujourd'hui à une transformation complète de la concurrence — celle-ci se déplace sur d'autres terrains que les prix et se joue également sur la qualité, les services, l'innovation. Si vous visez le marché des « particuliers », vous pouvez analyser des phénomènes tels que :

Taux de chômage ; Croissance du travail autonome ; Pouvoir d'achat, revenu familial ; Mode de consommation (accès au crédit, facilité de paiement). Si vous visez plutôt les entreprises vous pourrez analyser les éléments suivants :

L'accès aux matières premières, aux ressources humaines qualifiées, et aux ressources financières ; L'impact des unions économiques : ALÉ, ALÉNA, ZLÉA, Union économique européenne ; Croissance du pays et croissance mondiale ; Approvisionnement énergétique ; Nature de l'industrie (oligopole, monopole, libre concurrence) ; Conditions du marché.

S – L'environnement socioculturel

Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir des effets très positifs pour l'emploi (Toyota France, Eurodisney) et de ce point de vue une entreprise peut directement ou indirectement participer au développement d'une région. Par ailleurs, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger, le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement. A titre d'exemple voila quelques variables de cet environnement : Comportement d'achat ; Tendances démographiques (vieillesse de la population, taux de natalité, mobilité de la population, âge moyen au 1er enfant, etc.) ; Immigration (tensions entre les nationalités, langues) ; Codes d'éthiques ; Valeurs, aspirations, croyances ; Groupes de pressions et de protection des consommateurs ; Aspirations nationales ; État civil (séparations, divorces, taux nuptialité, familles monoparentales et reconstituées) ; Scolarité / décrochage scolaire.

T – L'environnement technologique

Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en oeuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche-développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en oeuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise. Changements technologiques (autoroute de l'information, ordinateurs portables, cellulaires, etc.) ; Méthodes de production actuelles dans l'industrie (savoir-faire technologique) ; Licence et brevets ; Recherche et développement.

E – L'environnement écologique

Les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques antipollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité ! Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés,

aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments. Environnement physique (pollution de l'eau, l'air, sol) ; Infrastructure de transport ; Conséquences écologiques (désastre naturel, changements climatiques ; Interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre).

L – L'environnement légal

Lois et règlements (ex. : normes du travail, décrets, sécurité au travail, taux d'imposition avantages sociaux) ; Participation du gouvernement dans l'industrie ; Engagement ou désengagement de l'Etat envers services publics ; L'Etat règlement l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose. Par exemple, la législation sociale est plus ou moins importante en fonction de la nature des rapports de force sociaux — il en va de même pour la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations consommateurs.

De ce fait, de très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.), sur les prix (étiquetage, blocage des prix) sur le crédit (l'état et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau).

B – 2 : Application du modèle

L'**analyse PESTEL** se compose de trois étapes. Il faut tout d'abord réaliser la liste des différents facteurs qui peuvent influencer l'**environnement macro-économique** de votre entreprise. Dans un deuxième temps, il est nécessaire d'extraire les **tendances** structurelles actuelles et futures. Enfin, l'analyse de ces informations doit permettre de faire ressortir les différents scénarios d'évolution de l'environnement grâce auxquels vous pourrez adapter votre **stratégie de développement**.

L'utilisation de l'**analyse PESTEL** est indispensable car un changement de l'environnement macro-économique d'une entreprise peut lui être fatal. En effet, les entreprises ne peuvent pas l'influencer et leurs seules armes sont donc l'**anticipation** et l'**adaptation**. Il est alors indispensable de prendre en compte cet environnement dès la réalisation du **Business Plan** et de mettre en place une **veille** informationnelle constante durant toute la durée de vie de l'entreprise.

Comme il a été dit en introduction, l'entreprise ne peut être conçue comme une entité isolée. Le rôle de l'environnement est donc déterminant dans l'activité de l'entreprise et ceci dans la mesure où il en conditionne la stratégie donc le développement et parfois même la survie. En conclusion, les entreprises s'insèrent dans leur milieu et le façonnent. Pour minimiser les contraintes environnementales les entreprises entretiennent entre elles des relations variées d'une part elles s'affrontent sur des marchés et se livrent à une

concurrence plus ou moins féroce et d'autre part des relations de complémentarité, faites d'associations ou de dominations peuvent s'instaurer entre elles.

2.4 Un modèle de l'analyse de méso-environnement :

Le modèle des « **cinq forces de Porter** » a été élaboré en 1979 par le professeur de stratégie Michael Porter. Il considère que la notion de concurrence doit être élargie. Au sein d'une industrie, un « concurrent » désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit. Selon Porter, cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services :

1. le pouvoir de négociation des clients,
2. le pouvoir de négociation des fournisseurs,
3. la menace des produits ou services de substitution,
4. la menace d'entrants potentiels sur le marché,
5. l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

La configuration, la hiérarchie et la dynamique de ces forces permettent d'identifier les *facteurs clés de succès*, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'éviter que le profit ne soit capté par ces cinq forces au détriment des firmes en présence ; la maîtrise de ces facteurs clés permet aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel. Par définition, le modèle des cinq forces de Porter caractérise un environnement concurrentiel et non une firme en particulier : pour tous les concurrents en présence, l'analyse est la même et les facteurs clés de succès sont identiques. Ce qui diffère, c'est la capacité des firmes à les maîtriser.

1. Pouvoir de négociation des clients

L'influence des clients sur un marché dépend de leur pouvoir de négociation. Leur influence sur le prix et les conditions de vente (délais de paiement, services) détermine la rentabilité du marché. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir ; des clients peu nombreux faisant face à des producteurs multiples ont de plus grandes possibilités de négociation (ex : la grande distribution).

Les clients disposent d'un pouvoir de négociation élevé quand :

- ils sont peu nombreux (oligopsone) ;
- il existe des sources d'approvisionnement de substitution ;
- le coût de transfert (coût que doivent supporter les clients pour changer de fournisseur) est faible ou élevé et prévisible (ce qui revient à dire que l'offre est standardisée) ;
- il existe une menace d'intégration vers l'amont (les clients peuvent produire eux-mêmes l'offre).

2. Pouvoir de négociation des fournisseurs

L'influence des fournisseurs dépend de leur pouvoir de négociation, c'est-à-dire de leur capacité à imposer aux firmes en présence leurs conditions (en termes de coût ou de qualité). Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte, des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le coût de changement des fournisseurs et donc leur pouvoir.

Les fournisseurs disposent d'un pouvoir élevé quand :

- ils sont concentrés et peu nombreux ;
- les concurrents (leurs clients) sont nombreux et dispersés ;
- le coût de transfert (coût que doit supporter un client pour changer de fournisseur) est fort ;
- il existe une menace d'intégration vers l'aval de la part des fournisseurs.

3. Menace des produits de substitution

Les produits de substitution représentent une alternative à l'offre des firmes en présence : cigarette électronique pour la cigarette classique, smartphones pour les consoles de jeux portables, etc.

Les produits de substitution constituent une menace lorsque leur rapport valeur/prix est supérieur à celui de l'offre établie : s'ils procurent une valeur supérieure pour un prix égal ou à peine plus élevé, la menace est forte (MP3 pour le CD). Si à l'inverse le surcroît de valeur est proportionnel - voire inférieur - au surcroît de prix, la menace est faible (véhicule électrique pour le véhicule à essence).

Face à un substitut menaçant, les firmes en présence peuvent envisager plusieurs actions : baisse des prix, augmentation de la valeur (ajout de fonctionnalités), abandon de l'offre actuelle et passage au substitut (si elles possèdent les ressources et compétences requises), abandon du marché.

4. Menace de nouveaux entrants

La survenue de nouveaux concurrents est freinée par l'existence de barrières à l'entrée : les investissements initiaux et le temps nécessaire pour les rentabiliser (également appelée « intensité capitalistique » ou « ticket d'entrée »), les brevets déjà en place, les normes et standards techniques, les mesures protectionnistes, l'image de marque des entreprises déjà établies, les barrières culturelles, etc. Tous ces moyens rendent l'entrée plus difficile pour un nouveau concurrent.

Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer ces barrières à l'entrée.

5. Concurrence intra-sectorielle

Les concurrents luttent au sein de l'industrie pour accroître ou simplement maintenir leur position.

Il existe entre les concurrents des rapports de forces plus ou moins intenses, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, de l'existence de barrières à l'entrée et à la sortie, du nombre d'entreprises, de la taille et de la diversité des concurrents, de

l'importance des frais fixes, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle, du caractère banal ou périssable des produits, etc.

Les limites du modèle de M. Porter

L'apport du modèle des cinq forces est d'élargir l'analyse du jeu concurrentiel à la filière et à la menace de nouveaux entrants ou de produits de substitution. Cependant le modèle de M. Porter néglige quelques aspects.

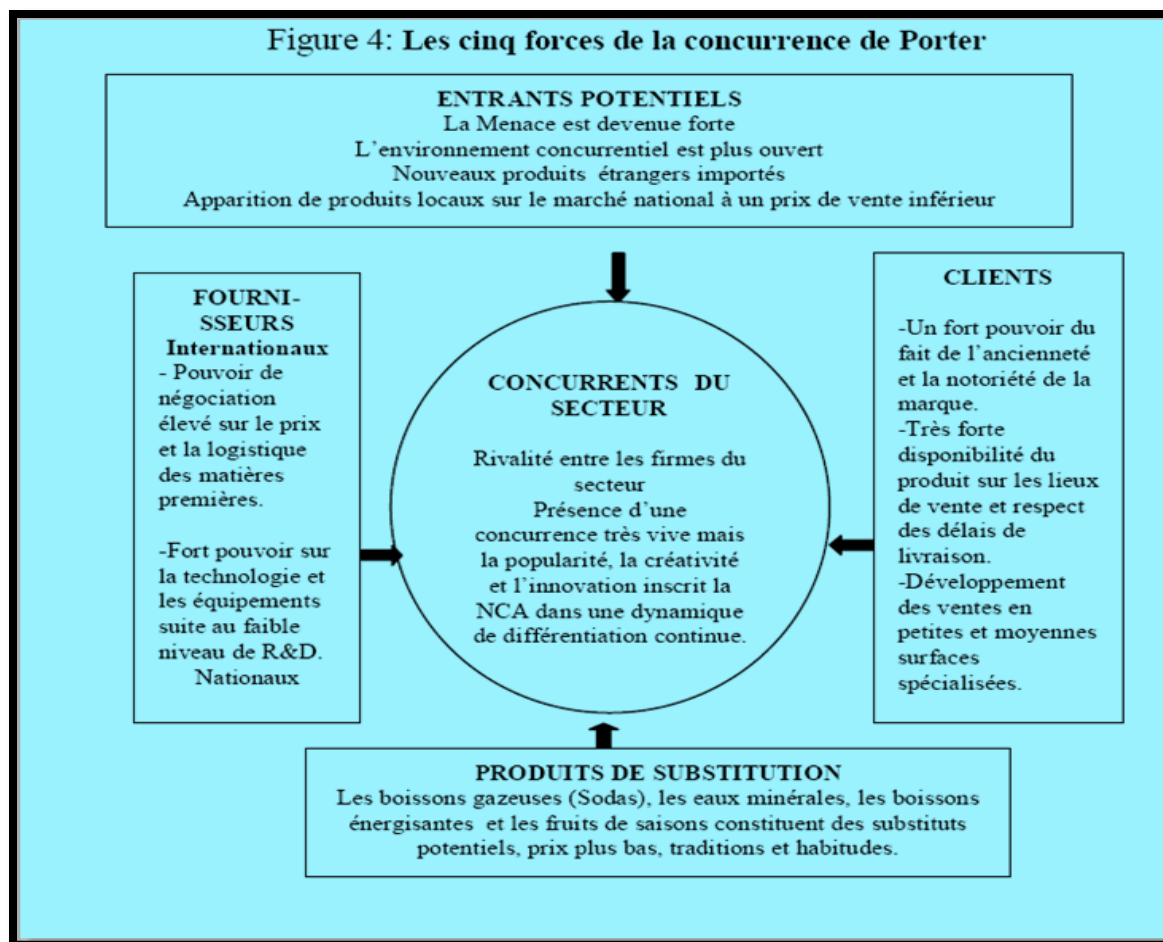
1. La « 6^e force » : les pouvoirs publics

Bien que les pouvoirs publics (État, collectivités locales, agences de régulation, organisations internationales, etc.) ne figurent pas explicitement dans le modèle proposé par Porter, leur influence est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché. Par exemple, l'entrée sur le marché peut être soumise à un agrément et licence d'exploitation ou à l'inverse être l'objet de subventions.

Porter s'est opposé à l'ajout de cette sixième force, à la fois pour des raisons idéologiques (non interventionnisme de l'État) et du fait que selon lui le rôle des pouvoirs publics peut être pris en compte dans les barrières à l'entrée. La controverse existe toujours entre les auteurs.

2. La coopération et les alliances entre concurrents

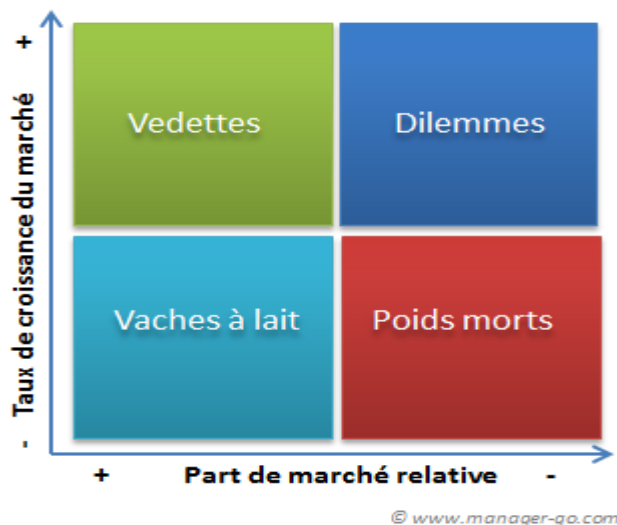
Le modèle est axé sur la concurrence et néglige les stratégies de coopération. Ainsi, les concurrents directs peuvent s'allier pour développer ensemble certains produits, en partager les coûts de production ou pour s'implanter à l'étranger. De même, il existe des collaborations au sein de la filière qui profite à la fois aux fournisseurs et aux distributeurs.



2.5 Analyse de microéconomie : (BCG, ADL, Mac Kinzey)

La matrice du Boston Consulting Group (communément appelée BCG), est un outil au service de la stratégie. Elle permet d'analyser un portefeuille d'activité. Elle est utilisable dans un environnement où les effets de volumes sont des facteurs clés de succès. Les cadrans représentent **un croisement de la part de marché de l'activité et de la croissance du secteur**. Des variables significatives pour ces secteurs d'activité au profil bien marqué. Le piège, et souvent la méconnaissance de l'outil, est de l'utiliser dans des situations où les volumes ne sont pas des facteurs déterminants expliquant la position concurrentielle d'une entreprise.

L'analyse se pratique à travers **4 positions : vaches à lait - vedettes - poids morts et dilemmes**. Chacune donne lieu à des préconisations : rentabiliser, investir, se retirer...



- **Vedettes** : activités en forte croissance. Exigeantes en liquidité et consommatrice en besoin de fonds de roulement, elles sont généralement faiblement rentables, mais permettent de garder des positions fortes sur le marché.
- **Dilemmes** : en croissance, mais une part de marché faible. Rentable ? Non rentable ? Que faire ?
- **Vaches à lait** : activités en maturité, elles ont un effet très positif sur la trésorerie. Mais attention à leur positionnement dans leur courbe de vie : sont-elles proches du déclin ?
- **Poids morts** : peu rentable, faut-il s'en débarrasser ?
- Il est évident qu'en complément, il convient d'associer d'autres angles d'analyse. Par exemple, des activités de type poids morts peuvent se révéler stratégiques si elles permettent de garder un pied dans une industrie que l'on compte développer.

Section 3 : Les caractéristiques de l'environnement actuel

Pour comprendre l'évolution des théories et des pratiques de gestion, il faut d'abord comprendre les nouvelles caractéristiques qui caractérisent l'environnement actuel.

A - mondialisation, technologie et évolutions sociologiques

La mondialisation : elle correspond à une extension du champ d'action géographique des entreprises ou organisation. Toutes les régions du monde sont touchées par la mondialisation. L'image actuelle de l'économie mondiale se fonde sur les trois pôles : la zone Europe de l'Ouest, la zone Amérique du Nord et la zone Asie du Sud-Est. La technologie : l'accumulation des connaissances et l'interdépendance des domaines ont permis de progresser rapidement dans les techniques et la technologie. Les entreprises doivent réagir vite et bien pour faire les choix techniques qui leur permettront, durant un temps, d'exploiter un avantage concurrentiel. Les transferts de technologie sont nombreux entre entreprises de tous les pays.

L'impact des évolutions sociologiques : on constate une évolution des mentalités et des demandes des clients des consommateurs et plus largement des citoyens vers la qualité et vers un comportement plus

individualiste. La conception du travail a changé (émergence du télétravail, etc.) ; l'augmentation des niveaux de vie avec une exacerbation des activités de consommation par rapport aux autres activités sociales. L'imbrication des cultures qui provoque simultanément une diversité des produits disponibles ; par exemple la multiplication des restaurants à cuisine exotique et une homogénéisation des modes de vie avec l'émergence de marques mondiales (Coca- Cola, Microsoft, Sony, etc.).

B Le développement durable et nouveaurisque

Dans la décennie 70, les effets néfastes des activités productives sur l'environnement naturel sont apparus de manière irréfutable pour le présent et le futur de la planète en 1989 le Premier ministre norvégien a défini le développement durable, qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Ainsi, les entreprises doivent tenir compte de ces nouvelles contraintes et doivent devenir responsable socialement. La notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) devient un axe stratégique de l'entreprise. Cela s'est fait progressives :

- Première étape: faire un diagnostic social et environnemental par rapport aux conditions de travail, anti-discrimination, consommation d'énergie, d'eau ou émissions de gaz à effet de serre;
- Deuxième étape : définir des orientations et fixer des objectifs d'amélioration et, le cas échéant, s'engager dans des démarches volontaires collectives ;
- Troisième étape : mettre en œuvre des programmes d'action pour modifier les pratiques.

Les entreprises affrontent, aujourd'hui de nouveaux risques dans de nombreux domaines : réglementaires, technologiques, organisationnel, stratégique et économique, humains et environnementaux. Face à cette nouvelle dimension à prendre en compte, les entreprises mettent en place la gestion des risques ; les entreprises s'arment de plus en plus d'outils, de procédures, de système d'information, de modes de gestion pour essayer de prévoir, d'anticiper, d'évaluer, de piloter et cela tout en sachant qu'aucun risque ne peut être gérécomplètement et parfaitement.

CHAPITRE III

ORGANISATION ET STRUCTURES DES ENTREPRISES

« Organiser une entreprise, c'est munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matières, outillage, capitaux, personnel »¹⁶. Après avoir subdivisé l'organisation en deux composantes, l'organisme matériel et l'organisme social, Fayol s'intéressera plus particulièrement à cette dernière composante. Aux

¹⁶SHEID J-C (1999), Les grands auteurs en organisation, Dunod. Page 61.

ressources matérielles données, le corps social doit être capable de remplir les six fonctions essentielles, c'est-à-dire d'exécuter toutes les opérations que comporte l'entreprise.

Le corps social doit remplir différentes missions : veiller à l'exécution du programme d'action, établir une direction compétente, concerter les actions et coordonner les efforts, définir les attributions, encourager le goût des initiatives et des responsabilités, faire observer la discipline, faire tout contrôler... Généralement, la forme du corps social dépend du nombre d'agents de l'entreprise (quand le nombre d'ouvriers augmente, un contremaître ou un intermédiaire apparaît), de l'activité de l'entreprise (dans les entreprises industrielles, c'est le service technique qui est prépondérant ; dans les entreprises commerciales, c'est le service commercial), des organes de l'entreprise (Fayol définit 9 organes au sein de la société anonyme : le groupe d'actionnaires, le conseil d'administration, la direction générale et son état major, les directions régionales et locales, les ingénieurs principaux, les chefs de services, les chefs d'ateliers, les contremaîtres, les ouvriers).

2. Les principes d'organisation

La fonction administrative n'a pour organe et pour instrument que le corps social. La santé et le bon fonctionnement du corps social dépendent d'un certain nombre de conditions que Fayol qualifie indifféremment de principes, de lois ou de règles. Ces principes sont souples et susceptibles de s'adapter à tous les besoins.

Tableau 1 : Les grands principes d'organisation

Principes	Caractéristiques
1. Division du travail	Elle est d'ordre naturel. Elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. L'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment des mêmes affaires, acquièrent une habileté, une assurance, une précision qui accroissent leur rendement. Elle a pour conséquences la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.
2. Autorité	L'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. Fayol distingue, dans un chef, <i>l'autorité statutaire</i> qui tient à la fonction, et <i>l'autorité personnelle</i> faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement...
3. La discipline	C'est essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents.
4. L'unité de commandement	Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef. La dualité de commandement est une source perpétuelle de conflits, parfois très graves, qui sollicitent particulièrement l'attention de chefs à tous les niveaux.

5. L'unité de direction	Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but. C'est la condition nécessaire de l'unité d'action, de la coordination des forces, de la convergence des efforts.
6. La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général	Ce principe rappelle que, dans une entreprise, l'intérêt d'un agent ou d'un groupe d'agents, ne doit pas prévaloir contre l'intérêt de l'entreprise. L'ambition, l'égoïsme, la paresse..., tendent à faire perdre de vue l'intérêt général au profit de l'intérêt particulier.
7. La rémunération	C'est le prix du service rendu. Elle doit être équitable et donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise. Fayol distingue pour les ouvriers, trois modes de rétribution (paiement à la journée, à la tâche, aux pièces) qu'il est possible de combiner à des primes, une participation des salariés aux bénéfices, des subsides en nature, des satisfactions honorifiques...
8. La centralisation	C'est un fait d'ordre naturel. La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise. Dans les petites affaires, où les ordres du chef vont directement aux agents inférieurs, la centralisation est absolue.
9. La hiérarchie	La hiérarchie est la série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. La voie hiérarchique est le chemin que suivent les communications qui partent de l'autorité supérieure ou qui lui sont adressées. Ce chemin est imposé à la fois par le besoin d'une transmission assurée et par l'unité de commandement.
10. L'ordre	Fayol distingue l'ordre matériel (une place pour chaque chose et chaque chose à sa place) et l'ordre social (une place pour chaque personne et chaque personne à sa place). L'ordre matériel doit avoir pour résultat d'éviter les pertes de matières et des pertes de temps. L'ordre social nécessite deux opérations administratives difficiles : une bonne organisation et un bon recrutement.
11. L'équité	Pour que le personnel soit encourager à apporter dans l'exercice de ses fonctions toute la bonne volonté et le dévouement dont il est capable, il faut qu'il soit traité avec bienveillance ; l'équité résulte de la combinaison de la bienveillance avec la justice.
12. La stabilité du personnel	Fayol considère qu'il faut du temps à un agent pour s'initier à une fonction nouvelle et pour arriver à bien la remplir (en admettant qu'il soit pourvu des aptitudes nécessaires)

D'après ces principes, une organisation élabore en premier lieu un plan stratégique et définit ses objectifs, met en place une structure adaptée à la réalisation de ces plans, progresse grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et la main d'oeuvre, harmonise le travail de ses différents départements grâce à la coordination réalisée par la direction, et enfin fait veiller à l'efficacité de ses employés, de préférence par des services "d'état major" indépendants, distincts des départements fonctionnels.

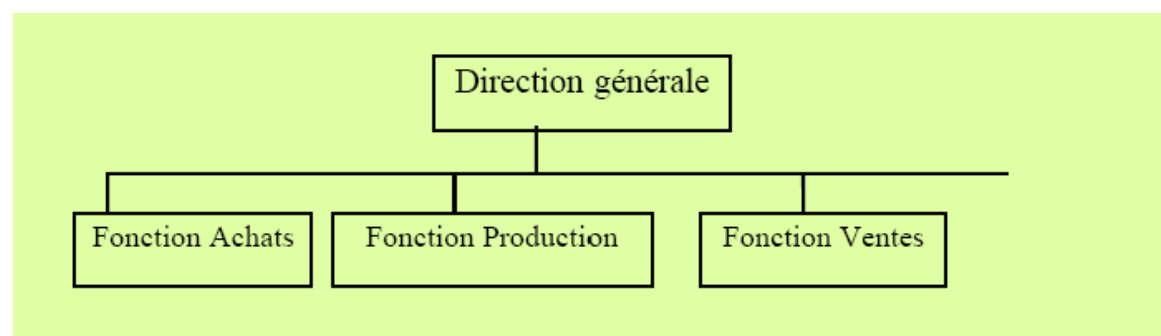
3.1 LES STRUCTURES DES ENTREPRISES

On part du principe dès que l'entreprise atteint une certaine taille, il est nécessaire de préciser le rôle de chaque salarié, d'établir une hiérarchie, et de coordonner le travail de chacun. Il appartient ici aux dirigeants de l'entreprise de bâtir une structure, représentée par un organigramme et définir ce que l'on appelle une organisation. **L'organigramme** est une représentation graphique de la structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise. **L'organisation** consiste à la fois à prendre telles ou telles dispositions, à mettre en œuvre tels ou tels moyens en vue d'atteindre des objectifs, mais également à régler l'entreprise pour la faire fonctionner. **La structure de l'entreprise** est constituée par l'agencement des divers services les uns par rapport aux autres. Etablir la structure de l'entreprise consiste donc : à définir les services à constituer (c'est la répartition de tâches), à établir les attributions de chacun, à fixer les moyens qui doivent leur être affectés, à préciser les relations entre les services (relations hiérarchiques).

A. La répartition des tâches dans l'entreprise : Le découpage de l'entreprise en sous-systèmes permet d'étudier des structures schématisées par des organigrammes ou les dispositifs graphiques suivants. Les structures simples dont la plupart ont été décrites et analysées par Fayol et Taylor, laissent aujourd'hui place à des structures plus complexes et mieux adaptées à la réalité des grandes organisations.

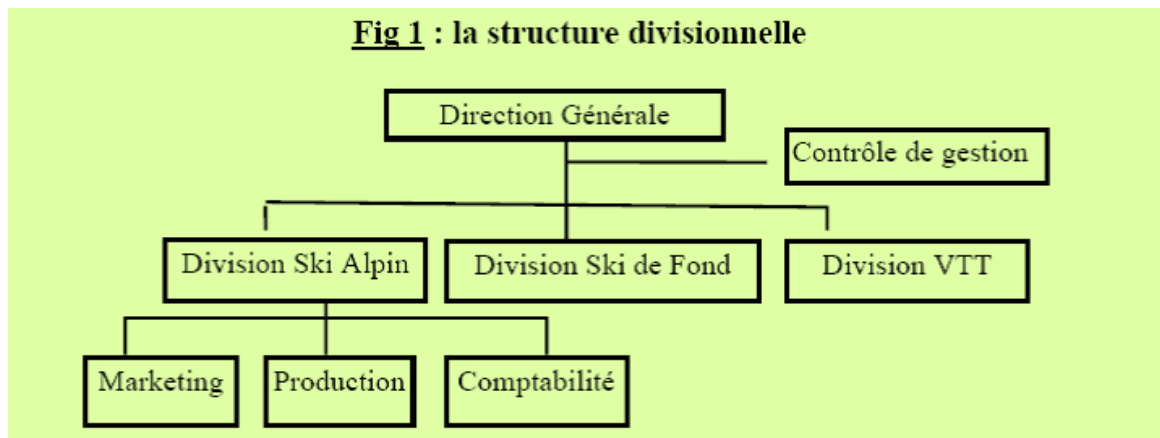
1. Les structures simples

a. La structure fonctionnelle (forme en U) : Cette structure implique une homogénéité de chaque fonction, à la tête de laquelle on retrouvera un responsable compétent. C'est à la direction générale d'assurer la coordination entre les fonctions dans une telle structure. Une telle organisation est efficiente pour une entreprise mono productrice, peu complexe, et de petite taille. La division du travail se fait uniquement autour d'une production unique.



b. La structure divisionnelle (ou décentralisée) : La structure divisionnelle ou par produit permet aux entreprises à production diversifiée et complexe de répartir le travail (les tâches) en fonction des branches, des produits, et des familles de produits fabriqués. Chaque division est responsable de ses coûts et de ses résultats, et ne traite que des opérations relatives à un même produit (contrairement à la structure divisionnelle). Contrairement aux structures classiques (de Taylor ou de Fayol), la structure divisionnelle adopte la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités. Ce qui permet plus de réactivité et de souplesse face à un environnement fluctuant. Ce type de structure en donnant plus d'initiative aux cadres, augmente la motivation du personnel, facteur de productivité et de qualité.

Fig 1 : la structure divisionnelle

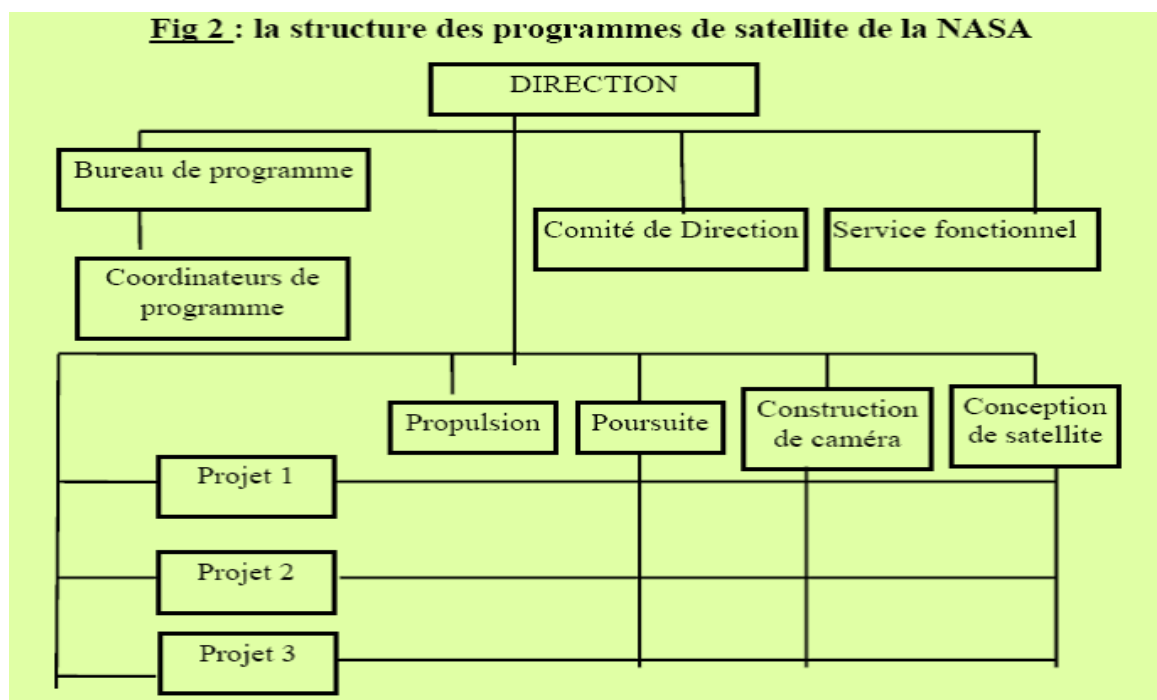


2. Les structures complexes

a. La structure matricielle

Elle a été décrite par J.K Galbraith, au début des années 70.

Fig 2 : la structure des programmes de satellite de la NASA

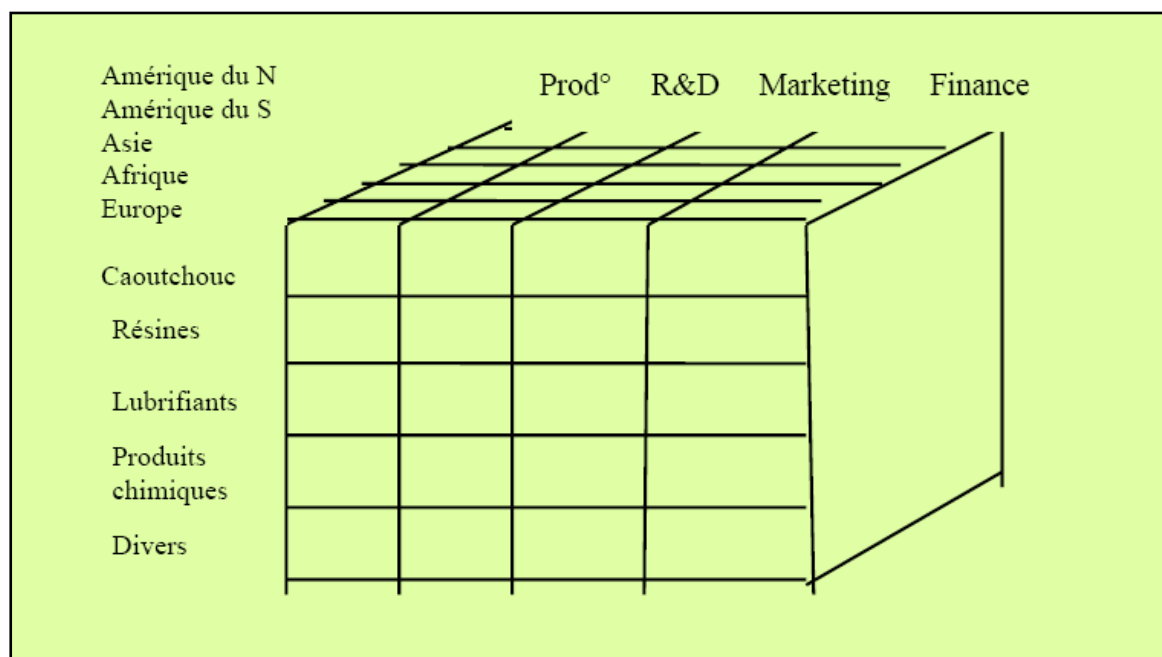


Elle est le fruit d'une répartition des tâches en fonction de deux critères : **un critère fonctionnel et un critère divisionnel**. Cette structure doit conduire à un cumul des compétences : celle du chef de produit ou chef de projet associée à celle du spécialiste de chaque grande fonction. Cette structure est particulièrement bien adaptée à la complexité croissante de l'entreprise ainsi qu'à l'impératif de flexibilité. Un projet peut être annulé à tout moment sans modifier la structure. En s'appuyant sur la stratégie, la structure matricielle facilite la décentralisation de l'entreprise et favorise la concurrence entre les chefs de projet. Elle génère cependant des difficultés de coordination et peut être à l'origine de conflits (si le poids du fonctionnel et du divisionnel sont disproportionnés). Les salariés quant à eux sont souvent hostiles à la mise en place d'une structure qui ne leur indique pas de qui ils dépendent.

b. La structure multidimensionnelle

Cette structure repose sur le même principe que la structure matricielle, mais associe une double, voir une triple ligne hiérarchique permanente. Elle est moins flexible que la structure matricielle, son extrême complexité rend souvent l'organisation ingérable.

Fig 3 : La structure de Rhône-Poulenc

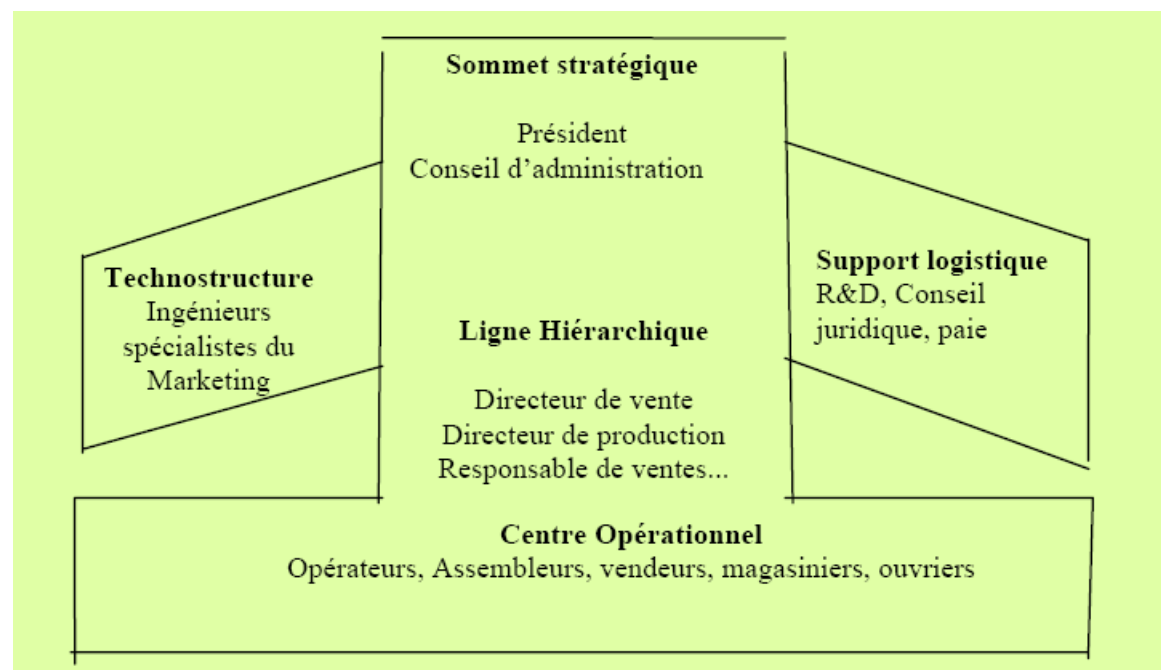


c. La structure organisationnelle de Mintzberg

Dans un effort de classification beaucoup plus ambitieux, qui tente de rendre compte de la diversité des organisations économiques (depuis l'entreprise jusqu'à l'hôpital), H.Mintzberg(1983) avance l'idée que toute organisation économique se caractérise par la permanence de ses composantes. Toutefois, la combinaison de celles-ci et leur hiérarchisation conduisent à une forte différenciation des formes organisationnelles. Une nouvelle représentation de la structure des entreprises est définie à partir de cinq composantes de base :

- **Le centre opérationnel** : Il désigne les membres chargés directement d'assurer la production, qui constitue la raison d'être de l'organisation.
- **Le sommet stratégique** : C'est l'instance où se prennent les décisions d'allocation des ressources dans le court et le long terme.
- **La ligne hiérarchique** : Elle transmet les décisions du sommet stratégique et en assure la mise en oeuvre. Elle sert aussi de support aux flux d'informations entre centre opérationnel et sommet stratégique.
- **La technostructure** : Elle est chargée d'élaborer et de suivre les programmes d'investissements. Elle vise à standardiser les procédures en vue de rendre le travail plus efficace.
- **Le support logistique** : Il assure les fonctions depuis la communication entre les différentes instances jusqu'à l'entretien, la documentation, les relations avec l'environnement. Sa fonction vise à maîtriser le maximum d'activités de l'entreprise, même si celles-ci sont marginales.

Toute organisation comprend selon Mintzberg, **ces 5 composantes**. Les fonctions peuvent se recouper, ou être assurées par un même participant, mais en général, elles sont distinctes. Dans son ouvrage « Voyage au centre des organisations », Mintzberg définira une sixième composante : **l'idéologie**. Cette dernière se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation et la différencie des autres. Cette notion est à rapprocher du concept de culture d'entreprise : image interne d'une organisation qui regroupe l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites, des tabous et des symboles. La typologie de Mintzberg est remarquable car elle aborde l'organisation comme un assemblage structuré de participants, et non comme une collection d'individus dont les relations sont déterminées de façon exogène. Elle part du principe qu'une organisation est avant tout une coalition entre sous-groupes structurés de participants, hétérogènes certes, mais dont résulte pourtant une cohérence propre. **La configuration structurelle rappelle l'anatomie humaine.**



La prédominance d'une composante sur les autres et l'agencement des autres composantes qui en résulte, permettent à Mintzberg d'identifier cinq formes organisationnelles fondamentales :

- **La structure simple**, caractérisée par la domination du sommet stratégique. On a alors, une organisation de faible complexité, dans laquelle les décisions sont prises par quelques individus. L'autorité est donc très concentrée, la taille petite, et la contrainte exercée par l'environnement très forte.

- **La bureaucratie mécaniste**, caractérisée par la domination de la technostructure. Il s'agit d'organisation pour laquelle la technologie impose une très forte standardisation des tâches, de sorte que la plupart des décisions ont un caractère routinier et contraint (par la technique), d'où l'importance des ingénieurs et des techniciens. La contrainte technologique induit une autorité centralisée. Cette organisation vise des objectifs précis et en nombre limité, d'où son caractère très fonctionnel.

- **La bureaucratie professionnelle**, caractérisée par la domination du centre opérationnel. Il s'agit d'organisation faisant appel à des technologies très sophistiquées et changeantes. Il y a standardisation des tâches associée à une forte division du travail, exigeant une forte participation d'un personnel hautement qualifié. Les procédures de décisions, largement décentralisées, utilisent des règles peu formelles qui permettent la flexibilité des choix. Dès lors, on a des organisations opérant dans un environnement complexe mais stable, et où la gestion des conflits internes occupe une grande place.

- **La structure divisionnelle**, caractérisée par la domination de la ligne hiérarchique. On a ici un assemblage d'unités autonomes. Les technologies employées ne nécessitent guère d'initiatives de la part des participants. L'essentiel des problèmes concernent la mise en oeuvre et le suivi d'activités bien définies. Aussi la plupart des décisions sont laissées aux instances intermédiaires les mieux à même de réagir sur le terrain.

- **L'adhocratie**, caractérisée par la domination du support logistique. On est ici en présence d'unités de petite taille, où les participants utilisent des technologies instables, dans un environnement complexe et en perpétuel mouvement. Ce qui entraîne une forte différenciation horizontale des tâches. La décentralisation des décisions et la faible hiérarchisation formelle se révèlent essentielles pour garantir la flexibilité de l'organisation. Le rôle clé du personnel logistique s'explique par le caractère hautement spécialisé de celui-ci, et la décentralisation par la nécessité de travailler en équipes (voir les fabricants de logiciels).

Bibliographie

1. ARCHIER G., ELISSAT O., SETTON A. (1989), Mobiliser pour réussir, Seuil.
2. BOUBA-OLGA O., L'économie de l'Entreprise, Collection « Inédit Economie », Ed. Points
RICHET X., Economie de l'Entreprise, Collection « Les Fondamentaux », Ed. Hachette.
3. LONGUATTE J. et MULLER J., Economie d'entreprise, coll. Express, 2004, Dunod
4. BRESSY G., KONKYUT C., Economie d'entreprise, coll. « Aide Mémoire », Ed. Sirey, nouvelle édition en 2006.
5. MANKIW G.N., Principes de l'Economie, Economica [pour approfondir les aspects microéconomiques] MAGAKIAN J.-L., 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, Ed. Breal

6. BRAESCH (1995), La modélisation systémique en entreprise, Hermès Science publications.
7. BENOIT D., BOURION C., MUCCHIELLI A., PICHAULT F. (2006), Psychologie et systémique des relations dans les organisations, ESKA éditions.
8. BERIOT D. (2006), Manager par l'approche systémique, Editions d'Organisation.
9. BERNAD J. (1997), Approche systémique de l'entreprise et de son informatisation, Dunod.
10. FORRESTER J-J (1980), Principes des systèmes, Presses universitaires de Lyon.
11. MALAREWICZ J-A (2005), Systémique et entreprise, Village Mondial.
12. MILLER R., BEDARD M.G (1995), La gestion des organisations : une approche systémique conceptuelle, Ediscience International
13. MUCCHIELLI R. (2004), Approche systémique dans les organisations : Etudes de communication, Armand Colin.
14. YATCHINOVSKY A. (2004), L'approche systémique : pour gérer l'incertitude et la complexité, ESF Editeur.