|  |  |
| --- | --- |
|  |  |



Université d’Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département : sciences commerciales

**POLYCOPIE DE COURS**

**Destiné aux étudiants de 2ème année licence sciences commerciales**

MODULE : GESTION DE L’ENTREPRISE

Elaboré par l’enseignante :

Mme **Hakka Amal**

GRADE: Maitre de conférence “B”

2022/2023

**Introduction**

Une entreprise c’est un bâtiment, des machines, une enseigne, des produits, une réputation, un patron, des salariés…, En résumé, l’entreprise est un ensemble d’éléments disparates. Or, une entreprise c’est beaucoup plus que cela : c’est une communauté humaine qui produit des richesses. Cette communauté a une culture et une histoire: elle naît, se développe, connaît des échecs mais aussi des réussites, surmonte des périodes critiques ou au contraire cesse ses activités.

La gestion de l’entreprise est définie comment l’ensemble des techniques d’organisation d’une entreprise. Le terme technique comprend une dimension presque scientifique qui rappelle des auteurs comme Taylor ou Ford. (OST). Ces techniques peuvent être basées sur plusieurs disciplines, comme la production avec le découpage des tâches, mais aussi de la comptabilité dans le cadre de l’étude analytique des comptes de l’entreprise, ou encore relative à la gestion des ressources humaines (GRH) pour établir les fiches de rémunération.

Pour gérer une entreprise, il est donc nécessaire d’appréhender l’ensemble de ces techniques qui sont fortement dépendantes les unes des autres. La gestion est aussi l’art de conduire une entreprise vers un objectif qui est généralement la réalisation de bénéfices. Une entreprise, pour réaliser ses objectifs doit effectuer des choix afin de pouvoir répondre aux besoins du marché. Ces choix peuvent relever du marketing notamment en adaptant la communication ou encore des ressources humaines afin de s’entourer des meilleurs potentiels ou encore en termes de stratégie en choisissant au mieux ses fournisseurs.

Une entreprise est soumise à des arbitrages entre ce qu’elle veut faire, entre ce qu’elle doit faire et entre ce qu’elle projette de faire. Ces arbitrages s’effectuent en termes de ressources mais aussi de moyens. L’arbitrage se fait selon trois temporalités : le court terme, le moyen terme et le long terme. Au final, une entreprise qui aurait effectué de mauvais arbitrages ou qui sera mal géré risque de faire faillite. Un bon manager doit donc avoir une vision globale d’une entreprise, il doit être la personne qui pilote l’entreprise grâce à l’utilisation de différents outils. Ces outils peuvent être des budgets, des tableaux de bord, des organigrammes présentant un état synthétiques d’une partie de l’entreprise comme les bilans sociaux ou les bilans comptables.

Une entreprise est aussi un ensemble d’individus regroupés au sein d’une même structure devant être gérer, ayant un système de communication dans le but de répondre à des besoins et d’atteindre des objectifs. Un bon manager est donc celui qui réussit à mobiliser ce groupe d’individus afin de permettre à l’entreprise d’atteindre ses objectifs. Cela peut se faire par la mise en place d’une culture d’entreprise, c’est-à-dire en inscrivant les individus dans des codes, des rituels communs. Ou encore en établissant un système de motivation basé sur le salaire ou des récompenses. L’entreprise a donc une dimension humaine que le manager doit prendre en compte afin de bien gérer son entreprise. On peut donc craindre que le travail devienne source de souffrance et de stress. Le manager a pour rôle de développer des politiques salariales cohérentes.

Pour terminer, une entreprise est également une structure organisationnelle. Cette structure se définit comme l’architecture interne de l’entreprise y compris les relations entre les différents éléments la composant, c’est-à-dire la hiérarchie. La hiérarchie établit le pouvoir et les compétences de chaque individu, elle représente à la fois la division horizontale des tâches et la division verticale des pouvoirs. L’entreprise est donc dotée de mécanismes de coordination entre les individus mais aussi entre les fonctions de l’entreprise. En conclusion, l’entreprise est une organisation complexe dotée de ressources et de moyens qu’il est nécessaire de coordonner pour arriver à un objectif.

Ce document permet de faire le tour des différents aspects de l’entreprise et les outils qui permettent de mieux là gérer.

**Chapitre 1 : définition de l’entreprise**

**1.1. Définition**

L’entreprise est un agent économique qui produit des biens et/ou des services pour les vendre sur un marché afin de réaliser un bénéfice. Toutes les entreprises, peu importe leur taille, sont des organisations. Il existe de nombreuses définitions des organisations, mais on retiendra la définition présentée par l’auteur E.H. Schein, 1970 : « une organisation est la coordination rationnelle d’un certain nombre de personnes et de moyens en vue d’atteindre les objectifs qu’elle s’est fixée »[[1]](#footnote-2). L’entreprise est donc une organisation économique possédant des ressources :

- humaines : tels que, le travail qui est l’énergie fournie par les employés de l’entreprise.

- Le capital est représenté par les ressources financières et les équipements de production.

- Matérielles : comme les bureaux, les matières premières, les marchandises, les logiciels, …

- Les informations, c’est le savoir-faire, les brevets, les licences, tous biens immatériels résultant de l’expérience des membres de l’entreprise et d'un savoir préalablement accumulé.

Les fonctions d’une entreprise sont donc :

- L’achat : elles achètent des biens et services à leurs fournisseurs ;

- La production : la production est la transformation de la matière première achetée en des produits finis ;

- Et enfin, l’entreprise procède à la vente des produits fabriqués.

**1.2. Les objectifs de l’entreprise**

La question qui se pose à ce niveau est : quels buts les entreprises cherchent-elles à atteindre ? La réponse est que l’entreprise cherche à atteindre plusieurs objectifs :

**1.2.1. L’approche des économistes**

Une entreprise peut avoir différents objectifs : l’entreprise doit être compétitive sur un marché, crée de la valeur (VA), créer de la richesse (PIB), exister et survivre face à la concurrence, se développer et se diversifier, assurer la rémunération du capital et du travail, conserver son indépendance, …

Parmi tous les buts qu’on a cités, il y en a trois qui nous paraissent essentiels : la poursuite de l’activité, la recherche de la pérennité et la recherche du profit.

En fait, l’entreprise ne poursuit pas un seul but mais presque toujours plusieurs buts à la fois.

Pour les économistes, l’entreprise à longtemps été assimilée à une sorte de « boite noire ». Dans cette boite noire rentrent des facteurs de production (du personnel, des matières premières, des machines) qui ressortent sous la forme de produits ou services.

Selon les économistes, l’objectif de l’entreprise se limitait alors essentiellement à la maximisation du profit. Rappelons que le profit est la différence entre les recettes et les coûts de l’entreprise. A l’aide de calculs mathématiques, les économistes pouvaient alors prédire la quantité à produire pour que le profit soit le plus élevé possible.

**1.2.2. La responsabilité sociale de l’entreprise**

L’entreprise doit remplir des responsabilités sociales comme : recruter, former, protéger ses salariés, … L’entreprise, est le lieu où les salariés peuvent exercer un métier qui leur apporte des satisfactions, qui peut les passionner. L’existence même de l’entreprise et sa pérennité sont pour eux des fins en soi, qu’il s’agisse des dirigeants ou des autres membres du personnel.

L’entreprise est un moyen pour satisfaire des désirs de puissance, de prestige, de notoriété, etc. Il est aussi très satisfaisant de pouvoir se considérer comme les meilleurs et les plus dynamiques dans une activité professionnelle, de savoir que l’on fabrique les meilleurs produits, que ses prestations de services sont les meilleures, etc.

**1.2.3. Des responsabilités sociétales**

La question qui se pose à ce niveau est : « est-ce que l’entreprise répond aux attentes de la société ?

Certaines grandes entreprises suivent, en parallèle de leur objectif économique, des objectifs sociétaux**: la protection de** l’environnement, la loyauté envers les consommateurs (assurer la qualité des produits, …), sponsoriser une équipe de foot par exemple. **Les entreprises auraient pour objectif de contribuer au bonheur de la société. Elles ont** donc une forme de responsabilité vis-à-vis d’elle, on parle d’ailleurs de **« Responsabilité sociale de l’entreprise ».**

**1.3. La différence entre objectif et prévision**

Un objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé. Il est défini quantitativement et/ou qualitativement. La formulation d'un objectif s’accompagne de la définition des moyens à mettre en œuvre.

Par exemple, si l’objectif est l’augmentation de la production de 10%, les moyens qui permettent d’atteindre cet objectif peuvent être l’acquisition de machines supplémentaires, la formation de personnel, l’amélioration de la qualité.

Il ne faut pas confondre objectif et prévision :

Une prévision est une indication de ce qui pourra être l’activité future de l’entreprise compte tenu de son activité passée. Elle résulte d'un calcul. Alors qu’un objectif traduit une volonté de modifier l’évolution “naturelle” de l’entreprise et doit être atteint, une prévision peut se réaliser.

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

Les objectifs de l’entreprise sont divers. Ils peuvent être à long ou à moyen terme (plus un an) ou à court terme (à réaliser dans l’année). On peut les classer en objectifs de rentabilité, de profit, de part de marché, de diversification, de productivité, d'innovation, de qualité, de prestige, de formation du personnel, etc.

Les objectifs dépendent les uns les autres à un triple point de vue : en premier lieu, une harmonisation doit être établie entre les différents objectifs de l’entreprise. Ainsi les objectifs de production doivent correspondre aux objectifs de vente. En second lieu, les objectifs à court terme et à moyen terme dépendent étroitement des objectifs à long terme qui sont fixés les premiers. En troisième lieu, les objectifs généraux de l’entreprise sont fragmentés en de multiples objectifs particuliers de telle sorte que les différents responsables de l’entreprise aient tous des objectifs particuliers à atteindre.

**1.4. Le rôle économique de l’entreprise**

L’activité d'une entreprise peut être décomposée en deux phrases distinctes :

**1.4.1. L’activité productive :** l’entreprise est une unité de production qui créée des biens ou de services. Par  l’opération  de production, l’entreprise transforme des flux d'entrée (intrants) en flux de sortie (extrants). L’entreprise acquiert ses intrants sur le marché. Elle combine ces facteurs de production en tenant compte de leur prix d'achat. Elle détermine ainsi le coût de revient de sa production. Elle doit fixer un prix de vente qui lui permet au moins de couvrir son coût de revient. Toute entreprise se trouve confrontée à ce calcul économique.

Par sa production, l’entreprise crée un supplément de richesse appelé **valeur ajoutée.** Lorsque l’entreprise vend la production, elle réalise la valeur. La valeur ajoutée créé par l’entreprise est la différence entre la valeur des biens et des services produits et celle des consommations intermédiaires :

|  |
| --- |
| **Valeur ajoutée = production - consommations intermédiaires** |

L’entreprise est donc une unité de production de biens et de services et de valeur ajoutée. C’est l’activité de **transformation** qui distingue l’entreprise des autres agents économiques. Elle produit des biens ou des services destinés à la vente (il s’agit d’une production marchande par opposition à certaines organisations, telles les administrations qui elles offrent des services non marchands).

**1.4.2. L’action de redistribution**

L’entreprise redistribue ses richesses, pour :

- payer ses fournisseurs auprès desquels elle acquiert ses matières, marchandises et fournitures.

- payer le travail  de ses employés.

- verser à l’état des impôts et des cotisations sociales afin de bénéficier des services publics qui lui sont offerts.

- Les prêteurs de capitaux qui reçoivent des intérêts en contrepartie des capitaux qu’ils ont mis à la disposition de l’entreprise pour un temps déterminé.

- Les propriétaires de l’entreprise qui reçoivent des dividendes en contrepartie des capitaux qu’ils ont apportés à l’entreprise.

- Une partie est conservée dans l’entreprise pour lui permettre de renouveler son matériel et de financier sa croissance : il s’agit de l’autofinancement

**1.4.3. L’entreprise est une cellule sociale :** elle regroupe de nombreux acteurs très diversifiés qui doivent coopérer ensemble en respectant des règles de vie commune pour éviter les conflits tant à l’intérieur qu’à l’extérieur de l’entreprise.

**1.5. La complexité du comportement des acteurs**

**Tableau 1: Le comportement des acteurs**

|  |  |
| --- | --- |
| **Acteurs** | **Comportement guidé par :** |
| **Dirigeant** | **Le pouvoir, la prise de risque (plus de risque est élevé plus le projet est rentable)** |
| **Actionnaire** | **Les dividendes financiers** |
| **Salariés** | **Salaires, sécurité de l’emploi, participation, conditions de travail** |
| **Clients** | **Satisfaction de leur besoins : qualité, prix, délai (facteurs de compétitivité)** |
| **syndicats** | **Défense des salariés, pouvoir syndical, avantages acquis.** |

**Source :** [**https://grh.ooreka.fr/astuce/voir/676223/parties-prenantes**](https://grh.ooreka.fr/astuce/voir/676223/parties-prenantes)**. Consulté le 17/09/2022**

**1.6. Les caractéristiques d’une entreprise :** toute entreprise présente les caractéristiques suivantes :

- L’entreprise est constituée de nombreux éléments en interaction ;

- Objectif : la survie, le profit, la croissance, etc.

- Frontière : l’organisation de l’entreprise ;

- Environnement : les partenaires (clients, fournisseurs, état, …)

- Procédures de régulation : décisions et actions de gestion pour piloter l’entreprise.

* + 1. **Les difficultés de l’entreprise**

L’entreprise peut se trouver confronter à des difficultés plus ou moins graves :

- Mévente de ses produits : elle n’a pas réussi à imposer ses produits.

- Mauvaise perception de l’évolution de son environnement ou perception trop tardive: elle n’a pas pu ou su anticiper le changement des goûts des consommateurs ou l’évolution des coûts,  elle subit les attaques de concurrents plus puissants…

- Erreurs de gestion : les dirigeants de l’entreprise n’ont pas su évaluer correctement leurs coûts, n’ont pas réussi à motiver le personnel, n’ont pas maîtrisé toutes les conséquences de l’introduction de nouvelles technologies. Ces erreurs traduisent souvent l’incompétence du chef d'entreprise.

- Insuffisance de ressources financières : les prêteurs ou les fournisseurs n’ont pas assez confiance dans l’avenir de la firme. Le chef d'entreprise par crainte de perdre la maîtrise de  son affaire, refuse d'y associer des partenaires extérieurs.

- Dans certains cas l’entreprise arrive à surmonter ses difficultés, dans d'autres elle n’est plus en mesure d'assurer normalement ses engagements. Elle est alors contrainte soit à faire faillite. Cette faillite peut se traduire selon les cas par une disparition totale ou par un nouveau départ sur de bases nouvelles. Soit à être rachetée par une autre entreprise.

**1.6.2. L’entreprise et décision**

L’entreprise est au centre de décisions. Il existe 3 niveaux de décisions : des **décisions stratégiques** (à long terme, non répétitives, incertaines et complexes), **tactiques** (de gestion, à moyen terme, moins complexes) et **opérationnelles** (de routine, répétitives, à court terme).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **UNIVERSITE D’ORAN**  **Faculté des Sciences Economiques, commerciales et Sciences de gestion**  **FICHE DE TD N°1 : GESTION D’ENTREPRISE, 2ème ANNEE**  **Exercice 1**  A, B, C sont trois entreprises qui créent de la valeur ajoutée  - L’entreprise A s’occupe de l’abatage et vend son bois à 800.000 DA à l’entreprise B.  - L’entreprise B est une scierie et s’occupe de transformation de bois en planche. Elle vend son produit à 1.400.000 DA à l’entreprise C.  - L’entreprise C fabrique des meubles et les vend à 3.000.000 DA  **Question :** Quelle est la valeur ajoutée de l’ensemble de ces trois entreprises ?  **Exercice 2**  Une entreprise industrielle appelée « X » met à votre disposition les informations suivantes : elle a produit et vendu 510.000 DA, sa production stockée est estimée à 50.000 DA, quant à la production immobilisée (pour elle-même) a atteint 70.000 DA. Ses dépenses sont données ci-dessous :  Matières fournitures : 170.000 DA  Services : 100.000 DA  Frais de personnel : 135.000 DA  Impôts et taxes : 60.000 DA  Frais financiers : 30.000 DA  Frais divers : 30.000 DA  Dotations aux amortissements et aux provisions : 50.000 DA  **Travail à faire :**  1. Calculer la valeur ajoutée de l’entreprise « X » ?  2. Faites sa répartition pour déterminer le résultat d’exploitation ?  **Solution de l’exercice 1**  La richesse supplémentaire crée par l’entreprise B est de :  1.400.000 – 800.000 = 600.000 DA  La richesse créé par l’entreprise C = 3.000.000 – 1.400.000 = 1.600.000 DA  - La valeur ajoutée = valeur de la production – consommation intermédiaire  - Les consommations intermédiaires : Ce sont toutes les matières et fournitures utilisées pour la production d’un bien ou d’un service. Dans ce cas et selon notre exemple :  - L’entreprise B a produit 1.400.000 DA en consommant 800.000 DA de matières premières. La richesse est de 600.000 DA.  - L’entreprise C a produit 3.000.000 DA en consommant 1.400.000 DA de matière première (intermédiaire). La richesse est de 1.600.000 DA.  - La valeur ajoutée est abatage 800.000 DA+ scierie 600.000 DA + meubles 1.600.000 DA.  **Solution de l’exercice 2**  Le tableau suivant permet de répondre aux questions soulevées :   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Désignation | Débit (charges) | Crédit (produit) | | Production vendue |  | 510.000 | | Production stockée |  | 50.000 | | Production immobilisée |  | 70.000 | | Matières et fournitures | 170.000 |  | | Services | 100.000 |  | | Valeur ajoutée |  | 360.000 |   La valeur ajoutée est répartie comme suit :   |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | Débit | Crédit | | Valeur ajoutée |  | 360.000 | | Frais de personnel | 135.000 |  | | Impôts et taxes | 60.000 |  | | Frais financiers | 30.000 |  | | Frais divers | 30.000 |  | | Dotation aux amortissements et aux provisions | 50.000 |  | |  |  | **55.000** |   Au regard de ce tableau, on constate que l’entreprise « X » dégage une valeur ajoutée positive de 360.000 DA. Cette valeur ajoutée sera destinée au financement des charges nées de l’exploitation de l’entreprise (de son activité à court terme) ; il s’agit principalement des frais de personnel, impôts et taxes, frais financiers, frais divers et dotations aux amortissements et aux provisions.  Lorsque la valeur ajoutée couvre la totalité des charges d’exploitation, l’entreprise réalisera un résultat d’exploitation positif (selon ce cas, le résultat d’exploitation est de 55.000 DA. |

**Chapitre 2 : L’environnement de l’entreprise**

**Introduction**

L’entreprise est un système ouvert sur son environnement. Ce système se procure à l’extérieur des matières premières qui vont lui permettre de fabriquer puis de vendre des produits qu’elle met à la disposition de son environnement. L’entreprise doit surveiller en permanence son environnement car, elle peut être influencée par celui-ci de manière positive, ce qu’on appel « opportunités environnementales ». Ou de manière négative, appelée « contraintes ou menaces environnementales ». Elle doit surveiller de manière permanente l’évolution des marchés, l’évolution de la concurrence, des technologies, nouvelles réglementations, nouveaux lobbies, l’évolution des goûts des consommateurs, etc. La surveillance de l’environnement permet d’identifier l’ensemble des variables environnementales afin d’élaborer des plans d’actions nécessaires pour profiter des opportunités environnementales ou pour réduire d’éventuelles contraintes imposées de l’extérieur.

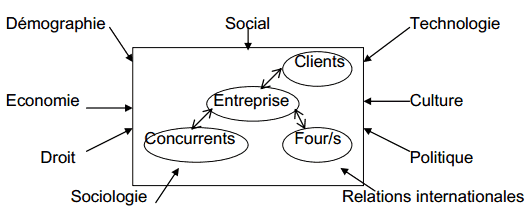
**2.1. Définition**

L’environnement de l’entreprise représente tout les éléments extérieurs à l’entreprise qui ont une influence sur elle. Il est constitué de l’ensemble des forces extérieures à l’entreprise qui agissent et réagissent au profit ou à l’encontre de l’entreprise. On distingue :

- Un macro-environnement : Il désigne l’environnement général au sein duquel l’entreprise évolue. Il s’agit des aspects : sociologiques, économiques, juridiques, techniques, … nationaux et internationaux, qui peuvent influencer l’entreprise.

- un micro-environnement : c’est un environnement spécifique de l’entreprise constitué de ses clients, ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses concurrents.

**Figure 1: les composants de l’environnement de l’entreprise**



**Source : HARRAT.** [**https://www.tifawt.com/entreprenariat/environnement-de-lentreprise/**](https://www.tifawt.com/entreprenariat/environnement-de-lentreprise/)**. Consulté le 22/06/2022.**

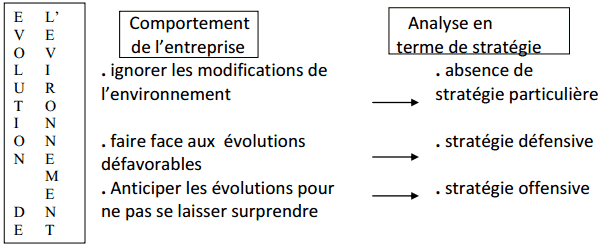
* 1. **Relation entre l’entreprise et son environnement**

**2.2.1. L’entreprise doit s’adapter à son environnement**

Les différentes composantes de l’environnement des entreprises évoluent : la concurrence se mondialise, la demande des consommateurs change rapidement, les technologies, les sciences progressent, les évènements politiques et économiques s’enchaînent et la réglementation se modifie.

Les entreprises se doivent d’adapter leur stratégie en fonction de l’évolution des composantes de l’environnement. Elles identifient les menaces que les évolutions de l’environnement font peser sur elles, mais aussi les opportunités qui peuvent en naître. Les entreprises ne peuvent pas rester passives face à ces évolutions.

**Figure 2 : environnement et stratégie**



**Source :** [**https://grh.ooreka.fr/astuce/voir/676223/parties-prenantes**](https://grh.ooreka.fr/astuce/voir/676223/parties-prenantes)**. Consulté le 17/09/2022.**

**Exemple**

L’augmentation du prix du pétrole (modification de l’environnement économique) est une menace pour de nombreuses entreprises, notamment dans le transport aérien ou l’automobile. Toutefois, cette évolution de l’environnement peut être perçue comme une opportunité pour d’autres. Ainsi, partant de ce constat, Toyota a développé une voiture hybride (Prius). La demande pour cette voiture dépasse largement l’offre et permet à Toyota de gagner des parts de marché. Cette entreprise a donc transformé une contrainte en opportunité.

**2.2.2. L’entreprise a une influence sur l’environnement**

Les entreprises ne font pas que subir leur environnement. Par sa stratégie, par son activité, par ses produits, l’entreprise modifie son environnement de manière positive ou négative. **Exemples :** Une entreprise par sa présence dans une zone géographique donnée a des influences positives sur l’environnement : création d’emplois, formation des salariés, diffusion de technologies, … Lorsqu’elle innove, l’entreprise peut modifier ou créer des habitudes nouvelles de consommation (téléphonie mobile, restauration rapide, internet, …). Toutefois, une entreprise peut avoir des influences plus négatives sur son environnement comme : la pollution, la dégradation des paysages, son activité peut avoir des conséquences négatives sur l’environnement écologique, les licenciements massifs peuvent avoir des conséquences négatives sur l’environnement économique et social, …

**2.2.3. La surveillance permanente de l’environnement**

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 conditionne la stratégie donc le développement et parfois même la survie.

* 1. **Les composantes du macro-environnement de l’entreprise**

Une analyse classique consiste à décomposer en six sous-ensembles l’environnement de la firme. Les composants de l’environnement sont donc aussi bien économiques que politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques :

**2.3.1. L’environnement économique**

L’environnement économique désigne les facteurs économiques externes influençant les habitudes d'achat des consommateurs et la rentabilité d'une entreprise. En général les facteurs économiques concernent :

* Le taux de chômage et d'emploi ;
* Les revenus de la population locale ;
* L'inflation ;
* Les taux d'intérêt ;
* Les taux d'imposition ;
* Les récessions ;
* Les taux de change et d'épargne.

Il est quasi impossible pour une entreprise de contrôler l'environnement économique. Toutefois, il lui est possible d'analyser les facteurs économiques d'un pays avant d'entrer sur un marché.

En général, l'environnement économique d'un pays est soit stationnaire, dynamique ou en crise. Il est important de le déterminer puisque la survie d'une entreprise en dépend. Beaucoup d'entreprises ont déjà fait faillite, car elles n'ont pas assez analysé ces paramètres. Ainsi, il est conseillé de s'implanter dans un pays où l'économie est dynamique. Une société peut facilement s'y développer. En revanche, la création d'une entreprise est à éviter dans un marché en pleine crise. Une crise peut affecter négativement les actions boursières. Cette variation est la principale cause de la faillite de nombreuses entreprises.

En outre, l'analyse de l'environnement économique facilite la prise de décisions des entrepreneurs. La détermination du niveau de la concurrence et de la demande locale influence la décision d'implantation d'une société. Elle permet également la mise en place d'une stratégie de vente ou d'un business plan plus efficace.

Pour les entreprises déjà constituées, il ne s'agit pas uniquement d'analyser l'environnement économique, mais aussi de surveiller son évolution. Cela permet aux dirigeants de créer des dispositifs pour éviter les risques ou pour saisir les opportunités qui se présentent.

**2.3.2. L’environnement règlementaire et politique**

Il représente la mise en place de nouvelles lois, le développement des taxes sur certains produits,… Exemple :En parlant de nouvelles lois, on peut prendre l’exemple de l’utilisation de photos d’identité spécifiques pour les passeports biométriques a affecté nettement les résultats des entreprises de cabines automatiques ou de labo-photos.

L’état réglemente également l’activité économique en encadrant l’emploi, la concurrence, en adoptant une politique restrictive au niveau du crédit, etc.

Pour beaucoup d’entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu’il impose. Exemple : la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations des consommateurs. De très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (comme les normes d’hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits), mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation concernant 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 restrictives à ce niveau). Lois, normes de fabrication, réglementation de la concurrence, protection des inventions…. Environnement international réglemente la réglementation des communautés, ouverture des pays socialistes…Tendance à l’interventionnisme, programmes des partis politiques, personnalité des gouvernants, attitudes à l’égard de l’entreprise privée…Les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques. Soit elles résultent du changement de politique du gouvernement. Soit elles résultent de modifications liées à l’environnement (exemple : conflits, privatisations, préservation de l’écologie et lutte contre la pollution et le gaspillage …).

**2.3.3. Environnement culturel**

Il s’agit de l’évolution du style de vie des consommateurs, ainsi que des valeurs sociales, du niveau de l’éducation, modes, formes de communication, des goûts et des besoins.

Par exemple : L’implantation d’une entreprise dans une région peut avoir des effets positifs pour l’emploi (Toyota France, Euro Disney) 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.

**2.3.4. L’environnement technologique**

Environnement technologique correspond à l’état de la recherche scientifique, les innovations technologiques, le nombre de brevets déposés, l’utilisation de nouvelles énergies, … 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. Exemple :Le développement des téléphones portables a eu un impact très négatif sur les cabines téléphonique dans les rues (Taxi-pohones). Les investissements en « veille technologique » et en « recherche-développement » s’inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l’entreprise.

**2.3.5. L’environnement géographique**

Il se caractérise par la nécessité d’étudier un certain nombre d’éléments pour permettre à l’entreprise de procéder à des choix de localisation : climat, topographie, qualité des sols, richesse des sous-sols. On peut aussi trouver des éléments comme les infrastructures (routières, portuaires, aéroportuaires, sources d’énergie disponible, etc.).

**2.3.6. L’environnement démographique**

Ces facteurs correspond aux caractéristiques de la population (taille de la population, localisation, moyenne d’âge, mouvements migratoires, situation de l’emploi, climat social, répartition des revenus, ampleur des conflits sociaux, …). Exemple : Pendant le baby-boom, les ventes des poucettes ont explosé face à la hausse des naissances.

**2.3.7. L’environnement sociologique**

Ces facteurs sont liés au niveau d’éducation, la réduction des inégalités, le développement des congés payés, le nombre croissant de familles mono -parentales, … Exemple :Le nombre de femmes qui travaillent a réduit le temps consacré à la préparation des repas, favorisant la consommation des plats déjà préparés.

**2.3.8. L’environnement écologique**

Cet environnement concerne la réduction de la consommation d’énergie, le retraitement des déchets, … Exemple :La consommation des ampoules électriques du genre économique est devenue un argument de vente pour les fabricants.

**Chapitre 3 : Les ressources de l’entreprise**

**Introduction**

Afin de pouvoir fonctionner, l’entreprise a besoin de ressources de natures diverses qu’elle se procure de son environnement. L’une des tâches les plus importantes du manager consiste à prendre les décisions nécessaires sur l’allocation des ressources ainsi que sur leur développement.

**3.1. Ressources tangibles et ressources intangibles**

Les ressources représententl’ensemble des moyens matériels et immatériels dont dispose une entreprise pour créer de la valeur par ses activités.

**3.1.1.** **Ressources tangibles** : Physiques / financières. Exemples : matière première, terrains, usine … etc.

**3.1.2.** **Ressources intangible** : Qu’on peut le subdiviser en :

- Ressources Technologiques : savoir-faire brevets…etc.

- Ressources commerciales : image de marque… etc.

- Ressources humaines : travail en équipe, flexibilité de main d’œuvre…

- Ressources organisationnelles : système d’information, base de données …etc.

**3.2. Ressources de l’entreprise et avantages concurrentiels :**

Les ressources de l’entreprise représentent un moyen que l’entreprise utilise afin de survivre dans son environnement. Par rapport à l’aptitude des ressources à fournir un avantage concurrentiel, on peut distinguer les types suivants des ressources :

**a. Ressources nécessaires (élémentaires)** : Ressources minimales pour exercer l’activité Ex : Machine, usine, …etc.

**b. Ressources uniques** : Un nombre limité de concurrents disposent de ses ressources Ex Matière première rare.

**c. Ressources (Compétences) distinctives** : Permettent d’obtenir un avantage concurrentiel difficile à imiter, durable et défendable.

**3.3. Les ressources technologiques et informationnelles**

**3.3.1 Les ressources technologiques**

Les ressources technologiques comprennent l’ensemble des équipements, des techniques, expertises, méthodes, approches et routines de travail utilisées dans l’entreprise instruments, machine, savoir-faire, brevets. Les technologies sont le résultat de l’innovation qui est le plus souvent une importante source de réussite des entreprises innovatrices lorsqu’il y a adéquation entre la technologie et la demande du marché.

Toute entreprise dispose d'un ensemble des technologies mises en œuvre dans ses différentes activités : technologies de conception de produits, méthodes de production, techniques de communication, de gestion, etc. cet ensemble appelé « patrimoine technologique » doit être connu, analyser, développer, restructurer pour permettre à l'entreprise d'exploiter et de cultiver son gisement de compétence. Face aux changements techniques, les entreprises sont constamment sollicitées à revoir, et si nécessaire, à renouveler leurs outils, appareils et modes de production. Ne pas tenir compte des nombreux progrès et changements techniques réalisés, des nouvelles approches pour s’organiser et produire, des outils et techniques de l’information, des méthodes de communication et de négociation, serait fatal pour l’entreprise et sa pérennité.

Renouveler ses ressources technologiques pour améliorer son rendement et pouvoir produire plus efficacement, plus proprement et de manière plus écologique est aujourd’hui un impératif économique et social majeur.

**3.3.2. Types de technologies selon Arthur D. Little**

**a. Les technologies de base** : Leur maîtrise est indispensable pour le maintien de l’activité. Tous les concurrents les maîtrisent.

**b. Les technologies clés** : Elles correspondent à des compétences distinctives, indispensables pour réussir l’activité. C’est sur leur maîtrise que se fonde l’avantage concurrentiel.

**c. Les technologies émergentes** : Elles sont au stade de la recherche et comportent des risques mais elles semblent avoir un potentiel important et certaines sont amenées à se transformer en technologies clés. Leurs performances sont encore mal connues. Elles sont en développement et n’interviennent que de manière marginale dans la mise en œuvre des activités.

**3.3.3. Comment accéder à la technologie ?**

Différents moyens s’offrent à une entreprise pour acquérir une nouvelle technologie. Son choix dépendra du budget dont elle dispose mais aussi de la rapidité avec laquelle elle doit la maîtriser.

Les voies d’accès sont multiples dont les principales sont :

**a. La création interne** (La croissance interne) : Grande indépendance mais cela nécessite des délais et des investissements importants.

**b. Le rachat d’entreprise** (croissance externe) : Accès rapide à la nouvelle technologie mais elle a un coût d’achat élevé et une difficulté d’harmoniser les équipes entre les structures.

**c. Le rachat d’entreprises innovantes** : C’est un procédé nécessitant des ressources importantes mais qui est peu risqué puisque la technologie est déjà opérationnelle. Toutefois cela implique l’achat d’éléments non technologiques qui augmentent le coût de l’opération (exemple, le rachat de startup).

**d. Les accords de coopération** (alliances) : Il y a partage des coûts et complémentarités de savoir-faire d’autres, mais cela nécessite des moyens, des ressources et du temps.

**e. L’achat de licence (stratégie d’impartition)** : l’acquisition d’un brevet ou de sa licence d’exploitation : c’est un procédé rapide mais coûteux.

**f. La recherche développement**: La veille consiste à collecter des informations concernant l’évolution des techniques, des besoins de consommateurs, des facteurs économiques, sociaux et politiques, le suivi des concurrents, etc. L’entreprise doit collecter, traiter et diffuser l’information collectée dans les différentes unités de l’entreprise.

Les entreprises investissent en recherche développement pour mettre au point de nouveaux produits ou de nouveaux services. La recherche nécessite des investissements importants dont les résultats sont aléatoires. C’est la raison pour laquelle elle est parfois effectuée en partenariat avec d’autres entreprises. Par contre, en cas de réussite, elle permet de déposer des brevets qui confèrent à l’entreprise un monopole temporaire.

**3. 3.4 Cycle de vie de la technologie**

Le cycle de vie de la technologie comporte quatre (04) phase successives qui sont :

**a. La mise au point (démarrage)**

C’est la phase marquant l’apparition d’une technologie et de nouveaux produits. Elle exige de forts investissements, essentiellement en recherche-développement. De nombreux essais sont nécessaires pour la mettre au point, augmenter ou modifier les performances des produits.

**b. La croissance (industrialisation)**

Elle permet d’accéder à la maîtrise de la technologie. Les applications industrielles et commerciales sont plus nombreuses et performantes. Les résultats obtenus des investissements additionnels réalisés sont beaucoup plus élevés ce qui les rentabilise. La concurrence imitative commence à apparaître.

**c. La maturité technologique**

Elle correspond à la stabilisation des procédés et des coûts. Les limites de la technologie apparaissent et les améliorations sont marginales. A cette phase, des technologies de substitution apparaissent.

**d. Le déclin (vieillesse)**

Dans cette phase, la technologie est fortement dépassée par de nouvelles technologies. Les ventes du produit basé sur cette technologie vont baisser. Les entreprises doivent investir dans de nouvelles technologies. L’introduction d’une nouvelle technologie peut modifier radicalement les règles de la concurrence.

**3.3.5. Courbe du cycle de vie de la technologie**

On représente le développement des technologies selon une courbe en « S » qui montre la corrélation entre l’effort consenti pour améliorer ses performances et les résultats obtenus.

Il est important que l’entreprise sache si elle doit continuer à investir dans une technologie pour en améliorer sa maîtrise ou s’il est préférable d’investir dans de nouvelles appelées à supplanter les anciennes.

**Figure 3: Cycle de vie de la technologie**

****

**3.4. Les ressources informationnelles**

C’est une ressource utilisée par l’entreprise dans le cadre de son activité de traitement de l’information, pour mener à bien sa mission, pour aider à la prise de décision, ou la résolution des problèmes.

L’entreprise doit chercher la bonne information, au bon moment, au bon endroit, avec le moindre coût possible, l’information collectée doit être pertinente, après la collecte d’information, l’entreprise procède au traitement ( classement, organisation, calcule, analyse …etc.) afin de fournir des informations qui peuvent aider à la prise de décision.

**3.4.1. Définition de l’information**

La définition de l’information peut revêtir des dimensions différentes en fonction de la discipline (informatique, biologie, statistiques, management). En management, G.B.DAVIS, M.H.OLSON et J.AJENSTAT ont définit l’information comme étant : « une image des objets et des faits. Elle représente, elle corrige ou confirme l’idée qu’on se faisait ». ANNE MAYER (1990) là définit comme suit : «l’information est ce qui forme ou transforme une représentation dans la relation qui lie un système à son environnement. »

J.MELESE (1990) l’a définit ainsi : « est information pour un individu (ou une automate) tout signal, tout message, toute perception qui produit un effet sur son comportement ou sur son état cognitif, par exemple en modifiant la représentation qu’il se fait d’un phénomène. »

**a. Information / Donnée**

Plusieurs auteurs établissent une distinction entre information et donnée.

Pour H.LESCA « l’information est le processus (et son résultat) de rencontre d’une donnée et d’une question préalable ou potentielle que se pose le récepteur. La donnée est une formule écrite, enregistrée, graphique, textuelle ou orale ».

Pour Hélène DELEMOND, Yves PETIT et Jean MICHEL « l’information peut être comprise comme un ensemble de données groupées pour faire un sens dans un contexte défini ».

**b. Information / connaissance**

Robert REIX avance que la connaissance apparait comme de l’information qui a été traitée dans le cerveau d’individus par un processus d’interprétation, de mémorisation et d’apprentissage. C’est un stock d’informations maitrisé par une entité.

D’après Hélène DELEMOND, Yves PETIT et Jean MICHEL, la connaissance peut être définie dans une entreprise comme une information « digérée » et intégrée par les acteurs, conduisant à un savoir-faire réutilisable dans la conduite ou le développement des activités.

**3.4.2. Rôle de l’information**

Dans l’entreprise, l’information assure des rôles multiples.

- Prise de décisions éclairée ;

- Motivation et mobilisation du personnel ;

- C’est un instrument de coordination et de contrôle ;

- Constitue un support de la connaissance ;

- Supporte le processus de gestion (approvisionnement, gestion des stocks, gestion de la clientèle, production…). Chaque processus doit disposer de ressources informationnelles pour être exécuté.

- Instrument de communication interne et externe.

**3.4.3. Typologie de l’information**

Plusieurs typologies sont proposées et cela en fonction de plusieurs critères.

**a. Selon sa finalité** : on trouve

- **Information de fonctionnement** : Elle est indispensable pour le fonctionnement quotidien. Elle permet de réaliser et contrôler les taches quotidiennes.

- **l’information d’influence** : Utilisé à des fins en relation avec la motivation et l’implication du personnel et à influencer les décisions d’achat chez les clients.

- **l’information d’anticipation** : Elle porte sur les changements dans l’environnement et permet à l’entreprise de prendre des décisions qui conditionnent son avenir.

b. **Selon ses sources et ses supports**

- **Informations formalisées** : Enregistrées sur des supports papiers, magnétiques, films, cd …

- **Informations informelles** : Obtenus grâce à des échanges personnels entre individus.

**c. Selon sa nature**

- **Information scientifique** : Produites par des centres et laboratoires de recherche, travaux de recherche. Couvertes par plusieurs sources tels que les revues scientifiques, banques de données, thèses, rapports...etc.

- **Information technique** : Concerne le développement des produits et des techniques de production. Elle est souvent publiée dans des brevets et des bases de données.

- **Information économique** : Il peut s’agir d’informations macroéconomiques, commerciales relatives aux produits et leurs marchés, aux concurrents, aux fournisseurs et aux clients.

- **Information règlementaire** : Regroupe toutes les informations portant sur la législation, normes, à la sécurité et à l’environnement naturel.

**d. Selon sa nécessité et son utilité**

- **Information fatale** : C’est un important flux qui submerge l’entreprise. Elle est difficilement évitable.

- **Information intéressante** : Suscite une certaine curiosité mais qui ne répond pas vraiment à un besoins précis.

- **Information utile** : Elle est susceptible de représenter un intérêt dans un avenir plus ou moins proche. Cette information est destinée à être exploitée et nécessite un regard attentif.

- **Information critique** : Elle est vitale et indispensable à la prise de décision stratégique. C’est la plus difficile à obtenir et son coût est généralement élevé.

**e. Selon sa position dans les sous-systèmes de l’entreprise**

- Information stratégique : Concerne la conception des méthodes et la détermination des moyens à maitre en place pour la réalisation des objectifs stratégiques.

- Information opérationnelle : Alimente le système de gestion des activités courantes de l’entreprise.

**3.4.4. Critères d’une information de valeur**

Pour qu’elle soit utile à l’entreprise, l’information doit répondre à un certain nombre de conditions.

a. Vitesse ou rapidité : Le temps nécessaire pour aller de l’émetteur au récepteur.

b. Accessibilité : Possibilité à toutes personnes d’obtenir l’information désirée au moment voulu sans obstacles.

c. Intelligibilité : C’est la capacité à être perçue, comprise et utilisée par son destinataire.

d. Pertinence : Capacité à répondre au problème posé.

e. Exhaustivité : Capacité à représenter d’une façon complète un objet ou u évènement.

f. Fiabilité : Capacité à présenter une image fidèle et sure d’un objet ou d’un évènement.

g. Précision : Mesure plus ou moins exacte d’un phénomène.

h. Valeur économique : Mes revenus sont supérieurs au coût d’obtention de l’information.

**3.4.5. Types de flux d’information**

H.LESCA distingue trois (03) types de flux d’informations dans l’entreprise :

- flux internes : naissent en un point de l’entreprise pour aboutir vers un autre point.

- flux orientés de l’intérieur vers l’extérieur de l’entreprise.

- flux orientés de l’extérieur vers l’intérieur.

**3.4.6 Le système d’information**

**a. Définitions**

- Robert REIX (1983) a défini le système d’information (SI) ainsi : « l’ensemble d’éléments (personnel, matériels, logiciels) permettent d’acquérir, traiter, mémoriser, communiquer les informations ».

- Pour H.LESCA (1989) « ensemble interdépendant de personnes , des structures d’organisation, des technologies de l’information (matériels et logiciels), des procédures et méthodes qui devraient permettre à l’entreprise de disposer juste à temps des informations dont elle aura besoin pour son fonctionnement courant et pour son évolution. »

**b. Les composantes du système d’information :** Le SI se compose de :

**- Ressources humaines :** tel que les dirigeants, représentants, les clients, ingénieurs, comptables… on trouve également les informaticien qui conçoivent et exploitent les systèmes d’informations. Cette catégorie regroupe les analystes fonctionnels, programmeurs, opérateurs sur ordinateurs, techniciens.

- **Ressources matérielles** : tous les dispositifs physiques et toutes les machines servant au traitement de l’information (machines, ordinateur, supports papiers, supports électroniques ...).

- **Ressources logicielles (software)** : recouvrent l’ensemble des instructions de traitement de l’information. Ces ressources sont de deux (04) types. Logiciels de base tel que le système d’exploitation. Les Logiciels d’application qui sont des programmes dirigeant l’ordinateur vers une tache particulière, exemple programme de calcul de la paie, analyses des ventes. On a également les progiciels qui sont des programmes conçus et développés pour répondre aux besoins d’un grand nombre d’utilisateurs tel que Word, Excel …etc. et enfin, les procédures qui représentent des consignes d’exploitation destinées aux utilisateurs, par exemple expliquer comment remplir un formulaire ou utiliser un logiciel.

**- Ressources en données** : les données se présentent sous formes diverses. On les trouve sous forme :

- Alphanumérique conventionnelle : chiffres, lettres et autres caractères. Textuelle sous forme de phrases, paragraphes. Des images : formes graphiques et figures. Et audio, sous formes de voix humaine et d’autres sons.

**c. Les fonctions du système d’information**

Le SI assure quatre (04) fonctions essentielles :

**Figure 4: le système d’information**

Traitement

Sortie

Alimentation

Stockage

**Source :** [**https://apcpedagogie.com/les-notions-de-base-en-systeme-dinformation/**](https://apcpedagogie.com/les-notions-de-base-en-systeme-dinformation/)**. Consulté le 17/09/2022.**

**- L’alimentation** : accueil de nombreuses données en vue d’une utilisation ou traitement ultérieur. L’alimentation englobe quatre (04) actions :

- Ecouter en interne (boite à idées, compte rendu,…) ou en externe (évolution de l’environnement).

- Classer et codifier : dans le but de simplifier la manipulation en réduisant le volume et en traduisant en termes simple qui permet de retrouver l’information avec le minimum de difficulté.

- Saisir : convertir les données dans une forme permettant leur stockage, leur traitement et leur transmission.

- Condenser : réduire leur volume pour des raisons liées au coût de stockage et rapidité d’accès.

**- La mémorisation** : consiste en la capacité à stocker d’une façon stable et durable les informations (conservation dans le temps). Cela suppose l’utilisation de moyens et techniques (méthodes d’archivages, moyens et techniques de protection…). Le stockage des données a connu un passage d’une mémorisation basée sur l’utilisation des supports papiers à l’utilisation de supports électroniques (disquettes, disques durs, CD, DVD, clefs USB …) vu les avantages que se mode de stockage procure notamment le gain d’espace de stockage et la rapidité detraitement et de restitution.

**- Le traitement** : c’est le processus qui transforme des données brutes pour leur donner un sens et créer des informations utilisables. Il se fait par application de procédures de traitement qui comportent des opérations de: extraction, regroupement, comparaison, calcul, tri, récapitulation, analyse…etc. Le traitement peut être :

- manuel effectué par des individus

- Automatique à l’aide de programmes

Le traitement peut porter sur des données :

- Quantitatives : traitement formalisé et structuré

- Qualitative : traitement moins structuré et moins informatisable

**- L’édition** : appelée aussi diffusion, sortie, restitution, communication et transmission. C’est le processus de diffusion de l’information traitée aux utilisateurs qui en ont besoin. La diffusion de l’information englobe deux opérations :

- Restitution : mettre les informations sous forme communicable à l’homme

- Transmission : déplacement dans l’espace. Circulation de l’information peut se faire d’une manière ascendante, descendante ou horizontale. La circulation fait appel à différents supports (orale, écrit ou visuel) tel que face à face, téléphone, fax, e-mail, courrier papier, réseaux informatiques,…etc.

**d. Types du système d’information**

Il existe plusieurs types de systèmes d’information. On peut les classer :

- **Selon le degré d’automatisation des opérations** : on distingue le système d’information manuel et le système d’information automatisé.

- **Selon le niveau hiérarchique** : On trouve le système d’information stratégique, tactique et le système d’information opérationnel.

**- Selon les fonctions de l’entreprise** : On distingue le système d’information de la production, le système d’information marketing, le système d’information des ressources humaines, le système d’information financier et le système d’information d’approvisionnement.

**e. Importance du système d’informations**

L’importance du système d’informations découle d’abord des répercutions de l’utilisation des informations qu’il collecte et diffuse et aussi par les coûts importants liés à sa mise en place et à son fonctionnement.

- Il assure un **rôle fonctionnel** : il présente une source d’informations importante et assure un appui aux gestionnaires afin de surveiller l’état de santé de leur entreprise et prendre les décisions nécessaires aux domaines opérationnels et aux choix stratégiques.

- Il assure **un rôle social** : la production et la diffusion de l’information favorise la compréhension des choix stratégiques de l’entreprise pour l’ensemble du personnel .C’est un moyen de motivation du personnel et de développer une culture d’entreprise.

- C’est un moyen pour **initier et développer des rapports privilégiés** avec les clients et les fournisseurs de l’entreprise.

- Il assure un **rôle concurrentiel** : l’information dont l’entreprise dispose peut représenter une source importante d’avantage concurrentiel.

- Il représente une part de plus en plus importante **des ressources de l’entreprise et de ses frais d’exploitation**. Les coûts liés à la mise en place et au fonctionnement du système d’informations proviennent des achats d’équipements et de matériels, achats de logiciels divers, création de structures (département des systèmes d’informations DSI), frais du personnel (Directeur du SI, spécialistes en maintenance, exploitants réseaux, analystes, support utilisateurs, programmeurs…etc.) et des relations avec des consultants externes.

**3.5. Les ressources financières**

**3.5.1. Les besoins de financement**

Les besoins du financement naissent du décalage entre les décaissements et les encaissements générés par les différentes opérations d’exploitation ou d’investissement.

**a. Les besoins de financement d’investissement**

Les dépenses d’investissements (achats de biens d’équipement ou autre investissements) sont généralement récupérées au terme de plusieurs années (revenus issus de l’utilisation des investissements et/ou désinvestissement). L’entreprise cherche des sources de financement pour financer des investissements de différents types.

- **Selon sa nature** on distingue les investissements matériels ou corporels, comme : les bâtiments, locaux, terrains, équipements, installations. On trouve également les investissements immatériels ou incorporels tels que : les brevets, licences, logiciels, dépenses de formation, dépenses commerciales…etc. Et enfin, les investissements financiers, comme : les achats de titres, création de filiales, octrois de prêts, dépôts,

-**Selon sa finalité** on distingue : les investissements de remplacement, les investissements de capacité, les investissements de productivité et les investissements de modernisation.

**b. Les besoins de financement de l’exploitation**

L’exploitation c’est l’ensemble des opérations effectuées pour assurer l’activité de l’entreprise (approvisionnement, stock, fabrication, vente, encaissement, achat). L’entreprise essaye d’équilibrer les sorties d’argents (décaissement, besoins de financement) et les entrées (encaissements) générées par ces opérations.

- **Besoins** : stocks, crédits aux clients, frais de personnel, factures, loyers, impôts…

- **Ressources** : crédits consentis par les fournisseurs, paiement comptant, placement financier

**3.5.2. Les sources de financement**

L’entreprise doit choisir les financements en fonction de ses projets, sa stratégie, son statut juridique et ses capacités financières. Un financement trop coûteux ou insuffisant peut entraîner des difficultés financières et l’insolvabilité de l’entreprise.

**a. Les financements externes**

Ils peuvent être obtenus auprès d’autres entreprises par des établissements financiers ou collectés sur les marchés financiers. Les sources externes de financement sont celles qui ne sont pas nées de l’activité de l’entreprise.

**- financement inter-entreprises**

Lorsque l’entreprise obtient de ses fournisseurs des délais de paiement, elle contracte une dette. L’entreprise et le fournisseur créent un effet de commerce, appelé effet à payer. La durée maximale des effets de commerce est de 90 jours.

**- emprunts indivis**

Lorsque la banque finance seule un projet qui s’inscrit dans la durée (construction d’usine, achat de matériels, absorption d’une entreprise…), un contrat de prêt est signé entre le prêteur et l’entreprise prévoyant le taux d’intérêt et les dates d’échéances.

**- découverts bancaires**

L’entreprise peut avoir un solde négatif sur son compte en banque. Chaque année, la banque étudie la situation financière de l’entreprise cliente et lui accorde un plafond de découvert à respecter sous peine d’être en cessation de paiement.

**- effets de commerce**

Ces effets que l’entreprise tire sur ses propres clients (effets à recevoir) peuvent être escomptés auprès de sa banque. La banque prête de l’argent à l’entreprise en fonction du nominal des effets escomptés sous déductions de frais d’opération et d’intérêts.

**- emprunt obligataire**

L’entreprise peut financer son activité à long terme grâce à l’emprunt obligataire sur le marché boursier. Lorsqu’il s’agit d’un important financement externe à long terme, l’entreprise peut émettre un emprunt obligataire : l’entreprise émet des titres, appelés obligations, sur les marchés financiers en contrepartie d’une somme d’argent. Son montant est déterminé par le nombre d’obligations souscrites et leur valeur de remboursement. Le financement est assuré par une multitude d’obligataires (prêteurs) qui reçoivent l’intérêt annuel.

**- crédit-bail (leasing = Location long durée avec option d’achat)**

Il est à la fois un procédé d’investissement est une modalité de financement : l’entreprise choisit son bien d’équipement ou son immeuble, puis le fait acheter par une société spécialisée dans le crédit-bail qui le lui loue pour une période au terme de laquelle l’entreprise pourra soit restituer le bien, soit renouveler la location (à un tarif différent), soit acquérir le bien à un prix convenu d’avance. L'opération de crédit-bail comporte 2 contrats :

· Le contrat de vente classique entre le fournisseur et le crédit bailleur,

· Le contrat de crédit-bail entre le crédit bailleur et le crédit preneur comportant à la fois:

- Un bail (louage du bien),

- Une promesse unilatérale de vente.

- Une convention financière tripartite

L'opération de crédit-bail ne peut être réalisée que par un établissement de crédit. C’est une opération financière qui fait obligatoirement intervenir 3 types d'intervenants :

**Tableau 2 : Les types de crédit-bail**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **3 types** | **Intervenants** | **Rôle** |
| **Crédit**  **bailleur** | · Établissement  financier,  · entreprise de crédit-bail,  · banque.  · PMI-PME,  · grande entreprise,  · association, | * Achat du matériel au fournisseur. * Location du matériel au crédit preneur,   avec offre d'achat. |
| **Crédit**  **preneur** | · artisan,  · commerçant,  · profession libérale,  · établissement public.  · Fabricant, | Négociation et choix du matériel auprès  du fournisseur.  · Utilisation du matériel.  · Paiement des loyers au crédit bailleur.  · Achat (ou non) à la fin de contrat de  louage.  · Vente du matériel au crédit bailleur. |
| **Fournisseur** | · vendeur. | · Livraison du matériel au crédit preneur. |

**Source :** [**https://banque.ooreka.fr/astuce/voir/755151/credit-bail**](https://banque.ooreka.fr/astuce/voir/755151/credit-bail)**. Consulté le 17/09/2022.**

**b. Le financement interne :** Il existe plusieurs moyens pour le financement interne :

**- l’apport en capital**

Le capital représente les **apports des propriétaires** de l’entreprise. Ces apports peuvent être financiers, immatériels (exemple : savoir-faire) ou en nature (exemple : apport d’un véhicule).

Pour attirer de nouveaux propriétaires et donc augmenter le capital, l’entreprise doit avoir de bonnes perspectives. En fait, les personnes détenant des fonds choisissent les entreprises qui leur procurent la meilleure rémunération. Les associés ou les actionnaires en plus de l’apport initial pour la création de l’entreprise, peuvent décider d’augmenter le capital de leur entreprise comme suit :

**- l’augmentation du capital**

- L’augmentation du capital en numéraire consiste à créer de nouvelles actions qui seront vendues.

- L’augmentation du capital par incorporation des réserves consiste à diminuer les réserves de l’entreprise pour augmenter le capital.

- Une dette importante peut être transformée en capital si le créancier accepte de devenir associé ou actionnaire dans le capital de son débiteur.

- Absorption d’une autre entreprise augmente le capital de l’entreprise.

**- autofinancement**

Ce sont les ressources que l’entreprise crée du fait de son activité et qu’elle garde pour investir ou pour diminuer son endettement : Le bénéfice par exemple.

L’entreprise calcule chaque année un résultat. Ce résultat peut être un bénéfice (profit) ou une perte. Si le résultat est un bénéfice, celui-ci est distribué aux propriétaires de l’entreprise et/ou mis en réserves. Ces réserves constituent une ressource financière qui permet d’autofinancer les investissements découlant des décisions de la direction.

**3.5.3. Les besoins et nature de financement**

L’entreprise doit engager des frais qu’elle devra le plus souvent payer avant d’avoir encaissé les recettes générées par l’élément concerné (achat d’une machine outil par exemple). Le besoin de financement naît de ce décalage dans le temps entre les flux de paiement et le flux d’encaissement

**a. Analyse du besoin de financement :**

Il faut affiner cette analyse suivant la durée et la nature de l’élément à financer. La durée du besoin de financement soit le court terme pour l’exploitation courante ou le long terme pour financer la croissance, la nature du besoin du financement conduit à distinguer les investissements et les exploitations.

Les Variations de trésorerie correspondent à l’ajustement entre les besoins de financement et les sources de financement. L’analyse des variations de trésorerie est un précieux indicateur pour le pilotage de l’entreprise.

**b. Besoins de financement des investissements**

Pour l’acquisition de biens de production justifiée par des motifs variés : remplacement (nouvelle machine pour produire à l’identique d’un matériel hors usage) ; capacité (pour produire plus) ; productivité (accroître les performances techniques) et modernisation (Nouveau procédés et autres).

Pour les investissements incorporels. En termes de comptabilité, ils n’entrent pas dans le patrimoine de l’entreprise mais économiquement ce sont bien des investissements (recherche-développement), formation…). Pour les investissements financiers (acquisition des titres d’autre sociétés, créer des filiales, réaliser des fusions et absorptions).

Les sources de financement des investissements sont l’augmentation de capital, l’emprunt et le crédit-bail.

**- fond de roulement**

Besoins de financement de l’exploitation

Le cycle d’exploitation correspond au processus cyclique : achat de matière – transformation de celles-ci, vente de produits finis.

Le cycle d’exploitation se décompose en un cycle d’approvisionnement, un cycle de transformation et un cycle de distribution. L’entreprise doit financer les stocks et les crédits accordés à ses clients, mais elle a obtenu elle-même des crédits de la part de ses fournisseurs pour les différents achats et prestation.

Le besoin en fonds de roulement d’exploitation (BFRE) s’exprime par :

**BFER = stocks + créances clients - dettes d’exploitation**

L es sources de financement du cycle d’exploitation sont le crédit-bail, l’escompte qui est une opération par laquelle une entreprise remet à sa banque leur échéance des effets de commerce tirés sur ses client, les découverts bancaires et l’affacturage.

Pour limiter les besoins de financement d’exploitation, l’entreprise doit essayer de faire « tourner» rapidement ses stocks, en accordant peu de crédit à ses clients tout en obtenant beaucoup de ses fournisseurs.

|  |
| --- |
| TEST de CONNAISSANCES : QCM  Pour chaque question ou affirmation, indiquer le ou les choix qui vous paraissent convenir le mieux.  1. De façon générale, le besoin de financement de l’entreprise naît essentiellement :  a) du décalage entre les flux d’encaissements et de paiements ;  b) de la politique d’investissement suivie ;  c) des taux d’intérêt du marché ;  d) de l’insuffisance des capitaux propres.  2. L’augmentation du capital social permet :  a) d’augmenter la marge d’autofinancement de l’entreprise ;  b) d’accroître les dividendes ;  c) de diminuer l’endettement.  d) d’augmenter les ressources stables.  3. L’escompte est une technique de financement à utiliser pour :  a) financer les investissements ;  b) couvrir un besoin temporaire ;  c) augmenter le capital social de l’entreprise ;  d) diminuer l’endettement.  4. Parmi les affirmations suivantes, quelles sont celles qui sont conforment aux règles classiques de la gestion financière ?  a) Les emplois stables doivent être financés par des ressources stables d’une durée au moins équivalente.  b) Le fonds de roulement net global permet de financer les investissements.  c) L’endettement de l’entreprise doit être nul.  d) Le montant de l’endettement doit être en rapport avec le montant des capitaux propres.  5. Un investissement de productivité est un investissement qui :  a) remplace une machine à l’identique ;  b) permet de produire un plus gros volume de produit ;  c) accroît la rentabilité de l’outil de production ;  d) améliore des performances techniques de l’outil de production.  6. Pour assurer la rentabilité de l’entreprise, la règle essentielle à respecter est de :  a) financer chaque investissement par des capitaux dont les coûts est inférieur à la rentabilité économique de l’investissement ;  b) financer les investissements en recourant systématiquement à l’emprunt ;  c) financer chaque investissement par des capitaux dont le taux d’intérêt est supérieur à la rentabilité économique de l’investissement ;  d) financer les investissements en limitant méthodiquement le recours à l’emprunt  7. Le gestionnaire de la trésorerie d’une entreprise doit atteindre les objectifs suivants :  a) limité l’endettement ;  b) assurer la solvabilité de l’entreprise ;  c) réduire à zéro le montant de la trésorerie inactive ;  d) escompter des effets de commerces pour disposer d’une trésorerie abondante.  8. Parmi les affirmations suivantes, quelles sont celles qui sont exactes ?  a) L’effet de levier à financer un investissement par un emprunt dont le taux est supérieur à la rentabilité économique de l’investissement.  b) La structure de financement influence la rentabilité des capitaux propres  c) Il faut limiter le recours à l’emprunt car l’endettement diminue la rentabilité des capitaux propres.  d) La rentabilité des capitaux propres s’accroît si un investissement est financé par un emprunt dont le taux d’intérêt est inférieur à la rentabilité économique de l’investissement. |

**Chapitre 4 : Classifications des entreprises**

## Introduction

Les entreprises sont tout autour de nous et pourtant, nous les connaissons peu. Alors que les différences entre les entreprises sont phénoménales (taille, âge, nombre de salariés, métiers,…), on les regroupe toutes sous un même nom.  
En raison de la diversité des entreprises, de multiples classifications sont opérées. Nous verrons donc comment trouver des points communs à toutes ces entreprises.

Pour effectuer un classement des entreprises, on utilise des critères permettant de faire des regroupements. Les critères les plus utilisés pour classer les entreprises sont :

- La taille

- L’activité

- La branche

- Le statut juridique

**4.1. Classification par la taille :** La classification par la taille permet de distinguer les petites, moyennes et les grandes entreprises. Dans ce cas, les critères les plus utilisés sont :

**4.1.1. La taille des facteurs de production :** il s’agit du nombre de personnes employées et le montant du capital social.

* + 1. **De l’importance de l’activité :** il s’agit du volume de production ou du chiffre d’affaires.
    2. **De la rentabilité :** valeur ajoutée, excédent brut d’exploitation, bénéfice.

Le critère de taille le plus utilisé reste celui de la taille des effectifs : on distingue habituellement 5 catégories :

- Les très petites entreprises (TPE) : 0 à 9 salariés

- Les petites entreprises (PE) : 10 à 49 salariés

- Les entreprises moyennes (ME) : 50 à 499 salariés

- Les grandes entreprises (GE) : 500 à 999 salariés

- Les très grandes entreprises (TGE) : + de 1000 salariés.

Les PME (petites et moyennes entreprises) sont donc composées de 1 à 499 salariés. Les grandes entreprises sont celles qui dépassent les 500 employés.

**4.2. Classification par secteur d’activité**

Selon la nature de leur activité, les entreprises sont aussi classées par branche ou par secteur. Nous reprendrons la classification de Colin Clark des trois secteurs d’activités : « The condition on Economic Progress », 1941. Clark découpe le système productif en trois grands secteurs d’activité : le secteur primaire, le secteur secondaire et le secteur tertiaire.

Le secteur est un ensemble d’entreprises exerçant une même activité principale. On distingue généralement trois secteurs d’activité :

**4.2.1. Le secteur primaire :** ce secteur regroupe toutes les entreprises dont la production est liée à l’exploitation du milieu naturel et aboutissent à la mise à disposition de matières premières (agriculture, pêche, extraction minière, …).

**4.2.2. Le secteur secondaire :** rassemble les entreprises qui réalisent la transformation des matières premières en biens de production ou en biens de consommation: industrie, travaux publics, bâtiments, etc.

**4.2.3. Le secteur tertiaire :** inclut les entreprises qui réalisent la production de services (commerces, banques, assurances, transport, l’enseignement, la distribution, la santé…).

Clark introduit un nouveau concept appelé : «  la loi des trois secteurs ». Le développement économique est lié à l’évolution de la part perspective de chacun des trois secteurs dans l’activité économique :

- Au départ, c’est le secteur primaire qui est dominant ;

- Puis le secteur secondaire se développe, et finit par dépasser le secteur primaire ;

- Enfin, le secteur tertiaire prend l’importance et devient petit à petit dominant.

A la fin on doit préciser qu’actuellement, on parle de plus en plus d’un secteur quaternaire qui est composé d’entreprises qui évoluent dans des activités de prestation intellectuelles. Cette appellation désigne les sociétés de conseil informatique, télématique, électronique, etc.

**4.3. Classification par branche d’activité**

La branche est un ensemble d’entreprises ou d’éléments d’entreprises produisant le même type de biens. Une même entreprise peut se trouver classée dans plusieurs branches. Elle est par contre classée dans un même secteur, celui qui correspond à son activité principale.

**4.4. Classification par statut juridique :** En fonction de la personne qui détient le capital et des objectifs retenus par l’entreprise, on distingue généralement :

**4.4.1. Les entreprises publiques :** ce sont les entreprises dont le capital est exclusivement détenu par l’état. L’état possède le pouvoir absolu de décision et de gestion.

**4.4.2. Les entreprises semi-publiques ou mixtes :** ce sont des sociétés d’économie mixte dont une partie du capital est détenue par l’état. Ces entreprises sont contrôlées par les pouvoirs publics (choix d’investissement, niveau des prix, emploi, …) mais où des personnes privées participent au financement ou à la gestion.

**4.4.3. Les entreprises privées :** ce sont des entreprises dont le capital est détenu par des personnes privées (des particuliers). Les entreprises privées peuvent être sujettes à des risques limités ou illimités. Elles sont généralement partagées en trois (3) grandes catégories :

- Sociétés de personnes : entreprises individuelles, SNC ;

- Les sociétés de capitaux : SPA ou SA

- Les sociétés hybrides : SARL, EURL.

**a. Les principales entreprises encourant un risque illimité**

On peut trouver :

**- Les entreprises individuelles (EI) :** C’est une entreprise qui appartient à un seul propriétaire. Ce type d’entreprises représente l’avantage d’une constitution facile, car il ne nécessite ni statut ni capital social. Elle présente toutefois des risques importants dans la mesure où il n’ya pas de séparation entre les biens de l’entreprise et ceux de son propriétaire. Ce genre d’entreprises sont assujetties à l’impôt sur le revenu global (IRG). C’est le cas des artisans et des commerçants.

**- Société en nom collectif (SNC) :** il s’agit d’une société de personnes qui sont solidairement responsables. En d’autres termes, c’est une société où les associés assument tous les risques. Le capital apporté par les associés est partagé en parts sociales. Ce type de société présente aussi une responsabilité illimitée et solidaire des associés.

**b. Les principales entreprises encourant un risque limité :**

**- La société à responsabilité limitée (SARL) :** c’est une forme juridique très répandue. Il s’agit d’une entreprise où les associés ont une responsabilité limitée à leurs apports. Il ya donc séparation entre les biens appartenant à l’entreprise et ceux appartenant aux associés. Il s’agit d’une société qui peut se constituer facilement et qui souvent adoptée comme statut de démarrage.

**- l’entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) :** c’est une variante de la SARL crée par une seule personne. Il ya là aussi séparation entre les biens appartenant à l’entreprise et ceux appartenant au propriétaire.

**- La société anonyme (SA) :** c’estunesociété de capitaux au sein de laquelle se regroupent des associés qui apportent chacun une partie du capital de la société.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **UNIVERSITE D’ORAN 2**  **Faculté des Sciences Economiques, commerciales et Sciences de gestion**  **FICHE DE TD N°2 : GESTION D’ENTREPRISE, 2ème ANNEE**  **L’entreprise dans l’économie**  **Objectif**  L’objectif du Td est l’exploitation du tableau et des chiffres  **Exploitez les tableaux suivants à partir des questions Ci-dessous :**   1. Quels sont les principaux secteurs présents dans les deux classements ? 2. Quelles entreprises sont présentes dans les deux classements ? 3. comment le critère retenu influence-t-il le classement des entreprises ?   **Tableau 1 : Les 10 premières entreprises françaises suivant leur effectif**   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **Rang** | **Société** | **Secteur** | **Effectif** | | **1** | **CARREFOUR** | **Hypermarchés** | **325 575** | | **2** | **LA POSTE** | **Services** | **302 221** | | **3** | **VIVENDI UNIVERSAL** | **Services** | **290 000** | | **4** | **SODEXHO ALLIANCE** | **HÖtellerie** | **286 000** | | **5** | **SNCF** | **Transports** | **216 605** | | **6** | **VIVENDI Environnement** | **Services** | **215 376** | | **7** | **FRANCE TELECOM** | **Télécoms** | **188 866** | | **8** | **SUEZ** | **Services** | **180 000** | | **9** | **PSA PEUGEOT CITROEN** | **Automobiles** | **172 500** | | **10** | **SAINT-GOBAIN** | **Matériaux de Construction** | **168 174** |   **Source : L’Expansion, n° 658 – 659, décembre 2001**  **Tableau 2 : Les 10 premières entreprises Françaises suivant leur chiffre d’affaires**   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **Rang** | **Société** | **Secteur** | **Chiffre d’affaires (en milliers d’euros)** | | 1 | TOTALFINAELF | Pétrole | 114 557 000 | | 2 | AXA | Assurances | 79 971 000 | | 3 | CARREFOUR | Hypermarchés | 64 802 000 | | 4 | PSA PEUGEOT CITROEN | Automobiles | 44 181 000 | | 5 | VIVENDI UNIVERSAL | Services | 41 797 600 | | 6 | RENAULT | Automobiles | 40 175 000 | | 7 | SUEZ | Services | 34 600 000 | | 8 | EDF | Energie | 34 424 055 | | 9 | France TELECOM | Télécoms | 33 674 000 | | 10 | GROUPEMENT DES MOUSQUETAIRES | Distribution | 33 000 000 |   **Source : L’Expansion, n° 658 – 659, décembre 2001**  **Corrigé de la fiche : L’entreprise dans l’économie**  **1.** Les principaux secteurs présents dans les deux classements sont : les services, l’automobile, la grande distribution et l’énergie. Ils représentent d’ailleurs, les quatre secteurs d’activité les plus importants de l’économie de la France.  **2.** Cinq entreprises sont présentent dans les deux classements : Carrefour, PSA PEUGEOT CITROEN, Vivendi Universal, Suez et France Télécom**.**  **3.** la comparaison entre le classement des entreprises selon leur chiffre d’affaires et selon l’effectif montre d’importantes différences. si quinze entreprises sont citées au total dont seulement cinq dans les deux tableaux. Aucune d’entre elles n’apparaît au même rang.  En conclusion, il est possible d’en déduire que le choix d’un critère influence profondément le classement proposé. Il est bien difficile d’établir un classement objectif des entreprises sauf à combiner plusieurs critères. |
| **UNIVERSITE D’ORAN**  **Faculté des Sciences Economiques, commerciales et Sciences de gestion**  **FICHE DE TD N°3 : GESTION D’ENTREPRISE, 2ème ANNEE**  **Lisez et expliquez les différences entre la grande et la petite entreprise :**  **Dossier n°1 : L’univers des PME**  Les PME rassemblent les petites et moyennes entreprises, celles qui emploient au plus 500 salariés. La plupart des dirigeants de PME ne souhaitent pas que leur entreprise dépasse une certaine taille « la dimension humaine » de peur d’en altérer le fonctionnement (objectif de stabilité et de convivialité ».  La modestie de la taille des PME permet une gestion du personnel plus efficace et plus économe. Plus efficace : parce qu’elle se traduit souvent par une plus grande souplesse d’utilisation de la main d’œuvre et par un meilleur niveau d’implication de celle-ci. Plus économe : parce que la main d’œuvre y est en général moins qualifié et peu syndicalisée, ce qui tend à réduire le coût du travail et à faciliter l’ajustement des salaires en période de récession.  la taille restreinte des PME génère aussi un certain nombre d’handicaps, au premier rang desquels se trouvent les problèmes de financement. Dans le domaine du commerce extérieur les exportations sont fortement corrélées avec la taille des entreprises.  Ch . Bialès et G. Rolland, les PME : atouts et handicaps,  Ecoflash n° 40, juin 1989, Cndp INSEE.  **Dossier 2: La grande entreprise**  La grande entreprise est avantagée par rapport à la petite ou moyenne entreprise sur trois plans : l’organisation interne, la position sur les marchés, les relations avec l’Etat.  **1. Supériorité d’organisation interne**  Elle est due à ce que l’on appelle les « économies internes d’échelle ».  a. La grande entreprise tire tout le parti du progrès technique : elle peut en effet accroître son capital fixe et son équipement, …  Elle peut établir la décomposition des tâches, organiser la production en série et le travail à la chaîne.  Elle peut enfin susciter le progrès technique en établissant des bureaux d’études et en encourageant la recherche scientifique et ses applications industrielles.  b. La grande entreprise peut abaisser son coût de production : ses coûts peuvent être étalés sur une production de masse, de sorte que le coût unitaire moyen est plus faible que dans une entreprise plus petite.  c. La grande entreprise, disposant de capitaux importants, peut constituer des stocks de matières premières, de marchandises, qui lui permettent d’éviter les aléas et les fluctuations de la production et des prix.  **2. Supériorité de position sur les marchés**  L’importance de sa demande de matières premières, de travail et de capital technique, lui fait consentir par ses fournisseurs un approvisionnement régulier, des tarifs de faveur ou des prix stables. La confiance qu’elle inspire lui permet de trouver aisément auprès des banques, ou sur le marché financier, les crédits à court terme ou à long terme qui lui sont nécessaires. Enfin, elle attire les salariés par une meilleure organisation des conditions du travail (sécurité, hygiène), par les avantages de carrière ou de stabilité de l’emploi qu’elle peut offrir, par les avantages sociaux qu’elle procure (cantine, foyer, service social). La grande entreprise a la possibilité de mieux connaître l’état de la demande qu’elle fait prospecter ou étudier par des organismes spécialisés (études de marché). Elle peut également pratiquer une publicité très importante pour accroître sa clientèle. L’importance des dépenses de publicité est atténuée pour elle par le volume de ses ventes.  **3. Supériorité de situation dans les relations avec l’Etat**  Par l’accroissement de ses dimensions, l’entreprise privée a été souvent transformée en entreprise d’intérêt public. Pour des raisons économiques (Importance des capitaux investis) et sociales (nombre des salariés employés), l’Etat ne peut pas se désintéresser de la vie de ces entreprises, ni leur destin. Aussi est-il amené à leur accorder des avantages financiers (prêts, subventions), fiscaux (détaxes) ou douaniers (tarifs protecteurs) et, dans les cas extrêmes, à les renflouer.  D’autre part, la grande entreprise peut, par des moyens divers, agir sur les parlementaires et les gouvernements, en vue de se faire consentir les divers avantages dont nous venons de parler.  R.Barre, Economie politique, PUF.  **Questions sur les dossiers 1 et 2 :**  1. Les grandes entreprises peuvent-elles s’équiper plus facilement en capital technique (machines, …) que les PME ? Pourquoi ?  2. Pourquoi les grandes entreprises « tirent-elles tout le parti du prgrès technique » ?  3. Pourquoi l’auteur écrit-il que la supériorité d’organisation de la grande entreprise est due aux « économie d’échelle » ? Essayez de définir cette notion à travers la lecture du texte.  4. Quels avantages la grande entreprise tire-elle de sa position de force sur les marchés ?  5. Les grandes entreprises n’ont-elles que des avantages ? Comparez-les aux PME.  **Éléments de réponse**  1. Les grandes entreprises peuvent en effet, s’équiper plus facilement en capital technique que les PME. Et ce, parce qu’elles peuvent accéder plus facilement à plusieurs sources de financement (Emprunts obligataires, Emprunts auprès des établissements de crédits, autofinancement, …).  2. Les grandes entreprises « tirent tout le parti du progrès technique ». en effet, les grandes entreprises ont les moyens financiers et autres pour s’investir dans le progrès technique. Beaucoup de grandes entreprises disposent de cellules de « recherche et développement » (chose qui ne peut se permettre une PME). Ce progrès technique leur permet de proposer de nouveaux produits ou des produits différenciés de leurs concurrents directs. Ceci est de nature à mieux les positionner sur le marché (parts de marché considérables).  3. De part l’importance de sa capacité de production, une grande entreprise produit des volumes importants et réalise ainsi des économies d’échelle.  Une économie d’échelle correspond à la baisse du coût unitaire d’un produit qu’obtient une entreprise en accroissant la quantité de sa production. On parlera ainsi d’économie d’échelle si chaque bien produit coûte moins cher à produire lorsque les quantités produites (économies d’échelle par rapport au coût de revient) augmentent.  4. Les avantages que la grande entreprise tire de sa position de force sur les marchés sont :  - De part l’importance de sa demande, elle fait consentir par ses fournisseurs un approvisionnement régulier, des tarifs de faveur ou des prix stables.  - Elle a une grande facilité à trouver des financements ;  - Attire les salariés (par des salaires importants, des avantages sociaux, …) ;  - Par sa politique de communication, elle conditionne l’offre de référence.  5. La grande taille n’a pas que des avantages. Parmi les inconvénients de la grande entreprise c’est la dimension « inhumaine ». Contrairement à une PME, une grande entreprise emploie des effectifs importants. Le climat social qui s’en suit est impersonnel et les relations sont formelles et formalisées (ceci crée une lourdeur dans la communication, favorise la montée du syndicalisme, …). |

**Chapitre 5 : L’organisation de l’entreprise**

**Introduction**

L’entreprise à sa création vit par la volonté d'un homme ou d'un petit groupe d'hommes. Elle commence ensuite à produire et, si les fabrications répondent aux besoins du marché, elle se développe… Dès lors, le petit groupe du départ s’étoffe et doit faire face à des tâches plus nombreux et plus variées : le besoin d'une organisation se fait sentir.

L’organisation est aussi l’une des conditions essentielles de la survie du système entreprise : qui fait quoi dans l’entreprise ? Avec qui et dans quel but ?

Organiser, c’est diviser les tâches et coordonner le travail ainsi divisé. La structure de l’organisation est un instrument facilitant la coordination.

**5.1. Les fonctions de l’entreprise :**

Chaque fonction regroupe des tâches de natures diverses mais toutes justifiées par la même finalité : les objectifs de l’entreprise. Le contenu des fonctions a évolué pour prendre en compte les mutations de l’environnement de l’entreprise.

En 1910, Fayol s’est intéressé à un regroupement des activités essentielles en fonctions. H. Fayol distinguait six fonctions :

**Tableau 3 : Les fonctions de l’entreprise**

|  |  |
| --- | --- |
| **Fonctions essentielles d’après Fayol** | **Tâches correspondantes** |
| Administratives | Prévoir, organiser, coordonner, contrôler |
| Commerciales | Acheter, vendre, échanger |
| Techniques | Produire, fabriquer, transformer |
| Financières | Rechercher, les capitaux, employer les capitaux |
| Comptable | Inventorier, calculer les prix de vente, déterminer les prix de vente, calculer le résultat net comptable |
| Sécurité | Protéger les biens et les actifs |

**Source : Elaboré par nous-mêmes dans le cadre de l’étude**

On peut distinguer les fonctions opérationnelles qui contribuent à ajouter de la valeur au produit en le transformant (approvisionnement, production, commercialisation) et les fonctions administratives qui ont pour but d’assurer le contrôle et la coordination. C’est ainsi que pour Fayol la fonction personnel est inexistante.

Pour B. Evgrafoff, on peut classer les activités nécessaires à la vie de l’entreprise en 4 grandes catégories :

- Les fonctions de direction (s’informer, décider faire comprendre, faire pouvoir, faire vouloir)

- Les fonctions de distribution (études commerciales, vente, publicité)

- Les fonctions de production (fabrication, contrôle de qualité)

- Les fonctions logistiques (approvisionnement, équipement, maintenance, gestion du personnel, financière, recherche et développement, administration générale).

Les fonctions de l’entreprise sont interdépendantes, quels que soient leur nombre et leur nature, Elles ne doivent pas agir pour elles-mêmes, mais concourir à la réalisation des objectifs de l’entreprise. L’activité de l’entreprise nécessite la mise en œuvre conjointe et coordonnée de toutes les fonctions selon un découpage et une hiérarchie variables suivant les secteurs d’activité et les choix stratégiques opérés par les décideurs.

**5.2. Le contenu des grandes fonctions :**

Nous allons décrire les fonctions les plus connues, dans les parties qui suivent :

**5.2.1. La fonction de direction**

La direction est un organe de l’entreprise constitué par un groupe d’individus distinct. C’est l’élément dynamique de la firme et celui qui lui garantit la coordination entre divers services. La direction regroupe les activités visant à décider, informer, faire comprendre, donner les moyens, coordonner, organiser et contrôler.

La vision traditionnelle de chef d'entreprise de H. Fayol peut être complétée par une approche plus moderne. Fayol a été l’un des premiers à définir les tâches dévolues à la direction :” Diriger, c’est avant tout commander aux hommes pour obtenir que les objectifs préalablement définis soient atteints ". Pour lui, diriger c’est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler :

- Prévoir, c’est réfléchir à ce que l’on va faire, c’est anticiper l’évolution de l’entreprise, c’est explorer l’avenir. La prévision s’appuie sur l’élaboration de scénarios dont l’objet est d'imaginer des situations susceptibles d'apparaître. Elle propose des réponses à ces situations et constitue la stratégie de l’entreprise.

 - Organiser, c’est définir qui fera quoi, et avec quels moyens ; c’est-à-dire mettre en place les moyens qui permettent d'atteindre les objectifs

- Commander, c’est donner des directives et des “impulsions” qui laissent libre cours à l’initiative des collaborateurs.

- Coordonner, C’est mettre en place les différents rouages de l’entreprise et assurer leur fonctionnement harmonieux. Coordonner, c’est aussi stimuler, c’est-à-dire, pour reprendre l’expression de B. Evgrafoff, “faire vouloir “.

- Contrôler, c’est s’assurer de la bonne exécution des directives, c’est vérifier que l’entreprise ne s’écarte pas des objectifs fixés, c’est mesurer les résultats obtenus et entreprendre si nécessaire les actions correctives.

Après Fayol une vision plus moderne de l’organisation a été identifiée par le terme **management.** Les principes du management ne s’opposent pas aux théories de Fayol mais les complètent. Aux fonctions traditionnelles du dirigeant s’ajoutent trois rôles : prendre des décisions, s’informer et communiquer, pour faire de lui le véritable pilote de l’entreprise.

La prise de décision est une activité importante de dirigeant. Décider, c’est faire un choix, résoudre un problème, saisir une opportunité. Dans les grandes entreprises, le manager délèguera une grande partie de ses attributions pour ne conserver que ce rôle de décideur. Au contraire, dans les P.M.E, le patron centralise de nombreuses responsabilités.

**5.2.2. La fonction logistique :**

Toutes les opérations facilitant en amont et en aval le déroulement des autres fonctions.

**5.2.3. La fonction financière**

Son rôle consiste à mettre en œuvre les capitaux, c’est-à-dire :

- Collecter les fonds en les cherchant, puis en les réunissant après examen des divers moyens de financement possibles.

- Employer les fonds en les affectant aux divers emplois possibles (investissement, stock, crédits accordés, placements) et aux différents services dans le cadre de dotations budgétaires.

- Gérer les fonds par un ensemble de tâches de décision (par exemple le remplacement d’une source de financement par une autre moins onéreuse) et de tâches d’exécution (rapports avec les prêteurs et emprunteurs, remboursement et rémunération des titres émis, …).

En résumé, la fonction financière consiste à fournir à l’entreprise les capitaux dont elle a besoin, au moment où elle en a besoin, avec le maximum de sécurité et au coût minimum.

**5.2.4. La fonction production**

La fonction de production, interface avec les autres fonctions, crée de la valeur et conditionne tout le fonctionnement de l’entreprise. Elle regroupe tous les acteurs et les services opérationnels (fabrication, expédition) et fonctionnels (logistique, études, méthodes, ordonnancement, contrôle-qualité) qui assurent la transformation des matières premières en produits semi-finis ou finis.

**a. Le rôle de la fonction de production :** La production est l’interface opérationnel des trois pôles de l’entreprise : commercial/ financier/productif. Le produit a été défini par le « commercial », les financiers allouent les « ressources », la fonction de production doit réaliser quatre objectifs :

* Le volume de production : combien fabriquer ?
* La qualité : comment ? par qui ? avec quoi fabriquer.
* Le délai : quand ? où fabriquer ?
* Le coût : avec quoi ? où ? comment ? par qui fabriquer ?

**b. Définition de la gestion de la production :** La gestion de production est l’ensemble des activités qui vise à optimiser les flux physiques et l’information de la fonction production pour répondre à ses objectifs spécifiques (diminuer les délais et les coûts, augmenter la qualité et la flexibilité) en relation avec les objectifs globaux de l’entreprise. La gestion de la production s’élabore sur des axes :

* La gestion du temps : priorité et ordonnancement des actions.
* La gestion des capacités : allocation des moyens en quantité.

**c. Le processus de production :** Il comprend les étapes techniques successives nécessaires à la fabrication du bien ou à la prestation d’un service.

**d. Le pilotage du processus de production :** L’organisation classique issue de l’organisation scientifique du travail (OST) conduit à un pilotage par l’amont (flux poussés) : la prévision des ventes induit une planification de la production et des besoins en composants. La production se fait à partir de prévisions de la demande.

Actuellement, pour mieux répondre aux objectifs de la demande et de l’entreprise, les firmes mettent en place un pilotage par l’aval qui suppose une organisation en juste-à-temps ou production à flux tendus. Pour satisfaire juste au moment nécessaire la quantité demandée, le poste aval déclenche le travail du poste amont en lui envoyant une information : c’est par exemple, la méthode KANBAN (étiquette en japonais) qui permet de produire tout en réduisant les délais et les stocks. La production à flux tendus se fait à partir de la demande réelle et permet :

* Une plus grande réactivité face aux variations de la demande ;
* Une diminution des stocks (voire une élimination). Mais elle rend toute l’organisation très sensible à la moindre panne ou au moindre dysfonctionnement (par exemple ; grève des transports) qui paralyse le système car il n’ya pas de stock pour réguler les décalages.

**e. Typologie des systèmes de production :** issue des travaux de Joan Woodward, cette typologie permet d’expliquer de nombreuses caractéristiques d’organisation et de fonctionnement des entreprises.

* Selon la destination de la production : sur stock ou à la commande ;
* Selon la quantité produite : production unitaire ou par petits lots (exemple : artisanat, confection sur mesure, mais aussi réalisation d’un grand projet : tunnel), production en grande séries (fabrication d’un grand nombre de biens identiques ou similaires (construction d’automobile);

**e.1. La classification en fonction des quantités et de la répétitivité**

Pour s’adapter rapidement à la demande et faire face à la concurrence, pour utiliser aux mieux l’outil de production et maintenir des coûts compétitifs, les entreprises doivent adapter leurs modes de production. Le critère utilisé dans ce cas est le nombre de produits fabriqués

- La production unitaire : Selon le nombre d'articles à produire, on distingue la production unitaire, production en petites séries et production de masse. Le processus de production peut être continu ou discontinu. La production unitaire est le plus souvent le fait d’entreprises qui travaillent à la commande. Elle concerne la fabrication de produits qui répondent à une demande précise de la clientèle (outillages complexes, bien d’équipement qui doivent être adaptés aux besoins spécifiques d’une entreprise  et qui sont fabriqués en respectant un cahier des charges; produits incorporant des technologies de pointe; prototypes, maquettes; produits coûteux). La fabrication à la commande présente des avantages au niveau des stocks car elle ne s’approvisionne qu’en fonction des commandes de ses clients. Ce mode nécessite, en revanche, des délais de production et de livraison très longs.

- La production en série : Elle permet la rentabilisation d’équipements coûteux et l’application de la division du travail. Le travail à la chaîne se rencontre souvent pour ce mode de production. Les articles produits en série sont des articles standardisés et non des produits “originaux” comme dans le cas de la fabrication unitaire. La demande est anticipée, grâce aux prévisions, l’entreprise fabrique pour le marché et non pour un client déterminé.

Pour chacune de ces quantités le lancement peut être répétitif ou non.

**e.2. La classification selon le processus technique de production :** On distingue :

- La production en continu : Est réalisée sans possibilité d’interruption (de temps et de lieu). Généralement, les machines sont spécifiques au produit ou à la famille de produits à fabriquer. La production en continu se caractérise par la fabrication de produits peu différenciés, par la nécessité de coordonner les rythmes d’utilisation des différentes machines et d’assurer leur entretien pour éviter les goulots d’étranglement. Les industries pétrochimiques, les raffineries, les cimenteries utilisent ce type de production.

- La production en discontinu : Dans ce type de production, la plupart des produits sont fabriqués en quantités relativement petites, les machines sont groupées par nature, il est donc difficile d’équilibrer les tâches. Cela conduit souvent à des niveaux de stocks et d’en-cours élevés.

**e.3. La classification selon la relation avec les clients** :

 Cette classification permet de distinguer la production **sur stock** : le produit fabriqué étant stocké pour être toujours disponible à la vente et **la production à la commande** où l’on ne produit qu’après accord avec le client sur le prix et les spécifications techniques.

Ces classifications « pures » peuvent se combiner entre elles.

**f. Bureaux d’études, méthodes et ordonnancement :** le bureau d’études conçoit les nouveaux produits et améliore les produits actuels. Ce bureau utilise les résultats des services de recherche, des services de marketing (indiquent les besoins du marché), le service de documentation. Lorsque l’idée est sortie, ou passe à la phase de conception après rédaction du cahier des charges. Le bureau des méthodes définit les différentes opérations qui devront être réalisées pour obtenir le produit, à partir des dessins et nomenclatures du bureau d’études. On obtient le processus de fabrication : les gammes de fabrication.

Par la suite, le bureau d’ordonnancement définit l’enchaînement des tâches en optimisant les moyens de production. Enfin, le dossier est passé au bureau de lancement qui déclenche les opérations et en suit le déroulement. L’ordonnancement à pour rôle l’organisation (affectation) des équipements, du travail (tâches) et des hommes pour assurer la production.

La qualité d’un produit résulte de sa capacité à satisfaire les besoins de l’utilisateur. La qualité a deux dimensions : permettre de mieux vendre les produits et de les fabriquer à un coût plus bas.

La gestion de la qualité comprend la prévention (détection des pannes et des défauts), la maintenance (entretien des machines), le contrôle qui situe tout au long de ce processus.

La flexibilité est la capacité à s’adapter en volume et en qualité à la demande. L’exigence de flexibilité va à l’encontre des principes de l’OST qui, eux créent de la rigidité (délais longs, stocks).

**g. La sous-traitance :** la sous-traitance correspond à un choix économique de production qui consiste, pour un donneur d’ordre à confier totalement ou partiellement à une autre entreprise un certain nombre d’activités. Pour approfondir cette définition, nous pouvons dire que, pour satisfaire la demande qui s’adresse à elle, une entreprise appelée « donneur d’ordre » peut sous-traiter « acheter » à d’autres entreprises appelées « sous-traitants » soit une partie de la production, soit certaines étapes de la fabrication.

Le sous-traitant doit réaliser le travail conformément au plan et spécifications précisées par le donneur d’ordre dans un cahier des charges. On distingue la sous-traitance de capacité (moyens insuffisants) et la sous-traitance de spécialité (absence de savoir faire). La sous-traitance permet de mieux contrôler le coût de revient.

Pour les grandes entreprises, la sous-traitance permet de bénéficier d’une compétence technique spécialisée et d’accroître la souplesse du fonctionnement de l’entreprise. De plus, la sous-traitance permet de remédier à des insuffisances de capacité, que ces insuffisances soient conjoncturelles, saisonnières ou occasionnelles. Le recours à la sous-traitance permet de conserver le marché et de respecter les délais.

La flexibilité du donneur d’ordre est améliorée par le recours à la sous-traitance ; cette dernière permet d’absorber les variations de la demande. Grâce à la sous-traitance, l’entreprise, tout en maintenant un potentiel de production fonctionnant toujours en plein-emploi, peut faire face aux pointes d’activité. Elle pourra ainsi reporter sur ses sous-traitants les coûts financiers et sociaux de certaines activités.

**g.1. Choix entre la fabrication et la sous-traitance :** Il s’agit de déterminer si le coût de l’achat est inférieur ou non à celui de la fabrication. Dans certains cas, il est beaucoup plus intéressant d’acheter un bien, ou un service que de le fabriquer soi-même.

**g.2. Le choix de la localisation de l’entreprise :** Dans cette recherche de flexibilité, de qualité, de réduction des coûts et des temps, la localisation de l’usine par rapport à ses partenaires extérieures est déterminante. L’entreprise doit trouver la meilleure solution en tenant compte de tous les facteurs et de toutes les contraintes. La localisation est liée à des facteurs économiques (terrain, branchement eau, gaz, routes, impôts, main-d’œuvre, climat, localisation des clients), sociaux (niveau socio-culturel, conflits entre main-d’œuvre locale et celle amenée par l’entreprise, …), politiques et institutionnels (avantages régionaux : exonération fiscale, aménagement de la région, réglementation, …) et techniques (climat, géographique, …).

L’entreprise doit déterminer les quantités à fabriquer en fonction des capacités d’absorption du marché et des capacités de production. L’entreprise dispose d’outils de gestion de la production tels que la programmation linéaire, le PERT, le GANTT, … L’approche actuelle consiste en l’analyse de la valeur, de la démarche qualité et la gestion des flux tendus.

**h. Planification de projet**

En [gestion de projet](https://www.wrike.com/teams/project-management/), il existe de nombreux outils et techniques utilisables pour planifier, prévoir et coordonner des tâches et des ressources. Le [diagramme de PERT](https://www.wrike.com/fr/project-management-guide/faq/quest-ce-que-la-methode-pert-en-gestion-de-projet/) fait partie de ces outils. Mais qu'est ce qu'un diagramme de PERT exactement et comment aide-t-il à simplifier des projets complexes ?

Cette partie du cours présente le diagramme de PERT et son utilisation en [gestion de projet](https://www.wrike.com/fr/project-management-guide/faq/quest-ce-quun-projet-en-gestion-de-projet/) avec, notamment, une définition détaillée du diagramme de PERT, une synthèse de ses avantages et inconvénients, ainsi que la méthode der réalisation de ce digramme pour la réalisation de projets.

**- Qu'est-ce qu'un diagramme de PERT ?**

Un diagramme de PERT est une méthode utilisable en gestion de projet, ordonnancement et planification. Le PERT« est un outil de planification de projet. Il est utilisé pour calculer, de façon réaliste, le temps nécessaire pour terminer un projet »[[2]](#footnote-3). PERT est l'acronyme de Program Evaluation and Review Technique. Ou « *program evaluation research task* ». Sa traduction française serait : « technique d'évaluation et d'examen de programmes » ou « de projets », ou encore « technique d’élaboration et de mise à jour de programme ».

Le PERT est créé en [1958](https://fr.wikipedia.org/wiki/1958) à la demande de la [marine](https://fr.wikipedia.org/wiki/United_States_Navy) [américaine](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tats-Unis), qui veut planifier la durée de son programme de missiles balistiques nucléaires miniaturisés [Polaris](https://fr.wikipedia.org/wiki/UGM-27_Polaris). L'enjeu principal est de rattraper le retard en matière de [balistique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Balistique) par rapport à l'[URSS](https://fr.wikipedia.org/wiki/URSS), après le choc de la « crise de [Spoutnik](https://fr.wikipedia.org/wiki/Spoutnik) ». L'étude est réalisée par la société de [conseil en stratégie](https://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil_en_strat%C3%A9gie) [Booz Allen Hamilton](https://fr.wikipedia.org/wiki/Booz_Allen_Hamilton). Alors que le délai initial de ce programme – qui a fait intervenir 9 000 sous-traitants et 250 fournisseurs – était de 7 ans, l’application de la technique du PERT a permis de réduire ce délai à 4 ans. L'attribution du succès du programme Polaris à l'usage du PERT a néanmoins fait l'objet de critiques documentées, notamment par H. Sapolsky (The Polaris System Development, Harvard University Press, 1972). Les diagrammes de PERT permettent aux chefs de projet de voir tous les détails de planification essentiels tels que les dépendances entre les tâches, la durée estimée de celles-ci et le temps minimum nécessaire à la réalisation du projet.

Un graphe est réalisé pour indiquer une date de début et de fin au plus tôt et au plus tard. Le diagramme permet de déterminer le [chemin critique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Chemin_critique) qui conditionne la durée minimale du projet. Le but étant de trouver la meilleure organisation possible pour qu'un projet soit terminé dans les meilleurs délais, et d'identifier les tâches critiques, c'est-à-dire les tâches qui ne doivent souffrir d'aucun retard sous peine de retarder l'ensemble du projet.

**- Les étapes pour créer un PERT**

Afin de réaliser le PERT, on doit suivre les étapes suivantes

- Préparez les tâches. ...

- Construisez le réseau en reliant les tâches entre elles, via des étapes. ...

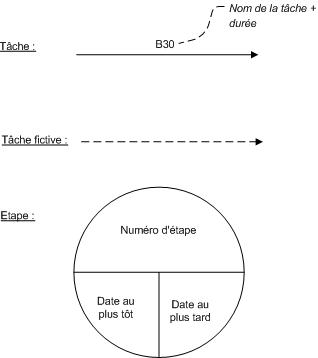
- Indiquez les dates au plus tôt. ...

- Renseignez les dates au plus tard. ...

- Calculez les marges des tâches. ...

- Définition du chemin critique.

**- Règles de représentation du PERT**

[](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Pert0.jpg?uselang=fr)

**Source :** [**https://caroline-renault.fr/fiche\_pratique/methodes-de-planification-reseau-pert-et-mpm/**](https://caroline-renault.fr/fiche_pratique/methodes-de-planification-reseau-pert-et-mpm/)**; Consulté le 17/09/2022.**

Dans la méthode PERT, on calcule deux valeurs pour chaque étape :

- la *date au plus tôt* : il s'agit de la date à laquelle la tâche pourra être terminée au plus tôt, en tenant compte du temps nécessaire à l'exécution des tâches précédentes.

- la *date au plus tard* : il s'agit de la date à laquelle une tâche doit être terminée à tout prix si l'on ne veut pas retarder l'ensemble du projet.

Les tâches fictives sont des tâches qui n’existent pas. Elles ont une durée nulle. Leur rôle permet seulement de démontrer l’antériorité entre les tâches.

Afin d’expliquer la méthode de réalisation du diagramme de PERT, on prend l’exemple suivant :

**Exemple :** Un projet se compose des 8 opérations suivantes :

a. Étude, réalisation et acceptation des plans

b. Préparation du terrain

c. Commande des matériaux

d. Creusement des fondations

e. Commande portes et fenêtres

f. Livraison des matériaux

g. Construction des fondations

h. Livraison des portes et fenêtres

Le tableau des antériorités suivant est élaboré par le département production :

**Tableau 4 : Tableau des antériorités**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **tâches** | **Tâches antérieures** | **Durée**  **(en jours)** |
| **a** | **/** | **30** |
| **b** | **a** | **90** |
| **c** | **b** | **30** |
| **d** | **a** | **10** |
| **e** | **d** | **10** |
| **f** | **b** | **30** |
| **g** | **f** | **60** |
| **h** | **C, g, e** | **10** |

**Source : elaboré par nous-mêmes dans le cadre du cours**

**Question : calculer la durée du projet en utilisation la méthode PERT ?**

**Réponse : Comment créer un diagramme PERT ?**

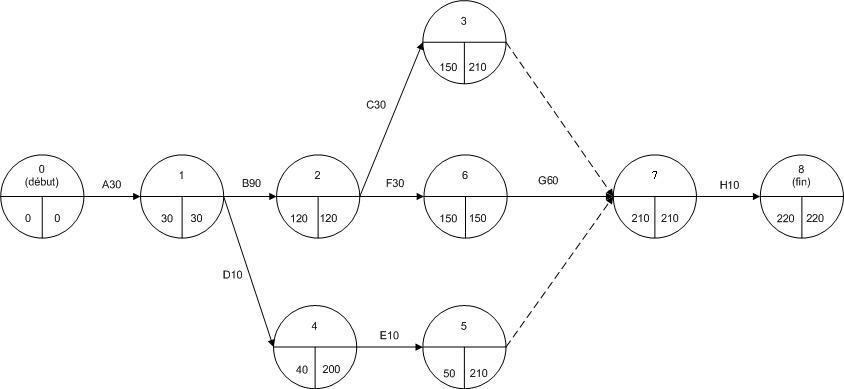
Pour tracer le diagramme, il est souhaitable que les flèches ne se croisent pas.

Pour déterminer la *date au plus tôt* d'une tâche, il faut parcourir le diagramme de gauche à droite en additionnant les durées des taches les unes aux autres et calculer le temps du plus long des chemins menant du début du projet à cette tâche. S'il y a plusieurs sous-chemins, on effectue le même calcul pour chacun et on choisit la date la plus grande.

Pour déterminer la *date au plus tard* d'une tâche, il faut parcourir le diagramme de droite à gauche, et soustraire de la date au plus tard de la tâche suivante la durée de la tâche dont on calcule la date au plus tard. S'il y a plusieurs sous-chemins, on effectue le même calcul pour chacun et on choisit la date la plus petite.

On peut ainsi représenter les relations entre les tâches par le diagramme suivant :

**Figure 5 : Diagramme de PERT**

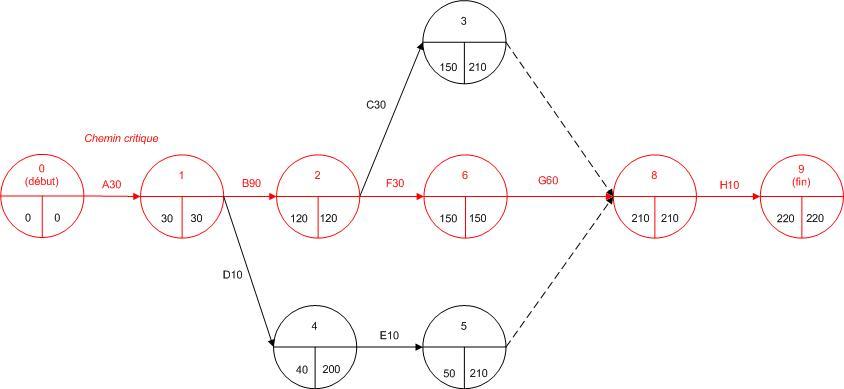
[](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Pert1.jpg?uselang=fr)

**- Durée du projet et chemin critique**

Afin de déterminer le chemin critique, il est essentiel à ce niveau de déterminer les marges :

- La [marge d'une tâche](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Marge_totale_d%27une_t%C3%A2che&action=edit&redlink=1) est la différence entre la *date au plus tard* et la *date au plus tôt* d'une tâche.

- Une tâche critique a donc une marge nulle, et le chemin critique est constitué de tâches de marges nulles. Il est représenté dans le schéma suivant en rouge.

[](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Pert2.jpg?uselang=fr)

Suivant le schéma : le chemin critique est : A, B, F, G, H

La durée du projet est de 220 jours.

Remarque :

- un projet peut avoir plusieurs chemins critiques.

## - Diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt est un outil utilisé en ordonnancement et en gestion de projet et permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet. Il s'agit d'une représentation graphique qui permet de représenter graphiquement l'avancement du projet. Le diagramme de Gantt a été inventé par Henry Gantt en 1910. Ce diagramme accompagne généralement un [plan de projet](https://everlaab.com/plan-de-projet/) qui est un document détaillé qui rappelle les objectifs et la façon dont les entreprises s’y prennent pour les atteindre.

Comme pour la réalisation du PERT, pour réaliser le diagramme de Gantt on doit suivre les étapes suivantes:

- **Etape 1 :** Définir clairement le projet, c’est-à-dire les objectifs, la date de début du projet et les ressources déployées et les limites du projet.

**- Etape 2 :** décomposer le projet en opérations (tâches)

**- Etape 3 :** définir la durée de chaque tâche

**- Etape 4 :** définir les dépendances entre les tâches

**- Étape 5 :** Créez le diagramme de Gantt. Le présenter sous la forme d’un graphique.

**- Enjeux du diagramme de Gantt**

Cet outil répond à deux objectifs : [planifier](https://fr.wikipedia.org/wiki/Planification) de façon optimale ainsi que communiquer sur le planning établi et les choix qu'il impose. Le diagramme permet de déterminer les dates de réalisation d'un projet. Il permet également d'identifier les marges existantes sur certaines tâches. Et enfin, le diagramme permet de visualiser d'un seul coup d'œil le retard ou l'avancement des travaux.

**- Démarche d'utilisation du diagramme de Gantt**

Dans un diagramme de Gantt on représente :

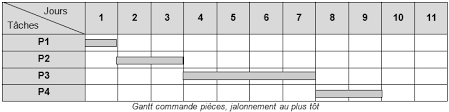
- En abscisse les unités de temps (exprimées en mois, en semaine ou en jours) ;

- En ordonnée les différents postes de travail (ou les différentes tâches).

- La durée d'utilisation d'un poste de travail (ou la durée d'exécution d'une tâche) est matérialisée par une *barre horizontale*. Initialement, le diagramme de Gantt ne visualise que le temps : les dates (début et fin) ainsi que la durée des tâches. Aujourd'hui, il est fréquent de matérialiser par des *flèches*, les liens de dépendance entre les tâches (la flèche relie la tâche précédente à la tâche suivante). Dans la pratique, et à la différence du PERT, le diagramme de base est souvent complété en ligne par la liste des ressources affectées à chacune des tâches ainsi que par divers indicateurs, fonction de la charge ou du délai, permettant d'en suivre l'avancement.

**Exemple**

**Figure 6 : Graphique de GANTT**



**Source :** [**https://caroline-renault.fr/fiche\_pratique/methodes-de-planification-reseau-pert-et-mpm/**](https://caroline-renault.fr/fiche_pratique/methodes-de-planification-reseau-pert-et-mpm/)**; Consulté le 17/09/2022.**

**- Les avantages et inconvénients du diagramme de Gantt**

Plusieurs avantages et inconvénients sont liés au diagramme de Gantt

**- Les avantages du diagramme de Gantt**

**- Une méthode visuelle :** Le diagramme de Gantt permet de gérer les projets visuellement. Grâce à lui, on peut voir en un coup d’œil les grandes étapes des projets, leurs tâches, leur durée et leur dépendance. Gantt offre la possibilité de gérer clairement les ressources de l'industrie. L'outil permet de suivre de façon claire, les délais, les ressources humaines et les ressources matérielles. Ceci permet au planificateur de suivre facilement l'avancement du projet.

**- Un gain de clarté :** Le diagramme de Gantt permet de décomposer de gros projets opaques en une succession d’étapes et de tâches plus digestes.

**- Une meilleure gestion du temps :** Gantt optimise la [gestion du temps](https://everlaab.com/gestion-du-temps-et-des-priorites/) puisqu’il force à estimer la durée des tâches et définit des échéances.

**- Un outil de communication :** Le diagramme est un excellent support pour communiquer auprès des équipes et des clients de l’entreprise parce qu’il leur permet de mieux se projeter.

**Les inconvénients du diagramme de Gantt**

**- Les mises à jour :** À chaque retard, imprévu ou problème, on doit systématiquement mettre à jour son diagramme pour qu’il reflète ces changements.

**- Le manque de flexibilité :** Le diagramme de Gantt est peu flexible en comparaison aux autres méthodes. Une fois le [plan d’action](https://everlaab.com/plan-action/) défini, il est difficile de revenir en arrière ou d’intégrer de nouvelles tâches. Le plan est comme figé.

**- Le graphique de Gantt peut être difficile à lire :** Quand un projet implique de nombreuses étapes, tâches et collaborateurs, le diagramme peut devenir illisible, on de perdre alors tout l’intérêt visuel de cet outil.

## - La différence entre un diagramme de PERT et un diagramme de Gantt ?

## Le diagramme de Gantt est un outil populaire de visualisation des calendriers de projet. Il s'agit d'un diagramme à barres qui montre également les dépendances entre les tâches et le calendrier d'un projet.

## Les diagrammes de Gantt sont souvent moins techniques et plus faciles à comprendre car ils n'ont pas le même nombre de tâches et le même niveau de détail et de complexité que les diagrammes de PERT. Pour cette raison, les diagrammes de PERT sont plus adaptés à l'estimation initiale du calendrier d'un projet, alors que les diagrammes de Gantt conviennent mieux pour tenir informés les différents acteurs du projet. Ces différences font que le diagramme PERT est plus complexe à utiliser, car il est moins proche de la réalité.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **UNIVERSITE D’ORAN 2**  **Faculté des Sciences Economiques, commerciales et Sciences de gestion**  **FICHE DE TD N°4 : GESTION D’ENTREPRISE, 2ème ANNEE**  **Exercice**  Une société a parmi ses différentes activités, une activité de conception-fabrication de scooter des neiges. Pour répondre aux évolutions du marché, elle vient de concevoir un nouveau modèle de scooter quelle compte mettre en vente au cours du prochain hiver. Avant de lancer la fabrication du nouveau modèle, elle propose de réaliser un prototype, la fabrication de celui-ci nécessite différentes opérations (tâches).  Suite à une réflexion au sein du bureau des méthodes, on a pu définir la durée approximative de ces différentes opérations, on a ainsi pu établir le tableau des antériorités suivant :   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Tâches | Tâches antérieures | Durée (jours) | | A | / | 5 | | B | / | 3 | | C | / | 4 | | D | A | 4 | | E | B | 5 | | F | C | 4 | | G | D, E | 2 | | H | D, E, F | 4 |   **Source : elaboré par nous-mêmes dans le cadre du cours**  La fabrication du prototype ne peut commencer que le 03 octobre pour des raisons de disponibilité des matières et des composants nécessaires à sa réalisation :  Il est demandé de réaliser la représentation graphique du réseau PERT de ce projet (réalisation d’un prototype), de déterminer le chemin critique de celui-ci et de calculer la durée globale de ce projet.  **Solution de la fiche**  Le diagramme de PERT de ce projet est comme suit :  ✓ ORDONNANCEMENT ✓ Exercices avec solutions  - D’après le diagramme, on observe qu’il existe deux chemins critiques :  **- Chemin 1 : A, D, G**  **- Chemin 2 : A, D, H**  La durée du projet est de 13 jours soit le 16 octobre |

**5.2.5. La fonction commerciale et marketing :** L’optique marketing a évolué avec le temps :

**a. De l’optique produit au marketing :** Pour comprendre l’émergence et le développement de la mercatique ou marketing il est nécessaire d’étudier tout d’abord la manière dont l’évolution économique et sociale a modifié les conditions des échanges, donc la manière dont la fonction commerciale a dû s’adapter aux innovations technologiques, aux niveaux de vie et aux conditions de production. Du XIX siècle à nos jours, nous pouvons schématiquement distinguer 5 périodes :

**- au XIXème siècle :** la production domine sur les autres fonctions de l’entreprise. Il suffit de produire pour réussir : les problèmes sont uniquement techniques (fabrication et financement) et le contexte se caractérise par une demande largement supérieur à l’offre, les problèmes de commercialisation sont quasiment inexistants à cette époque. Les fonctions principales de l’entreprise sont la production, le financement et l’administration. Nous n’en sommes pas encore à l’ère des managers, nous en sommes encore au « règne des ingénieures ».

**- de 1900 à 1960 :** la production de masse et la distribution de masse connaît un essor rapide. L’entreprise doit donc de développer sa fonction vente aussi bien d’un point de vue quantitatif que qualitatif. Désormais, il ne suffit plus de produire, mais il devient également nécessaire de vendre ce que l’on a produit. Le problème est de faire connaître le produit aux distributeurs.

**- de 1960 à 1975 :** la population croit et l’offre devient inférieure à la demande. C’est l’ère du développement de l’énergie nucléaire, l’informatique et l’automatisation des procédés. La demande devient de plus en plus fragmentée et complexe. Il devient nécessaire pour les entreprises d’identifier les marchés et savoir mettre en œuvre les moyens pour le faire. C’est le besoin qui domine et l’impératif est de provoquer le consommateur. Il ne faut, en quelque sorte produire que ce que l’on peut vendre, tous les efforts de l’entreprise sont donc orientés à partir d’une analyse des besoins réels du consommateur.

**- de 1975 à 1985 :** il devient nécessaire que l’entreprise s’adapte à ce que l’on peut vendre. On reconnaît désormais le rôle central du marketing et ceci d’autant plus que le consommateur devient de plus en plus exigeant. Les interdépendances entre les économies s’accentuent et la dépendance de l’environnement national et international est de plus en plus grande. La concurrence s’intensifie et il devient impératif de développer des techniques très avancées pour améliorer la flexibilité et la productivité et ceci dans le souci d’accroître la réactivité de l’entreprise face à une demande de plus en plus variable et de plus en plus exigeante.

**- depuis 1985 :** la mondialisation se caractérise non seulement par une ouverture de la concurrence internationale mais encore par une saturation de la consommation dans un certain nombre de secteurs d’activités. Il devient donc impératif de créer un avantage concurrentiel et de regrouper toutes les actions commerciales dans une seule et même fonction à savoir la fonction mercatique.

En clair, il faut mettre en œuvre des stratégies de développement ou de survie pour pouvoir garantir un marché à l’entreprise. Le consommateur devient, par ailleurs, beaucoup plus exigeant. Aujourd’hui, le client est au centre de l’entreprise. C’est la primauté de « l’optique marketing » sur « l’optique production » d’autrefois. Une évidence est à la base de l’esprit mercatique : sans client une entreprise ne peut pas survivre.

**b. Qu’est-ce que la mercatique (marketing):** La définition de la mercatique a été donnée dans le journal officiel français du 2 avril 1987 : « La mercatique est l’ensemble des actions ayant pour objectif de prévoir ou constater, et le cas échéant de stimuler, susciter et renouveler les besoins du consommateur, tout en réalisant l’adaptation continue de l’appareil commercial de l’entreprise aux besoins ainsi déterminés ». En matière de mercatique, le client est roi.

Pour simplifier, on peut définir la mercatique comme un état d’esprit qui s’appuie sur la souveraineté du consommateur. Autrefois, le but final de l’entreprise consistait à maximiser ses bénéfices. Il fallait donc fabriquer des produits (optique production-pilotage par l’amont) et les vendre pour accroître le chiffre d’affaires.

Aujourd’hui, l’optique marketing impose à l’entreprise un but final différent ; il s’agit de maximiser l’efficacité et pour cela de satisfaire les besoins de la clientèle. Toutes les stratégies mises en œuvre par l’entreprise doivent donc être orientées dans ce sens.

**- La démarche mercatique :** La démarche mercatique consiste à étudier pour agir. Pour construire un plan de marchéage efficace, l’entreprise doit étudier le marché tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

**- Principe de la démarche mercatique :** Il faut « connaître pour agir ». Il faut connaître le marché :

- Pour identifier les besoins de celui-ci et ainsi choisir ses créneaux et ses cibles ;

- Pour anticiper les évolutions, voir les influencer ;

- Afin de définir les politiques commerciales les mieux adaptées.

**- L’étude de marché :** L’entreprise doit identifier tous les acteurs sur un marché donné ; c’est-à-dire non seulement les consommateurs actuels et potentiels mais aussi les concurrents (qui sont-ils ? que font-ils ?) les concurrents potentiels (pourquoi ne vendent-ils pas sur le marché ?), l’état, les groupes de pression (associations de consommateurs). Pour affiner sa connaissance de la demande, l’entreprise distingue :

- L’acheteur (celui qui paie le produit) et le consommateur (celui qui utilise le produit) qui ne sont pas toujours la même personne, exemple : jouet pour l’enfant.

- L’acheteur final ou l’acheteur du réseau de distribution qui n’ont pas les mêmes besoins, exemple : conditionnement des yaourts par palette (réseau) de pots (consommateur) ;

- Le client actuel (déjà utilisateur du produit) et le client potentiel susceptible de consommer le produit dans un avenir plus ou moins proche (non consommateur absolu ou relatif du produit), exemple : clients des concurrents.

**- Les informations à recueillir :**

Il s’agit de répondre au classique « Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? » : Qui achète ? Qu’achète-t-on ? Comment l’achète-t-on ? Combien l’achète-t-on ?

Les informations essentielles sont :

- Le nombre de consommateurs actuels et potentiels ;

- Les caractéristiques générales des consommateurs et acheteurs en termes démographiques (âges, sexe, etc.), socioprofessionnels, géographiques, etc.

- Les comportements et motivations des consommateurs et des acheteurs : c’est-à-dire identification des raisons motivant l’achat et des façons d’acheter le produit.

**- Le plan de marchéage :**

Le plan de marchéage ou marketing mix est défini par la combinaison des actions coordonnées dans les quatre axes de la politique commerciale (les 4 p) : produit, prix, publicité ou promotion, place (distribution).

- La politique de produit (que vendre et à qui ?) consiste à définir les lignes et les gammes de produits répondant aux attentes du consommateur dans les créneaux que l’entreprise a décidé de couvrir ;

- La politique de prix (à quel prix vendre ?) consiste à fixer les barèmes de prix en fonction de considérations économiques et psychologiques ;

- La politique de publicité et de promotion (comment vendre ?) vise à informer les clientèles (utilisateurs, acheteurs, réseaux de distribution) des caractéristiques du produit, et des conditions de vente ;

- La politique de distribution (où vendre ?) cherche à optimiser le choix des canaux de distribution en fonction de la nature du produit (luxe ou de grande consommation), de la cible visée (motivations, habitudes d’achat), des possibilités des distributeurs (transport, stockage, conditions de paiement, etc.).

**c. La segmentation du marché et les actions mercatique :** La segmentation d’un marché correspond à une opération de détermination de plusieurs groupes d’acheteurs en fonction de leur besoins, de leurs goûts, de leur âge, etc. En effet, toutes les firmes sont aujourd’hui obligées de passer par la segmentation et ceci est une conséquence de « l’optique marketing » qui prévaut depuis les années 80 et qui conditionne le pilotage de l’entreprise. La clientèle est très hétérogène, il s’agit en bref de découper le marché en groupes d’individus ayant un comportement homogène. Chaque groupe constituera alors un segment de marché.

La segmentation n’existait pas autrefois. Par exemple, pendant de longues années, la stratégie de Coca-Cola était une stratégie de mono-produit (une seule bouteille- un seul prix). De même, Ford, n’a vendu pendant des années qu’un seul modèle de voiture en une seule couleur (la Ford T noire).

**d. Les critères de segmentation :** Les critères de segmentation sont nombreux :

- Critères sociaux démographiques et économiques : situation familiale, catégories socioprofessionnelles, âge, sexe, classe sociale, niveau d’instruction, etc.

- Critères géographiques : lieu d’habitation, ville, quartier, etc.

- Critères psychosociologiques : analyse des besoins, du comportement de consommateur, des attitudes, des socio-styles.

- Taux d’utilisation du produit, fréquence d’utilisation, etc.

**5.2.6. La fonction ressources humaines**

La fonction personnel a évolué pour devenir la gestion des ressources humaines (GRH). On s’est rendu compte avec le temps que, le facteur humain est la principale source de valeur ajoutée.

**a. L’importance du facteur humain :** les exigences contemporaines de la production en termes de services, de qualité, de flexibilité face aux évolutions, soulignent que l’essentiel de la valeur ajoutée repose sur le facteur humain. En effet, alors que pour Taylor, l’homme n’est qu’un auxiliaire de la production, un simple rouage de la chaîne de production jugé sur son rendement physique, l’optique moderne insiste au contraire sur les capacités créatives de l’homme, ses capacités relationnelles (service à la clientèle, communication). Dans une société où l’avantage concurrentiel repose souvent sur l’innovation, la qualité de service, le facteur humain est primordial et doit être géré avec soin. La gestion du personnel a dépassé son caractère de fonction qui fourni seulement de la main-d’œuvre, pour devenir une fonction stratégique (développer et exploiter un avantage compétitif).

**b. La gestion des ressources humaines (GRH) :** la GRH doit veiller à l’optimisation, l’organisation, la gestion du facteur de production le plus vital pour l’entreprise : l’homme. La GRH a des objectifs à la fois d’ordre productif (les hommes doivent être efficaces et rentables) et d’ordre social (les hommes doivent être intégrés dans l’entreprise pour éviter les conflits et donner le meilleur d’eux-mêmes). La GRH cherche à concilier les objectifs du personnel et ceux de l’entreprise) en assurant une communauté d’intérêts par la prise en compte des aspirations des individus pour une meilleure implication de ceux-ci.

**c. La gestion prévisionnelle de l’emploi :** la GRH repose sur l’anticipation des besoins quantitatives de l’entreprise portant sur l’effectif et de ses besoins qualitatifs qui s’intéresse à la qualification du personnel. Le défi majeur réside dans l’inertie des phénomènes humains face à la rapidité des évolutions techniques et économiques.

**- Définition de la gestion de l’emploi :** l’objectif de la gestion de l’emploi peut être défini par la formule : le bon individu à la bonne place au bon moment. Cela signifie qu’il faut :

**-** évaluer et anticiper les besoins de l’entreprise ;

- évaluer le personnel et anticiper les besoins ;

- recruter les individus ;

- pour adapter les ressources humaines aux besoins de l’entreprise.

La gestion de l’emploi est une tâche de la direction des ressources humaines (DRH). Elle est totalement solidaire des autres politiques de la DRH : formation, rémunération, motivation, relations sociales.

**- la nécessité d’une gestion prévisionnelle de l’emploi : a. les enjeux :** Face aux évolutions des marchés et de la technologie, l’entreprise doit pouvoir adapter le nombre et la qualification de ses employés. Or ces adaptations peuvent être longues et coûteuses tant en raison de la législation sociale qu’en raison de l’inertie des phénomènes humains (habitudes prises, temps de formation, etc.). Mal préparés ou non prévus, les changements peuvent se traduire par des crises graves : grèves, licenciements. Il faut anticiper les changements pour une gestion prévisionnelle.

**d. étude quantitative de l’emploi :** étude démographique de l’effectif (nombre de salariés, évolution de ce nombre, répartition par âges, par sexe, par niveau de formation). La gestion prévisionnelle de l’emploi consiste à jouer sur : la mobilité interne (promotion, transfert), le volume des effectifs (embauche, licenciement), la formation du personnel, pour ajuster projections d’évolution des effectifs et besoins de l’entreprise.

**e. étude qualitative de l’emploi :** étude de l’évolution des qualifications face aux changements prévus. Analyse parfois inopportune en termes de profils de poste (compétences), car évolution très rapide des emplois et des qualifications requises. D’où la notion d’ « emploi type » qui fait appel à des définitions de compétences et de « savoir-faire » plus larges que le « profil de poste ». Il s’agit de mettre en avant les capacités d’évolution des individus plutôt que leurs compétences techniques pures à un moment donné pour un poste donné.

**f. le recrutement du personnel :**

**- les enjeux :** le recrutement est une opération :

- coûteuse : par le temps consacré et le montant des prestations externes à payer (annonces, cabinet de recrutement) ;

- difficile : les techniques employées pour « choisir » un individu ne sont pas totalement fiables (tests, entretiens, analyses diverses) ;

- lourde de conséquences : l’avenir de l’entreprise se joue sur la qualité du personnel qui est recruté.

**- les sources de recrutement :** - recrutement interne : le poste à pourvoir est proposé à des salariés de l’entreprise. Ex : changement de service. **Avantage :** rapidité d’adaptation au poste, élément de la politique de promotion et donc facteur de motivation. **Inconvénient :** danger de sclérose de l’entreprise.

- Recrutement externe : le poste à pourvoir est proposé à une personne jusque-là étrangère à l’entreprise. **Avantage :** recours à de nouvelles compétences, facteur de dynamisation de l’organisation. **Inconvénient** : intégration plus difficile, coût souvent plus élevé.

**g. L’évaluation du personnel :** consiste à déterminer la valeur d’un individu à travers un certain nombre de qualités ou critères. Elle sert à contrôler les performances des travailleurs, l’adéquation avec le poste, promouvoir, muter, fixer des rémunérations, … Mais l’évaluation peut ne pas être objective et démotiver alors le salarié qui aura un sentiment d’injustice. De plus, cela peut entraîner des jalousies. En cas de mutation, le salarié conserve son salaire, qui peut être supérieur à celui du groupe qu’il rejoint. Les salariés sont ainsi moins solidaires. L’évaluation se fait par le supérieur qui peut définir une liste de critères (canevas de critères) qui servent à noter les salariés.

**h. la pratique de la GRH :** l’importance de la ressource humaine pour la survie de l’entreprise fait de la GRH une activité vitale au contenu très étendu.

**- administrer et gérer le personnel :** l’administration du personnel regroupe toutes les tâches nécessaires pour assurer la satisfaction des obligations légales et contractuelles de l’entreprise vis-à-vis de son personnel. La gestion du personnel regroupe l’ensemble des tâches pour recruter le personnel (identifier les besoins, sélectionner, accueillir, intégrer et former les nouveaux salariés) et assurer la promotion du personnel. La gestion du personnel doit s’appuyer sur une politique de l’emploi : prévision quantitative et qualitative des besoins en fonction du développement de l’entreprise et de l’évolution démographique du personnel en place. Limitée à l’origine à la gestion administrative du personnel (paie, etc), la gestion du personnel a évolué pour devenir une activité stratégique an élargissant son champ d’action dans le temps (prévisions, etc.) et dans ses domaines (relations sociales, culture d’entreprise).

**- la politique des rémunérations :** la perception de la rémunération est contradictoire : pour le salarié c’est un revenu, pour l’entreprise, c’est un coût, qu’elle cherche souvent à minimiser. La politique de rémunération doit dépasser cette contradiction. Le système de rémunération mis en place doit tenir compte des rémunérations des autres entreprises, de l’évolution des rémunérations dans le temps, des possibilités financières de l’entreprises, de la place de la rémunération dans le système de motivation, de la hiérarchie des salaires, de la réglementation (SMIG, conventions collectives).

**i. Les formes de rémunérations :** sont très nombreuses : au temps, aux pièces, mensuelle, une partie fixe + des primes au commissions, rémunération proportionnelle à l’activité.

**j. La formation :** la formation est un ensemble d’actions qui permettent d’élever le niveau de culture générale et /ou professionnelle et technique d’un individu. Certaines entreprises proposent des formations sans prendre en compte les besoins réels, d’autres font le contraire. Il s’agit de s’adapter et de suivre l’évolution des techniques. D’autres types de formation ont pour but de devancer l’évolution : elles sont adressées aux cadres qui devront les mettre en œuvre.

**- Enjeux de la formation :** la formation est devenue l’un des volets les plus importants de la GRH : sur le plan financier : elle représente des sommes considérables, l’obligation l’égale (définie en % de la masse salariale) étant largement dépassée en moyenne). Sur le plan social : la formation représente une possibilité de promotion, elle permet d’assurer la satisfaction, l’intégration et la motivation du personnel. Sur le plan économique, la formation est une condition essentielle du maintien de la compétitivité de la firme pour améliorer la productivité, assurer l’adaptation des qualifications aux évolutions technologiques. Le service formation peut être rattaché à la direction générale, à la direction du personnel, à un certain niveau opérationnel.

**- Types et modalités de la formation :** la formation peut viser :

- l’adaptation des qualifications ou le perfectionnement du personnel dans les domaines techniques ;

- la promotion sociale par l’acquisition d’une qualification, d’un diplôme ;

- la conversion du personnel dont l’emploi est menacé par les évolutions technologiques et/ économiques ;

- les actions de formation se déroulent dans un cadre légal institutionnel prévoyant divers dispositifs (stages, congés individuels).

Ces actions sont généralement entreprises dans le cadre d’un plan de formation élaboré après une analyse des besoins en formation.

**k. Les relations sociales :** la GRH implique la définition d’une politique sociale tant à l’intérieur de l’entreprise qu’à l’extérieur. Il s’agit d’une part d’anticiper et de gérer les éventuels conflits sociaux et d’autre part de définir un ensemble d’actions pour améliorer /entretenir le climat social. L’obligation d’établir un bilan social (pour les entreprises de plus de 300 salariés) est venue formaliser la nécessité de définir une politique sociale d’ensemble : il récapitule sur un seul document les principales données chiffrées permettant d’apprécier la situation de l’entreprise dans le domaine social : emplois, rémunérations, conditions de travail, qualification, recrutement, hygiène, sécurité, formation). Enfin, l’entreprise a un rôle social vis-à-vis de ses partenaires extérieurs. « L’entreprise citoyenne ». À ce titre, elle doit définir une politique de participation à certaines actions, par exemple : les plans de formation des jeunes, l’accueil des handicapés.

**5.2.7. La fonction approvisionnement**

Cette fonction a un double objectif :

- réaliser les achats

- Gérer les stocks

La réalisation des achats c’est :

* La recherche des fournisseurs et le choix des fournisseurs ;
* La détermination des produits à commander (qualité et prix) ;
* La passation des commandes et le suivi de leur exécution ;
* La réception des commandes et leur contrôle.

La gestion des stocks comprend :

- La gestion du magasin proprement dite : Organisation, documents à utiliser, méthodes de conservation.

- La gestion économique des stocks, c’est-à-dire la détermination optimale des dates de commandes et des quantités à commander.

|  |
| --- |
| **TEST DE CONNAISSANCES**  **Pour chaque question ou affirmation, indiquer le ou les choix qui vous paraissent**  **convenir le mieux.**  **1. Les raisons essentielles de l’évolution vers la gestion des ressources humaines sont :**  a) le développement de la production de masse ;  b) l’évolution des comportements sociaux au travail ;  c) les exigences de la qualité totale et de la flexibilité ;  d) la recherche d’avantages concurrentiels par le service offert au marché.  **2. Dans la conception contemporaine du travail dans les sociétés développées, l’homme est essentiellement perçu comme :**  a) un apporteur de capital ;  b) un apporteur de travail ;  c) un créateur de richesses ;  d) un salarié à motiver.  **3 .La gestion prévisionnelle de l’emploi est nécessaire pour :**  a) adapter l’effectif aux besoins de l’entreprise ;  b) faire évoluer les qualifications du personnel ;  c) recruter du personnel ;  d) faire participer le personnel au capital.  **4 .Parmi les éléments énoncés ci-dessous, quels sont ceux qui constituent les objectifs de la formation du personnel ?**  a) Assurer l’intégration sociale des individus.  b) Permettre l’amélioration de la formation professionnelle du personnel.  c) Facilité la promotion sociale du personnel.  d) Dépenser le budget légal alloué à la formation.  **5. Pour diminuer la monotonie des tâches sur un poste de travail, quelle est, a priori, la technique la plus appropriée ?**  a) La communication.  b) La prime de monotonie.  c) L’enrichissement des tâches.  d) L’élargissement des tâches.  **6 .La flexibilité dans l’emploi du facteur travail est notamment obtenue par :**  a) l’OST ;  d) la polyvalence ;  c) la haute qualification ;  d) la spécialisation.  **Solution**  1 b  2D  3 a b c  4 b  5 c  6 d c |

**5.3. Structure, pouvoir et autorité dans l’entreprise**

**5.3.1. Le pouvoir dans l’entreprise :** Les méthodes de direction influent les relations sociales dans l’entreprise. Elles varient en fonction de l’attitude du détenteur du pouvoir, du degré de participation des subordonnés et de la conception du fondement de l’autorité.

**5.3.2. Les fondements de l’autorité :** selon Max Weber (au début du XXème siècle), l’autorité, définie comme l’aptitude à faire observer volontairement les ordres, se distingue du pouvoir, aptitude à forcer l’obéissance.

- L’autorité charismatique est basée sur la personnalité du leader ; une organisation basée sur une telle autorité résiste difficilement à la disparition du leader.

- L’autorité traditionnelle : est fondée sur les précédents et les usages. L’autorité est alors liée au statut.

- L’autorité rationnelle légale : est basée sur des règles écrites indiquant à chacun ses droits et ses obligations. Cette analyse veut montrer la supériorité du mode d’organisation bureaucratique. Le pouvoir résulte alors des textes. Cette organisation correspond à un environnement stable.

**5.3.3. L’exercice du pouvoir dans l’entreprise : de la centralisation à la direction par objectif**

L’évolution de la conception sociologique de l’autorité : historiquement, l’autorité est analysée comme une caractéristique naturellement attachée à celui qui détient le pouvoir légitime. Le chef fait autorité parce qu’il est le chef : l’autorité résulte du statut. Dans une conception psychosociologique, l’autorité serait une caractéristique humaine dont certaines personnes serait dotées et pas d’autres. Font autorité ceux qui sont dotés d’autorité par leur savoir, leur attitude, etc.

Dans une conception sociologique, l’autorité résulte d’une dynamique. Un individu est doté d’autorité s’il peut influencer le comportement d’autres personnes sans être influencé par celles-ci de manière comparable : l’autorité résulte d’une relation. L’adéquation des caractéristiques d’un individu aux caractéristiques d’une situation. L’autorité est contingente : elle dépend des individus, des conditions. L’évolution du contexte économique et sociologique a conduit le dirigeant à être de moins en moins un chef (commander, contrôler) et de plus en plus un animateur (motiver, informer). Cette analyse met l’accent sur :

- La difficulté d’exercice du pouvoir qui provient du décalage éventuel entre le détenteur du statut formel et le détenteur de l’autorité réelle ; c’est une source de conflit dans les organisations ;

- Le rôle de l’organisation qui est de produire des actions efficaces dans un environnement instable (et non pas de respecter les textes comme chez M. Weber) : selon les circonstances (imprévisibles) celui qui fait autorité doit être en mesure d’exercer le pouvoir (délégation de pouvoir, décentralisation des décisions).

Il existe plusieurs types de pouvoir :pouvoir = qui décide

**5.3.4. Le pouvoir formel dans l’entreprise :** le pouvoir formel exercé dans l’entreprise peut être :

**a. Autocratique :** patron de « droit divin », le pouvoir est généralement légitimé par la propriété de l’entreprise.

**b. Technocratique :** puissance des dirigeants salariés, leur pouvoir est légitimé par leur compétence technique ; les cadres participent au pouvoir, il y a généralement délégation de pouvoir aux échelons inférieures.

**c. Démocratique :** le pouvoir est légitimé par la base (élection des dirigeants) ou par la participation de la base aux décisions selon des formules variées.

**5.3.5. Pouvoir et structure :** les structures de l’entreprise reflètent pour partie les formes d’exercice du pouvoir.

**a. La centralisation :** Dans une organisation centralisée, le pouvoir de décision est concentré entre les mains d'un petit nombre de personnes. Toutes les informations convergent vers le sommet hiérarchique qui prend toutes les décisions. L’initiative des subordonnés est très limitée. L’entreprise privilégie la cohérence de l’ensemble des décisions et / ou le pouvoir est exercé de façon autocratique. Les décisions viennent d’en haut. Cette situation présente un certain nombre d'avantages mais aussi des inconvénients.

**Avantages :**

- Une vue d’ensemble de l’entreprise est plus facile ainsi que la fixation d'une orientation stratégique.

- Permet un contrôle absolu et clair.

- Facilite la gestion.

- Permet l’application de normes standards.

- Permet de minimiser les coûts de certains services ou fonctions

- Permet d'éviter plus facilement les décisions vagues voire conflictuelles.

- Permet d'éliminer toute concurrence interne indésirable : par exemple. Des produits identiques vendus à des prix différents par deux branches du groupe.

- Autorise la réalisation d'économies d'échelles.

**Inconvénients**

- Elle limite le pouvoir de réaction de l’entreprise face aux variations de l’environnement du fait de la lenteur de transmission de l’information.

 - Elle oblige la direction à prendre un grand nombre de décisions ce qui peut entraîner un retard dans la prise de décision, voire une absence de décision.

- Elle incite les dirigeants à accorder la priorité à des décisions secondaires au détriment des décisions importantes qui engagent l’avenir de l’entreprise.

**b. La décentralisation :** Les décisions sont prises au niveau le plus proche possible du niveau d’exécution pour éviter perte de temps et dilution de l’information. Les membres de l’organisation sont titulaires de pouvoir. L’entreprise privilégie alors la réactivité (rapidité de la réponse apportée par l’organisation). La décentralisation peut cependant être plus ou moins forte. Toute décentralisation repose sur trois idées simples :

- La décision doit être prise autant que possible à l’endroit et au moment où le problème surgit.

- Il faut utiliser de façon optimale les compétences dans l’entreprise : un problème sera d'autant mieux traité que sa solution sera confié à ceux qui en ont la meilleurs connaissance et qui sont les plus compétents.

- Le personnel est d'autant plus motivé qu’il participe à la gestion de l’entreprise.

Avantages de la décentralisation :

- Les responsables locaux peuvent réagir au changement de conditions du marché et réduire ainsi l’inertie de la firme.

- La prise de décision est plus rapide, plus claire et fondée sur une meilleure connaissance des conditions locales.

- La responsabilité et l’autorité locales génèrent un plus grand nombre de cadre de meilleure qualité.

- Une implication et une motivation supérieure susceptibles d'entraîner une meilleure productivité et des profits plus élevés.

- Administration et paperasserie sont réduites au minimum.

- Les services généraux sont plus accessibles. Leur action est plus facile à contrôler.

**c. La direction par objectifs :** laisse une très large autonomie aux individus. La direction fixe les grandes lignes. Les individus sont jugés à leurs résultats. Leur responsabilité est forte et concerne l’ensemble de leurs activités (par exemple : budgets, moyens employés, horaires de travail). Les principes de la direction par objectif ont été proposés par P. Drucker vers 1960. Ils permettent de mettre en œuvre la décentralisation dans l’entreprise : la direction de l’entreprise fixe des objectifs qu’elle soumet aux différents directeurs des unités pour recueillir leur avis avant exécution. Dans cette optique, la fixation des objectifs n’est pas discutée, seuls les moyens accordés font l’objet d'une négociation. Gélinier, vers 1970, complète ce système, appelé dès lors direction participative par objectif (D.P.P.O): les différents membres du personnel fixent avec leurs supérieurs des objectifs qu’ils s’engagent à réaliser. Dans la pratique la D.P.P.O concerne la réalisation d'objectifs à court terme.

**d.** **La délégation de pouvoir :** est un compromis entre centralisation et décentralisation. Les décisions ne sont plus prises d’en haut, mais les responsables ont une marge de manœuvre plus limitée que les formes de management participatif (comme la direction par objectifs). La sphère d’initiative des individus est limitée à la délégation qui leur a été accordée. La délégation repose sur la volonté de faire descendre la prise de décision au plus bas niveau possible. On admet, en effet, que c’est celui qui est le plus proche de la réalité qui peut prendre la décision la plus adaptée au problème posé. Mais ceci implique :

- Que l’on donne les moyens de prendre la décision et de l’appliquer.

- Que l’on a précisé les limites à l’intérieur desquelles cette délégation peut s’exercer ; plus quelqu’un a une idée claire de ce qu’il doit accomplir, plus il y a de chances pour qu’il le fasse.

Enfin, la délégation suppose le droit à l’erreur : tout homme peut se tromper et l’on ne considère pas que celui qui a fait une erreur soit coupable. Par contre, on lui demande de signaler l’erreur. C’est la raison d'être du contrôle (autocontrôle et contrôle par le supérieur).

**Les structures de l’entreprise :** Toute organisation nécessite une structure. La répartition en fonction et services au sein d’une entreprise apparaît dans le cadre de cette structure. La structure est l’ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise organise, répartit, coordonne, contrôle ses activités. Dans l’entreprise, les problèmes de structure n’apparaissent que lorsque la firme a atteint une certaine dimension. En effet, dans les petites entreprises, les problèmes de structure disparaissent derrière les questions de rapports entre les personnes, car il n’existe pas de services distincts. Les choix en matière de structure interviennent lorsque l’on recourt à des intermédiaires entre la direction et les exécutants. La structure d’une entreprise forme le schéma de répartition des tâches, des pouvoirs et des responsabilités. Etablir la structure, c’est à la fois :

- définir les services (ou directions), à constituer ;

- Délimiter les activités de chaque service ;

- Préciser les relations entre services qui peuvent être hiérarchiques, fonctionnelles, ou de conseil.

Une structure est généralement représentée par un organigramme, celui-ci est un graphique représentant sous la forme d’un document d’ensemble qui permet de rendre compte des différentes liaisons pouvant exister entre les services. L’organigramme fait apparaître le processus réel de l’exercice du pouvoir, la répartition des tâches et des liens formels entre les services.

**5.3.6. Les structures de l’entreprise**

Les structures de l’entreprise reflètent pour partie les formes d’exercice du pouvoir.

**a. Les structures traditionnelles :** les structures traditionnelles correspondent à une division du travail qui s’effectue à partir de différents critères, la division de l’entreprise en fonctions pour la structure fonctionnelle, la division de l’entreprise en branches pour la structure divisionnelle ou encore en régions pour la structure géographique. Seule la structure dite « matricielle » tente de réaliser une synthèse des structures précédentes en s’efforçant d’en éliminer les inconvénients.

**- La structure fonctionnelle :** comme son nom l’indique, la structure fonctionnelle consiste à diviser le travail dans l’entreprise en fonctions (fonction commerciale, financière, fonction production, ressources humaines, recherche-développement, etc.). A la tête de chaque fonction sera nommé un « chef fonctionnel ». Ce sont donc les fonctions qui constituent le critère de répartition des tâches. C’est Fayol qui, au début du siècle qui avait défini les principales fonctions de l’entreprise (commerciale, comptable, financière, etc.). Prenons un exemple d’une structure fonctionnelle :

**Figure : Structure fonctionnelle**

Directeur général

Directeur technique

Directeur commercial

Vente

Usine C

Usine B

Usine A

Publicité

Promotion

Produit

Produit

Région B

Région A

ateliers

Représentants

**Source : LASARY, « Economie de l’entreprise », l’imprimerie Essalem, Cheraga, 2001, page 60.**

La responsabilité de chaque fonction est confiée à des cadres spécialistes. Le partage des tâches semble clair. Avec la structure pyramidale, on craint un certain nombre de dysfonctionnements. Tout d’abord sur le plan de la circulation de l’information : dans toute organisation pyramidale les phénomènes de filtrage et de déformation des informations sont fréquents. Les informations ascendantes risquent d’être bloquées par les niveaux intermédiaires dont le souci sera toujours de paraître irréprochables aux yeux de leurs supérieurs.

Les individus placés aux niveaux intermédiaires doivent surtout faire circuler les directives et les rapports entre les responsables et les exécutants. De plus, une trop stricte définition des fonctions crée des territoires et donc des cloisonnements, incompatibles avec l’esprit d’entreprise qu’impose la recherche de flexibilité et de créativité. D’autre part, elle dévalorise le personnel du bas niveau, alors que la qualité des produits ou des services est intimement lié à leurs performances. En d’autres termes, pour beaucoup de managers, la structure pyramidale classique apparaît totalement contre-productive. On peut également craindre une restriction du champ de vision des cadres qui auront toujours tendance à privilégier leur fonction au détriment de l’intérêt général de l’entreprise concernée. Par ailleurs, leurs préoccupations sont parfois très différentes, voire mêmes contradictoires entraînant par la même des luttes d’influence pouvant nuire à l’efficacité globale de l’organisation. Par exemple, les objectifs d’un directeur commercial sont bien souvent très différents de celui d’un directeur de production ; flexibilité et adaptation aux besoins réels de la clientèle pour l’un ; standardisation des produits et fabrication en grandes quantités pour l’autre. L’affectation des budgets par la direction générale dépendra bien souvent de facteurs totalement subjectifs voire mêmes affectifs.

**- La structure divisionnelle :** alors que la structure fonctionnelle s’adapte assez bien aux entreprises qui ne fabriquent qu’un seul type de produits ou tout au moins des produits différents mais pouvant être fabriqués à partir des mêmes matières premières, la structure divisionnelle s’adapte mieux aux entreprises de grande taille dont la production est très diversifiée. Les activités de chaque fonction apparaissent en effet beaucoup trop disparates pour adopter une structure fonctionnelle. On préfère alors une structure par produits ou structure divisionnelle.

DG

Branche C

Branche B

Branche A

DE

DC

DP

DP

DC

DE

D1

D2

D3

D2

D1

DP : Direction de la production

DC : Direction commerciale

DE : Direction des études

**Source : LASARY, « Economie de l’entreprise », l’imprimerie Essalem, Cheraga, 2001, page 62.**

En réalité, les produits semblables ou fabriqués à partir des mêmes matières premières sont regroupés en grandes branches d’activité. On remarque toutefois que les branches prises isolément sont organisées de manière fonctionnelle. On constate que chaque branche est totalement autonome et que les branches correspondent souvent à une véritable entreprise à part entière y compris sur le plan juridique (sociétés filiales, etc.).

Même si la structure divisionnelle apparaît un peu plus flexible que la structure fonctionnelle (en effet, il est possible d’ajouter ou de supprimer une branche sans remettre en cause fondamentalement le reste de la structure) il n’en demeure pas moins que tous les inconvénients liés à la structure pyramidale classique de management ne sont pas éliminés. Par ailleurs, les entreprises adoptent une structure par produits sont de très grands groupes. Il s’agit donc de structures très lourdes à gérer sur tous les plans et qui, en tout état de cause, manqueront de flexibilité.

**- La structure matricielle :** la structure matricielle correspond en quelque sorte à une combinaison des structures précédentes. En effet, si la division du travail est conçue à la fois en termes de fonction et de branche on parle de structure matricielle à plusieurs dimensions.

DG

Direction des

Direction commerciale

Direction de la production

Direction

Produit A Produit A Produit A

Direction

Produit B Produit B Produit B

**Source : LASARY, « Economie de l’entreprise », l’imprimerie Essalem, Cheraga, 2001, page 60.**

Si les cadres du 2ème rang peuvent avoir deux ou trois supérieurs hiérarchiques directs, ce qui n’est pas sans inconvénients sur le plan de l’organisation matérielle du travail et du partage des tâches. Si le partage des tâches est mal effectué, des zones de compétences communes peuvent apparaître ce qui est source de dysfonctionnements. En principe, la structure matricielle convient aux grandes entreprises qui fabriquent plusieurs types de produits liés les uns des autres ou aux entreprises multinationales agissant dans un environnement complexe voire instable. Nous constatons que la structure d’ensemble reste pyramidale, nous ne reviendrons donc pas sur tous les dysfonctionnements qui peuvent en résulter.

Pour que de telles organisations puissent bien fonctionner, il faut donc organiser au mieux le système de coordination, de communication, ainsi que la décentralisation des responsabilités.

**b. Les structures modernes :** on les regroupe en trois grandes catégories : la pyramide dite « inversée », la structure poly cellulaire, la pyramide ronde.

**- La pyramide inversée :** Il ne s’agit pas, de renverser les rôles. Pyramide inversée ne signifie pas que les chefs vont obéir et les subordonnés commander. Il s’agit plutôt d’une nouvelle manière de penser les relations de travail dans l’entreprise pour améliorer l’efficacité, la productivité et la flexibilité.

L’adoption de ce type de structure correspond souvent à la nécessité d’organiser l’entreprise dans un souci d’orientation des actions en fonction des impératifs du marché. L’idée de départ est la suivante : la pyramide classique de management crée des cloisonnements et des territoires totalement contre-productifs. Il s’git de rendre les « chefs » plus accessibles. Ceux-ci doivent en effet, se comporter en meneurs et doivent pouvoir compter sur la coopération et l’engagement de tous les individus concernés, et pour cela leur communiquer leurs propres convictions. Il s’agit pour la direction générale de définir une stratégie toute en laissant libre les cadres de définir les besoins de l’entreprise et les moyens pour réaliser cette stratégie. Aucune directive n’est donnée sur les actions individuelles à mener. On cherche donc à stimuler la créativité et l’esprit de collaboration de l’ensemble du personnel.

La pyramide inversée est donc une organisation fondamentalement anti-taylorienne. On trouvera donc beaucoup moins de niveaux hiérarchiques, le travail se fera en équipe et on cherchera à responsabiliser les individus et à mieux reconnaître leur travail. La pyramide inversée apparaît donc très efficace pour mobiliser la créativité dans la mesure où elle se fonde sur une meilleure prise en compte du facteur humain dans l’entreprise.

**- La structure poly cellulaire :** on trouve ici le souci de flexibilité, celui d’orienter les actions de l’entreprise en fonction des impératifs du marché. C’est la raison pour laquelle la structure poly cellulaire, tout comme la précédente, se caractérise par le souci de réduire les niveaux hiérarchiques et d’assurer une bonne mobilisation des ressources humaines. Sur le plan organisationnel elle se présente toutefois d’une manière peu différente.

L’entreprise est organisée en cellules qui sont fédérées par la cellule de direction. Chaque cellule est autonome et apparaît ou disparaît au gré des activités de l’entreprise donc au gré du marché. L’entreprise n’est plus conçue comme une suite d’éléments mis bout à bout mais comme un ensemble.

Dans ce schéma, chaque cellule vit de façon relativement autonome, tout en agissant interractivement avec d’autres cellules et prolifération s’opère naturellement en fonction des besoins de l’entreprise. L’animateur de cellules doit donc dynamiser les membres du groupe constituant la cellule. Le rôle de la cellule de direction consiste alors à affiner un projet fédérateur et à en contrôler l’efficacité. La structure poly cellulaire correspond donc en principe à une structure censée assurer une progression horizontale et non verticale de carrières. Le fonctionnement d’une entreprise en structure poly cellulaire se caractérise par un « turn-over » de personnel très important et par une stagnation totale des carrières.

**- La pyramide ronde :** l’entreprise est ici en pôles (ex : pôle machine, pôle fabrication, pôle recherche-développement, etc.). Chaque membre du personnel doit donc être très polyvalent pour pouvoir changer de pôle. Par exemple : un directeur technique pourra intervenir au niveau des achats et de la réparation des matériels, de la maintenance préventive et de la recherche-développement ainsi que participer au comité stratégique. Ce type d’organisation est beaucoup plus rare car il nécessite un personnel très polyvalent.

**5.3.7. L’identité de l’entreprise :**

La culture de l’entreprise se définit comme son mode de pensée et d’action habituelle plus ou moins partagé et qui doit être appris et accepté. Dans les années 50 et 60, des études américaines de management comparé s’intéressent aux variations dans les modes de gestion des entreprises dans des pays différents. Elles mettent en valeur la notion de facteurs culturels. Au Japon, en particulier, le succès des industries modernes semble fondé sur la transplantation de valeurs traditionnelles de solidarité et de respect de la hiérarchie. La notion de culture d’entreprise a connu un grand développement, en particulier en matière de gestion des ressources humaines, pendant les années 80, et a justifié un nombre très important d’expériences de management telles que les groupes d’expression, les cercles de qualité, les structures par projet, … Depuis un certain nombre d’années, les analyses de l’entreprise font une place de plus en plus importante aux facteurs psychosociologiques. L’homme est devenu la principale variable du succès et de l’efficacité des organisations, et ceci en raison non seulement de l’élévation du niveau culturel de l’individu mais encore en raison du progrès technique et de l’automatisation des procédés. C’est dans ce cadre de cette évolution que se place les concepts d’identité et de culture d’entreprise en tant qu’élément d’analyse au même titre que la stratégie, le système de décision ou la structure.

Les concepts d’image, de projet et de culture d’entreprise ne doivent pas être confondus. L’identité de l’entreprise englobe tous ces concepts et représente l’ensemble des éléments qui constituent la spécificité de l’entreprise.

**a. l’image de l’entreprise :** l’image de l’entreprise se définit comme l’ensemble des représentations mentales, croyances ou connaissances liées à l’entreprise. La notion recouvre deux aspects :

**-**l’image perçue par le public

- l’image perçue par les salariés

**- L’image de l’entreprise telle quelle est perçue par les salariés :** les salariés construisent leur identité professionnelle en bonne partie dans l’entreprise dans laquelle ils travaillent. L’image de l’entreprise peut être bonne ou mauvaise selon les cas.

**- L’image de l’entreprise telle qu’elle est perçue par le public :** il s’agit ici de l’image de marque. C’est la réputation de l’entreprise liée à la qualité de ses produits, de ses services, de ses innovations. Cette image peu, être positive ou négative d’où l’importance donnée aux stratégies axée sur l’amélioration de la qualité des produits ou services.

**b. le projet d’entreprise :** un projet d’entreprise ne doit jamais s’être imposé aux salariés mais se négocie avec eux. Beaucoup d’organisations qualifient de projets des orientations stratégiques qui ne se déclinent en fait que sous forme d’ordres et de directives.

- la démarche concentrative : sans concertation un projet ne peut être un bon projet car il doit être approprié par tous.

- La simplicité : la démarche de projet doit s’appuyer sur des valeurs simples dans lesquelles tout le personnel se reconnaît.

- absence de manipulation : il est bien évident qu’un projet ne pourra aboutir si les collaborateurs ont le sentiment d’avoir été exploités ou manipulés.

- l’esprit d’équipe et le langage commun : un bon projet d’entreprise ne s’accommode pas de plusieurs discours. Les dirigeants doivent donc constituer une véritable équipe et tenir un discours harmonieux et homogène à l’ensemble des personnes impliquées dans le projet.

- chacun doit pouvoir trouver un bénéfice : les collaborateurs d’un projet s’impliqueront d’autant plus qu’ils retireront un bénéfice personnel de leurs efforts (en termes de primes, augmentation de salaires, …).

On voit donc que tous ces éléments ont une importance grandissante dans la gestion des entreprises en raison des changements de l’environnement économique et social. Les bouleversements technologiques et les changements sociaux induisent une évolution des valeurs qui place les dirigeants devant de nouvelles responsabilités.

Le succès de l’entreprise dépend pour beaucoup de la capacité à soulever l’enthousiasme des employés et à susciter leur identification à l’entreprise. C’est pourquoi le management doit développer un sentiment de communauté en fixant des normes et des valeurs transmissibles, acceptées par tous (ce qui suppose qu’elles aient été au préalable négociées) dont l’objectif est d’améliorer finalement la productivité humaine. Une culture forte, en améliorant des relations sociales, le climat général, la motivation au travail, permet l’obtention de performances supérieures durables pour certaines entreprises.

**c. La culture d’entreprise :** on peut définir la culture d’entreprise comme étant l’ensemble des connaissances acquises qui influencent le comportement du facteur humain dans l’entreprise. Il s’agit finalement de l’ensemble des valeurs, des comportements communs, des mentalités et des pratiques professionnelles qui orientent les efforts de personnel vers la réalisation d’objectifs communs.

- la culture d’entreprise liée à l’histoire de l’entreprise : historiquement, l’entreprise a toujours été confrontée à un certain nombre de problèmes, et, face à ces problèmes a adopté des solutions qui se sont avérées plus ou moins efficaces. La tendance est donc de raisonner par analogie pour tous les nouveaux problèmes qui se posent.

La culture d’entreprise est également le résultat de la synthèse des cultures individuelles. En effet, chaque individu, avant d’appartenir à l’entreprise, appartient à un groupe social. L’entreprise doit donc intégrer ces différentes cultures et pour cela définir un système de valeurs susceptibles d’être accepté par tous. Certaines entreprises se sont dotées d’une véritable charte concernant leur état d’esprit. Ainsi, chez BOUYGUES par exemple les valeurs telles que la dignité et les droits de chacun sont respectées ; les croyances sont cohérentes et stables et on demande à tout le personnel d’y adhérer. La charte souligne également l’importance de l’amour du défi, de l’ardeur au travail, ou de l’esprit de challenge. La culture d’entreprise est également liée à la personnalité des dirigeants.

Au final, nous pouvons distinguer trois fonctions principales de la culture d’entreprise :

- D’abord la culture fournit une interprétation de la réalité :

la culture d’entreprise transmise par le langage, les rites, les tabous, les mythes nous donne une certaine vision de la réalité, notamment par les actions correctives à appliquer ou encore par l’interprétation des opportunités et des menaces en provenance de l’environnement.

- Ensuite, la culture met l’acteur en mesure d’agir : par le fait qu’elle offre une interprétation simplifiée de la réalité, la culture nous met en mesure d’agir.

- Enfin, la culture est un facteur d’identification : une culture commune implique un même système de représentation et de valeur. Le système de représentation génère un accord sur les problèmes à traiter et sur les objectifs à atteindre. En d’autres termes, la culture crée un consensus comportemental sur les actions à entreprendre.

|  |
| --- |
| **UNIVERSITE D’ORAN**  **Faculté des Sciences Economiques, commerciales et Sciences de gestion**  **FICHE DE TD N°5 : GESTION D’ENTREPRISE, 2ème ANNEE**  **Exercice : Lecture et exploitation d’un graphique**  A partir de l’organigramme de l’entreprise « Algérie délice », identifiez :  1. Le supérieur hiérarchique de L’entreprise « Algérie délice ».  2. L’assistant de L. Moussa.  3. Les subordonnés de J. Amal.  4. Le rôle d’E. Reda.  5. Le nombre de grandes fonctions de l’entreprise  6. Le nombre de niveaux de responsabilité de cette entreprise.  7. Le type de structure auquel l’entreprise appartient  **Organigramme de l’entreprise**  L . Moussa  Directeur général  M. Fatiha  Assistante de direction  T. Ismail  Directeur informatique  E.Reda  Directeur commercial  Z. Bilel  Directeur recherche et développement  J. Amal  Directeur administratif et financier  L.Mohamed  Chef comptable  S. Farid  Responsable Personnel  R. Rami  Trésorerie  K.merouane  Fournisseur  M. malik  Clients  **Solution de la fiche : Lecture et exploitation d’un graphique**  1. Le supérieur hiérarchique de L’entreprise « Algérie délice » est le directeur général L. Moussa.  2. L’assistant de L. Moussa est M. Fatiha.  3. J. amal a deux subordonnés directs : S. Farid (Responsable personnel) et L. Mohamed (Chef comptable).  4. E. Reda est le directeur commercial de l’entreprise. Il s’occupe donc de tout ce qui concerne les relations commerciales de l’entreprise avec ses clients.  5. L’entreprise est organisée autour de quatre grandes fonctions : commerciale, administrative et financière, informatique, recherche et développement.  6. Quatre niveaux de responsabilité apparaissent dans l’organigramme : direction générale et trois niveaux pour les fonctions.  7. L’organigramme de cette entreprise révèle une structure hiérarchico-fonctionnelle appelée également structure staff and line. |

**Chapitre 6 : la stratégie**

**6.1. Les objectifs de la stratégie :** La stratégie mise en place par les dirigeants vise à rechercher, obtenir et garder une compétence distinctive, ou de savoir-faire différentiel (source d’avantage compétitif) et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l’entreprise sur le long terme. Cela implique de comprendre l’environnement afin de modifier l’équilibre concurrentiel à son avantage. Elle englobe la conception et le pilotage d’actions dans le but de saisir des opportunités tant internes qu’externes.

**6.2. Les composantes de la stratégie**

**a. La stratégie planifiée et la stratégie émergente :** D’après Mintzberg, la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d’actions. Certaines de ces actions sont planifiées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de stratégie planifiée. D’autres répondent à des événements non prévus auxquels les firmes réagissent. Elles proviennent suite à des changements provenant de l’environnement et dont la prévision n’est pas possible : on parle alors de stratégie émergente.

**b. la stratégie déduite et la stratégie construite :** La stratégie déduite de l’environnement consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultant des forces externes qui s’exercent sur l’organisation et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage. Il s’agit de répondre, plus ou moins bien, à des besoins existants, et de comprendre les changements de comportement des consommateurs ou les différences qu’il ya selon les pays afin d’adapter sa stratégie (locale) à ces éléments.

La stratégie construite à partir des ressources et compétences consiste à s’appuyer sur un avantage concurrentiel qui permet d’exploiter de nouvelles opportunités. Il s’agit d’identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de base à la création de nouvelles opportunités.

**6.3. Qu’est-ce qui déclenche le processus de changement stratégique ?** Dans l’histoire des entreprises, il arrive souvent que les stratégies en cours soient abandonnées et remplacées par d’autres. Les événements pouvant être à l’origine de ce changement sont variés et parmi les principaux citons les suivants :

- Crise de résultats : C’est la situation qui, le plus fréquemment, déclenche le processus de changement stratégique. La raison est que les résultats ne sont pas les résultats attendus. L’alternative sera d’adapter la stratégie ou de la changer dans son ensemble.

- Nouveau management : Un nouveau dirigeant (chief executive officer, CEO) ou un nouveau groupe de cadres à la tête de l’organisation représente souvent une impulsion pour de nouvelles stratégies.

- Menace de prise de contrôle (takeover) : Si la capitalisation boursière (valeur de l’ensemble des actions) est jugée inférieure à la création de valeur potentielle de l’entreprise, alors d’autres entreprises ou des groupes d’investisseurs peuvent être tentés par l’acquisition des actions. Le raisonnement est simple : On achète les actions, on remplace le management, on restructure et on aura une entreprise dont la valeur est supérieure au prix d’achat. Cette menace constitue pour le management un puissant stimulant pour changer de stratégie.

- Nouveaux actionnaires majoritaires : Si l’équipe de direction change, les personnes et les institutions qui contrôlent le capital changent elles aussi, ce qui peut affecter les objectifs et le choix des moyens pour les atteindre.

**Trois niveaux de stratégie :** Dans une organisation, on peut cerner des stratégies à trois niveaux différents, avec des responsabilités et des autorités distinctes dans la gestion stratégique : la stratégie générale, la stratégie d’activité (appelées aussi produit/marché ou stratégies concurrentielles) et les stratégies fonctionnelles.

**Figure 7 : Les trois niveaux de la stratégie**

Niveau corporate

corporate

Niveau business

Fonction A

Fonction B

Fonction C

Business unit B

Business unit C

Business unit A

Niveau fonctionnel

**Source : LASARY, « Economie de l'entreprise », l'imprimerie Essalem cheraga 2001.**

**a. La stratégie générale (corporate strategy) :** Corporate dérive de corporation, terme qui aux états-unis définit les sociétés par actions, et est généralement utilisé pour désigner l’entreprise. La stratégie générale est élaborée par le top management, c’est-à-dire l’entrepreneur ou les dirigeants du niveau le plus haut. Pour toute l’organisation, et répond aux questions suivantes :

- dans quelle activité voulons-nous entrer en compétition ?

- quelle orientation devons-nous donner aux stratégies ?

- quelles ressources faut-il allouer ?

- quelle structure organisationnelle donner aux activités de l’entreprise ?

-*quelle activité :* la réponse à cette question dépend des forces et des faiblessesde l’organisation, d’une part, et des opportunités et des menaces provenant de l’environnement, de l’autre. Dans le choix de l’activité, le top management peut adopter trois profils, c’est-à-dire que l’entreprise entre en compétition :

a) dans une seule activité

b) dans plusieurs activités liées entre elles

c) dans plusieurs activités non liées entre elles

Il est nécessaire de distinguer une entreprise qui travaille dans une seule activité et une entreprise multi-activité. Dans le premier cas, la stratégie générale et la stratégie d’activité (ou stratégie produit/marché ou concurrentielle) coïncide, tandis que, dans le second, la stratégie générale se trouve face à une pluralité d’activités (produit/marché) qui peuvent être reliées ou non entre elles (mêmes technologies, mêmes clients, mêmes segments).

Les questions à poser sont : sommes-nous dans la bonne activité pour maximiser le rendement à long terme ? Dans quelle activité pouvons-nous entrer ? Lesquelles abandonner ? Comment distribuer (allouer) les ressources humaines et financières dont on dispose entre les différentes activités ?

Cette stratégie se rencontre fréquemment dans les entreprises de grande dimension qui offrent une pluralité de produits, opèrent dans plusieurs secteurs et utilisent des technologies différentes. Ceux qui ont la responsabilité de ces organisations doivent élaborer une stratégie qui embrasse les différentes activités et les coordonne en vue de la réalisation des objectifs généraux de l’entreprise. La tâche fondamentale de la direction consiste dans ce cas à définir l’ordre des priorités entre les objectifs que l’on veut atteindre et à distribuer les ressources internes (toujours limitées par rapport aux objectifs) entre les différentes activités.

Les stratégies de ce type ne concernent pas uniquement les grandes entreprises multi-produits et multi-sectorielles. Elles peuvent aussi être adoptées par une organisation mono-produit qui envisagerait une diversification ou l’abandon d’un secteur pour un autre.

*-* Quelle orientation ? Les stratégies générales peuvent avoir trois orientations : croissance, stabilité et contraction. Celles de domaine d’activité visent à créer des avantages concurrentiels qui soient soutenables sur la durée.

- Quelles ressources ? Dans les entreprises multi-activité, le problème se pose d’établir quelles ressources (financières, humaines, technologiques) doivent être attribuées à une activité plutôt qu’à une autre. C’est la phase où les stratégies générales se soudent aux stratégies d’activité. En partant des missions et des objectifs à long terme, en passant par l’analyse interne et externe (menace et opportunités, forces et faiblesses) des différentes activités et en essayant de prévoir les résultats qui pourront être obtenus, le niveau corporate décide de l’allocation des ressources entre les divisions ou domaines d’activité, ce qui nécessite à la fois des règles (et procédures) de décision et des arbitrages.

*La structure organisationnelle :* entre les stratégies et les structures organisationnelles, il existe une corrélation démontrée à plusieurs reprises et à laquelle on arrive aussi par simple raisonnement. Les caractéristiques de la stratégie dictent les caractéristiques de l’organisation et vice versa. En général, les entreprises multi-activité adoptent une structure divisionnelle (chaque domaine d’activité peut correspondre à une division), plus rarement une structure matricielle ou en réseau. Si la stratégie est basée sur la recherche de coûts faibles, l’organisation à tendance à être simple et rigide, alors que si la stratégie est basée sur la différenciation, la structure à tendance à être complexe et flexible.

**b. Les stratégies fonctionnelles :** On entend par fonction, les principales activités spécialisées qui composent l’organisation. La finance, le marketing, la production, la recherche et développement (R&D) et la gestion des ressources humaines constituent les fonctions principales. Le management des business unit ou le chef d’entreprise dans les petites et moyennes entreprises ont comme principale responsabilité la coordination de ces fonctions de manière à ce que leur intégration débouche sur une gestion ordonnée permettant d’atteindre les objectifs de l’entreprise.

On peut aussi formuler des objectifs à atteindre et des stratégies appropriées pour chacune des fonctions : on parle alors de stratégies financières, de marketing, de production, de recherche et développement, de relations industrielles, …

* 1. **L’analyse de l’environnement concurrentiel de l’entreprise**

La position concurrentielle de l’entreprise peut être analysée à travers un modèle appelé « le modèle des 5 forces concurrentielles de PORTER[[3]](#footnote-4) ». **Porter** propose une analyse de certains éléments, qui, d’après lui, pèsent sur les marchés. Dans son analyse sur l’environnement concurrentiel des entreprises, Michael Porter, présente un outil d’analyse stratégique et commerciale permettant d’analyser l’influence de facteurs extérieurs sur l’entreprise ou sur un domaine d’activité stratégique. Il permet également de mieux comprendre la valeur, l’attractivité de l’entreprise ou du DAS et de son secteur.

Porter considère que la concurrence dans un secteur donné est déterminée par 5 forces fondamentales qui influencent la manière dont l’entreprise devrait se comporter face à la concurrence. Selon PORTER, 5 forces déterminent la position concurrentielle de l’entreprise, ces forces sont :

- L’intensité de la concurrence

- Nouveaux entrants

- Pouvoir de négociation des clients

- Pouvoir de négociation des fournisseurs

- Produits de substitution

Le schéma suivant présente les 5 forces concurrentielles de PORTER, appelées également « menaces » :

**Figure 8 : Les 5 forces concurrentielles de PORTER**

## 5 forces de Porter

## Source succes-marketing.com

## - Concurrence

La concurrence intra-sectorielle dépend de l’intensité de la rivalité entre les concurrents existants sur le marché. L’intensité de la concurrence dépend en premier lieu de la structure de la concurrence. En effet, la rivalité sera plus intense s’il ya un grand nombre de petits ou de concurrents d’égale importance. La rivalité sera donc plus importante si l’entrée est facilitée. Contrairement à cela, la rivalité sera moindre si un marché a un leader clairement identifié.

La concurrence intra-sectorielle dépend également de la structure des coûts. Les industries avec des coûts fixes élevés encourageant les concurrents à fabriquer à pleine capacité de production en cassant les prix si besoin est. Cette concurrence (intra-sectorielle), dépend également du degré de différentiation du produit : Au niveau  de la différenciation des produits, plus ils sont différents et moins la concurrence est intense.

On peut dire que les coûts de remplacement influent sur le degré de rivalité. En effet, la rivalité est réduite quand les acheteurs ont des coûts de permutation ou de remplacement élevés. Un autre élément peut voir une influence sur cette concurrence, à savoir les objectifs stratégiques. Si les concurrents poursuivent des stratégies agressives de croissance, la rivalité sera plus intense ; si les concurrents simplement « traient » les bénéfices dans une industrie mûre, le degré de rivalité est en général bas.

Les barrières de sortie représentent également un élément important de cette concurrence. Ainsi, quand les barrières de sortie sur un marché sont élevées les concurrents tendent à montrer une plus grande rivalité. On peut également affirmer que, plus la croissance du marché n’est forte, moins la concurrence est importante. L’entreprise évalue l’intensité de la concurrence entre les entreprises du même secteur. Elles peuvent calculer le taux de pénétration (ou taux de saturation) pour mesurer quantitativement cette intensité.

En résumé, l’intensité de la concurrence peut être évaluée en se posant les questions suivantes : existe-t-il une forte concurrence entre les acteurs du marché ? Est-ce que l’un des concurrents est en position dominante ou sont –ils tous de forces et de tailles égales.

## - L’entrée de nouveaux concurrents

## L’entrée de nouveaux concurrents peut constituer une menace pour une entreprise installée dans un secteur donné. Les questions qui se posent dans ce cas sont : est-t-il facile ou difficile pour de nouveaux entrants de venir concurrencer le secteur, quelles sont les barrières à l’entrée. Les menaces de nouveaux entrants dépendent de :

- présence/ absence dans le secteur d’économies d’échelle influençant la rentabilité ;

- besoins en capitaux/ investissement ;

- Coût de remplacement pour le client ;

- facilité de l’accès aux canaux de distribution;

- accès à la technologie ;

- fidélité à la marque : les clients sont-ils fidèles ?

-réglementation du gouvernement : exemple : les nouveaux entrants peuvent-ils obtenir des subventions ?

En résumé, on peut dire que la menace de nouveaux entrants dépend des barrières qui peuvent exister à l’entrée sur le nouveau marché : niveau de technicité/technologie nécessaire, de la fiscalité, des règlementations, de la fidélité des consommateurs à une marque, niveau des investissements…

**- Pouvoir de négociation des clients**

Dans certaines conditions, les clients peuvent avoir un pouvoir de négociation sur l’entreprise. L’entreprise doit alors savoir si les clients sont en position de force pour négocier ou non. Ils sont d’autant plus puissants qu’ils achètent en grande quantité et peuvent avoir une influence sur les caractéristiques des produits et leurs prix.  
On retrouvera par exemple les grandes entreprises, les centrales d’achat dans la grande distribution, les collectivités territoriales… Le pouvoir de négociation des acheteurs dépend de :

- concentration des acheteurs : ya t-il quelques acheteurs dominants et beaucoup de vendeurs dans l’industrie ?

- différentiation : est-ce que les produits sont normalisés ?

- rôle de la qualité et du service ;

- Coûts de remplacement : La question qui se pose dans ce cas est, est-il facile pour des acheteurs de remplacer leurs fournisseurs ? si, le coût de changement du fournisseur est bas.

## - Menace de produits de substitution

Un produit de remplacement n’est pas un produit concurrent au produit de l’entreprise. Il s’agit là d’un produit pouvant être utilisé à la place du produit de l’entreprise. Par exemple, l’eau « Lala khedidja » est considérée comme un produit de substitution du Coca Cola. On peut boire l’un ou l’autre. Le Pepsi Cola est lui directement concurrente du Coca Cola. De la publicité sur les bienfaits de l’eau ferait perdre autant de parts de marché à Coca qu’à Pepsi. Une publicité pour Coca ferait perdre plus de parts à Pepsi qu’à Lala khedidja.

On peut substituer un produit par un autre. Par exemple : l’email remplace le fax. Il existe également la substitution du besoin (ex. : un meilleur dentifrice réduit le besoin de dentiste). La présence d’un produit pouvant remplacer le produits d’une entreprise offre une alternative à ses clients. L’existence ou non de produits de substitution peut modifier la concurrence dans un secteur donné. En effet, les produits de remplacement peuvent empêcher les entreprises d’augmenter leurs prix, donc leurs bénéfices. Ils permettent d’avoir un prix d’équilibre et de réfléchir aux évolutions de l’offre de produits ou de services.

L’analyse permet dans ce cas, de s’avoir avec quelle facilité un nouveau produit ou service peut-il se substituer aux produits et services existants, particulièrement en étant meilleur marché, plus performant et d’un succès plus aisé, … La menace des produits de substitution dépend donc de :

- la qualité du produit de remplacement : un produit de remplacement est-il meilleur ?

- la volonté des acheteurs à le substituer ;

- les prix et performances relatifs aux produits de remplacement ;

Les coûts de remplacement par les produits de substitution : est-ce facile de changer pour un autre produit ?

## - Pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs peuvent également influencer les conditions de la concurrence en agissant sur les prix, les délais, etc. L’entreprise doit alors savoir si elle est en position de force pour négocier. On se demande dans ce cas s’il existe beaucoup de fournisseurs potentiels ou pas ? Le pouvoir de négociation des fournisseurs va dépendre de :

- concentration des fournisseurs : ya t-il beaucoup d’acheteurs et peu de fournisseurs dominants ?

- marque : la marque du fournisseur est-elle forte ?

- rentabilité des fournisseurs : est-ce que les fournisseurs sont forcés d’augmenter les prix ?

- le menace des fournisseurs d’intégrer en aval dans l’industrie (par exemple : fabricants de marque menaçants d’établir leurs propres débouchés pour les ventes au détail).

- la menace des acheteurs d’intégrer vers l’amont leur approvisionnement ;

- rôle de la qualité et du service ;

- l’industrie n’est pas un groupe de clients-clé pour les fournisseurs ;

- coûts de remplacement : est-il facile pour des fournisseurs d’identifier de nouveaux clients ?

Un marché est moins attractif si les fournisseurs sont « puissants » et/ou organisés entre eux. C’est le cas pour les fournisseurs de matières premières, comme le pétrole, ayant un certain monopole. Ils peuvent réduire leurs quantités ou augmenter les prix. Ceci se marque d’autant plus si le produit est indispensable et ne connait aucun substitut.

Le meilleur moyen qui permet de contourner cette menace est que les acheteurs doivent diversifier au maximum leurs sources d’approvisionnement. Ils doivent également travailler avec leurs fournisseurs

Enfin, et afin de compléter l’analyse. On peut ajouter à ce modèle, la force de l’environnement légal et réglementaire. En effet, dans un contexte actuel de régulation croissante, mais aussi de fiscalité et de législation du travail, le gouvernement devient un déterminant de poids et qui impact sur la concurrence dans un secteur donné. Plusieurs questions peuvent être posées dans ce cas, les plus importantes sont : quelle est l’importance des facteurs induits par le gouvernement ? En termes de réglementation sur le prix, d’accès aux marchés, de standards, de normes, de politiques fiscales ou sociales de concurrence ?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **UNIVERSITE D’ORAN**  **Faculté des Sciences Economiques, commerciales et Sciences de gestion**  **FICHE DE TD N°6 : GESTION D’ENTREPRISE, 2ème ANNEE**  **Objectifs :**   * Etudier l’entreprise Google (historique, chiffres d’affaires, bénéfices, situation sur le marché des moteurs de recherche). * Comprendre la façon dont Google (et les autres moteurs de recherches) génère du profit. * Comprendre les stratégies développées par Google pour se développer et accroitre ses bénéfices. * Réviser les calculs de pourcentage et les taux de variation.   **Document 1 : les origines de Google :**  Google est une société fondée le 27 septembre 1998 dans la Silicon Valley, en Californie, par Larry Page et Sergey Brin, créateurs du moteur de recherche Google. La société compte environ 16000 employés dont la plupart travaillent au siège mondial : le Googleplex à Mountain View. Google s’est donné comme mission d’ »organiser l’information à l’échelle mondiale » et de la rendre universellement accessible et utile ».  En 1996, Google, alors baptisé BackRub, est le nom d’un projet de recherche sur lequel travaillent deux étudiants de l’université de Stanford : Larry Page et Sergey Brin. Leur projet concerne les moteurs de recherche. Ils imaginent qu’un moteur de recherche qui analyserait les relations entre les sites Web pourrait donner de meilleurs résultats que ceux donnés par les moteurs de recherche de l’époque, Altavista notamment. Le nom de domaine Google.com est enregistré le 15 septembre 1997.  Les deux étudiants recherchent des fonds pour créér leur entreprise. Google, ce nom a été proposé comme une blague au sujet de la quantité d’informations que Google peut proposer. Ce nom vient du mot Gogol qui est en fait un nombre s’écrivant avec 1 et 1OO zéros derrière. Andy Beechtolsheim, un des fondateurs de Sun Microsystèmes, leur offre 100000 Dollars, après avoir vu ce dont était capable le moteur de recherche. Grâce notamment à leurs familles et amis, ils arriveront à réunir un million de dollars et pourront lancer la société Google inc le 7 septembre 1998. (…).  Sur la période s’étalant de juin 2000 à novembre 2004, Google aurait indexé plus de 8 milliard de pages web, 1milliard d’images. Début 2007, Google valait quelques 160 milliards de dollars à la bourse de Wall Street, Google possèderait le parc de serveurs le plus important du monde avec environ 450000 machines réparties sur plus de 25 sites de par le monde.  **Source : Wikipédia.org[[4]](#footnote-5)**  **Document 2 : Résultats de l’entreprise (en millions de dollars)**   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | |  | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | | Chiffre d’affaires | 440 | 1466 | 3189 | 6139 | 10674 | | Bénéfices | 100 | 106 | 399 | 1465 | 3070 |   **SOURCE : GOOGLE**  **Document 3 : parts de marché de Google en France et aux Etats-Unis:**  **Tableau : Part de marché aux Etats-Unis (en nombre de recherches et en %) :**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Moteurs de recherches | Nombre de recherches effectuées (en milliards) | Parts de marché | | Google | 3,994 |  | | Yahoo | 1,443 |  | | MSN/ Windows Live | 0,891 |  | | AOL | 0,444 |  | | Ask.com | 0,159 |  | | Total des recherches | 7,393 | 100 |   **SOURCE : Nielsen/NetRating, 2007**  **Tableau : Parts de marché en France au 4ème trimestre 2007 (en % de recherches) :**   |  |  | | --- | --- | | Moteur de recherche | Part de marché en % | | Google | 86,7 | | Yahoo | 2,7 | | Microsoft | 2,8 | | EBay | 2,4 | | France Telecom (Orange) | 1,8 | | Autres | 3,6 | | Total | 100 |   **Source IAB et ComScore, janvier 2008**  **Document 4 : d’où viennent les recettes de Google ?**  Google vend des mots clés (Adwords). Si une personne fait une recherche avec ce mot, les liens des sites de ceux qui ont participé aux enchères s’inscrivent dans la partie des liens commerciaux. Chaque fois qu’une personne sélectionne un de ces liens, la société concernée doit verser une certaine somme à Google. 99% des revenus de Google proviennent des Adwords. Paradoxalement, plus les éditeurs de sites estiment qu’ils sont mal classés, plus ils achètent de la présence via le système de adwords. Se pose alors la question de la pertinence des résultats de Google et de la motivation réelle à fournir des liens pertinents.  **Source Wikipédia.org**    banque  Tous [Images](https://www.google.dz/search?q=banque&hl=fr-DZ&gbv=2&prmd=ivnsm&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwicxbiHhbDQAhUMNxQKHYo9AQQQ_AUIBQ) [Vidéos](https://www.google.dz/search?q=banque&hl=fr-DZ&gbv=2&prmd=ivnsm&source=lnms&tbm=vid&sa=X&ved=0ahUKEwicxbiHhbDQAhUMNxQKHYo9AQQQ_AUIBg) [Actualités](https://www.google.dz/search?q=banque&hl=fr-DZ&gbv=2&prmd=ivnsm&source=lnms&tbm=nws&sa=X&ved=0ahUKEwicxbiHhbDQAhUMNxQKHYo9AQQQ_AUIBw) [Maps](https://maps.google.dz/maps?hl=fr-DZ&gbv=2&q=banque&um=1&ie=UTF-8&sa=X&ved=0ahUKEwicxbiHhbDQAhUMNxQKHYo9AQQQ_AUICA) [Livres](https://www.google.dz/search?q=banque&hl=fr-DZ&gbv=2&prmd=ivnsm&source=lnms&tbm=bks&sa=X&ved=0ahUKEwicxbiHhbDQAhUMNxQKHYo9AQQQ_AUICQ)  Environ 111 000 000 résultats  [**Banque** Populaire. Additionner les forces. Multiplier les chances.](http://www.google.dz/url?url=http://www.banquepopulaire.fr/&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwjr1OuNh7DQAhVBJsAKHZZtBtU4ChAWCBMwAA&usg=AFQjCNFmzvbE8jf5TI11s7jIQd1G7XQfag)  www.**banque**populaire.fr/   * + [En cache](http://www.google.dz/url?url=http://webcache.googleusercontent.com/search%3Fq%3Dcache:aLkgudaiOQUJ:http://www.banquepopulaire.fr/%252Bbanque%26hl%3Dfr-DZ%26gbv%3D2%26ct%3Dclnk&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwjr1OuNh7DQAhVBJsAKHZZtBtU4ChAgCBYwAA&usg=AFQjCNF4SqZj3wjwTHy69Opk8qLqaXJ6wg)   + [Pages similaires](https://www.google.dz/search?hl=fr-DZ&gbv=2&q=related:www.banquepopulaire.fr/+banque&tbo=1&sa=X&ved=0ahUKEwjr1OuNh7DQAhVBJsAKHZZtBtU4ChAfCBcwAA)   **Banque** Populaire. Additionner les forces. Multiplier les chances.  [**Banque** — Wikipédia](https://www.google.dz/url?url=https://fr.wikipedia.org/wiki/Banque&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwicxbiHhbDQAhUMNxQKHYo9AQQQFggTMAA&usg=AFQjCNHMpb5_VmAEcQ00dYhWmi0opkpC5g)  https://fr.wikipedia.org/wiki/**Banque**  ‎   * + [une banque est une société financière qui gère les épôts et vollecte l’épargne des clients, accorde des prêts et offre des services financiers](http://www.google.dz/url?url=http://webcache.googleusercontent.com/search%3Fq%3Dcache:iLLWIOWZ4IkJ:https://fr.wikipedia.org/wiki/Banque%252Bbanque%26hl%3Dfr-DZ%26gbv%3D2%26ct%3Dclnk&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwicxbiHhbDQAhUMNxQKHYo9AQQQIAgWMAA&usg=AFQjCNHzTJSb2HE_7GDMaJ0SeLBAmTq8Ug)   + .   [BNP Paribas **Banque** Privée: Accueil](https://www.google.dz/url?url=https://mabanqueprivee.bnpparibas/&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwi3xZWuh7DQAhWHDsAKHfnhBhU4FBAWCEYwCQ&usg=AFQjCNFU53N2S4L3xZYxMkFVGVp9XDKS9A)  https://ma**banque**privee.bnpparibas/  ‎   * + [En cache](http://www.google.dz/url?url=http://webcache.googleusercontent.com/search%3Fq%3Dcache:iyNeYBBz0NcJ:https://mabanqueprivee.bnpparibas/%252Bbanque%26hl%3Dfr-DZ%26gbv%3D2%26ct%3Dclnk&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwi3xZWuh7DQAhWHDsAKHfnhBhU4FBAgCEkwCQ&usg=AFQjCNG84K9pH6jZUmOacHKI-wb5wNLPdg)   + [Pages similaires](https://www.google.dz/search?hl=fr-DZ&gbv=2&q=related:https://mabanqueprivee.bnpparibas/+banque&tbo=1&sa=X&ved=0ahUKEwi3xZWuh7DQAhWHDsAKHfnhBhU4FBAfCEowCQ)   Découvrez BNP Paribas **Banque** Privée, première **banque** privée en France en  termes d'actifs confiés par ses clients.  [CIC » Toute l'Information de Votre **Banque** - Particuliers](https://www.google.dz/url?url=https://www.cic.fr/fr/banques/particuliers/&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwjTlrTIh7DQAhVlF8AKHa5dAI84KBAWCCYwAw&usg=AFQjCNEOQyY-j2zVBnoWs0HK2VaNa236nQ)  https://www.cic.fr/fr/**banques**/particuliers/  ‎   * + [En cache](http://www.google.dz/url?url=http://webcache.googleusercontent.com/search%3Fq%3Dcache:pG40T3JvG6sJ:https://www.cic.fr/fr/banques/particuliers/%252Bbanque%26hl%3Dfr-DZ%26gbv%3D2%26ct%3Dclnk&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwjTlrTIh7DQAhVlF8AKHa5dAI84KBAgCCkwAw&usg=AFQjCNHEtGczP883bIKbdMLarD_eoUTJGQ)   + [Pages similaires](https://www.google.dz/search?hl=fr-DZ&gbv=2&q=related:https://www.cic.fr/fr/banques/particuliers/+banque&tbo=1&sa=X&ved=0ahUKEwjTlrTIh7DQAhVlF8AKHa5dAI84KBAfCCowAw)   Sur cic.fr, nous vous ouvrons les portes de notre **banque** : suivre nos actualités,  devenir client, proposer votre candidature, consulter nos informations ...  [Boursorama **Banque**](https://www.google.dz/url?url=https://www.boursorama-banque.com/&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwis04vgh7DQAhVlF8AKHa5dAI84MhAWCCowBA&usg=AFQjCNGx_awOQiXvOwutgLbE36um2x2I3w)  https://www.boursorama-**banque**.com/  ‎   * + [En cache](http://www.google.dz/url?url=http://webcache.googleusercontent.com/search%3Fq%3Dcache:LVo5qgzHSEkJ:https://www.boursorama-banque.com/%252Bbanque%26hl%3Dfr-DZ%26gbv%3D2%26ct%3Dclnk&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwis04vgh7DQAhVlF8AKHa5dAI84MhAgCC0wBA&usg=AFQjCNEPfxsXDQtuWdzBDKZTEE6lTm1YQw)   Une **banque** qui s'adapte à vous, ça change tout : des process simples, 100 % en  ligne, sécurisés et toute la gamme de produits dont vous avez besoin au ...  **Document 5 : Google et la censure**  Mieux vaut filtrer les résultats plutôt que de ne pas donner de résultats du tout. C’est en substance le message que fait passer Google pour expliquer sa nouvelle politique d’auto-censure en Chine. « afin de travailler à partir de la Chine, nous avons retiré certains contenus des résultats de recherches obtenus sur Google.cn, en application de la législation et de la réglementation locales », annonce la société américaine dans un communiqué. En pratique, les recherches de termes polémiques, comme « Falungong », la secte interdite, « indépendance de Taiwan » et « droits de l’homme », conduisent à des sites reprenant la position du gouvernement chinois. Mais à aucun site de dissidents. Toutefois, Google souhaite préciser, en bas de page, si la recherche a fait l’objet d’une censure, selon le Wall Street Journal. Cette censure était en tout cas, reconnaît Google, le seul moyen d’implanter ses serveurs en Chine. Microsoft et Yahoo n’ont pas procédé autrement pour toucher les 111 millions d’internautes du pays. L’association Reporter Sans Frontières s’est dite « écœurée » et estime dans un communiqué que « le lancement de Google.cn marquera un jour noir pour la liberté d’expression en Chine ». « Google était le dernier des grands moteurs de recherche étrangers à n’avoir pas censuré sa version chinoise », déplore l’association.  **Document 6 : le diable s’habille en Google :**  Nom, adresse, téléphone, antécédents professionnels et extra-professionnels, photos, parfois vidéos, … voilà une liste non exhaustive des traces que vous pouvez avoir laissées, même involontairement, sur le web. Des traces que Google ou des moteurs de recherche concurrents se feront fort de retrouver. Que cela vous plaise ou non. Si nombre d’ados rêvent d’avoir leur place sur la toile afin d’exhiber fièrement les preuves de leur existence numérique, cela peut irriter d’autres personnes, notamment en période de recherche d’emploi.  Des informations encore plus insidieuses stagnent dans les arcanes[[5]](#footnote-6) du moteur de recherches. Google enregistre ainsi vos connexions et vos requêtes dans un petit fichier appelé cookie, logé discrètement sur votre disque dur afin de vous reconnaitre à chaque nouvelle venue. Un moyen efficace pour analyser vos préférences et vous délivrer de la publicité ciblée qu’il facturera chèrement aux annonceurs. C’est la clé de son modèle économique. En clair, si à la suite d’une recherche, vous avez décidé de parcourir un site sur la pêche à la ligne ou de vous renseigner sur les voitures de sport, Google s’arroge le droit de vous délivrer des annonces en rapport avec vos activités en ligne, avec une indiscrétion dont la police n’a l’autorisation d’user que dans le cadre d’une enquête officielle.  F.Delétraz, M.Moreau et P. Grandmaison, Le figaro, 06 juillet 2007.  **Questions :**  1. D’où vient le nom « Google » ? (Document 1)  2. Quel était le capital social de la société à l’origine ? Qui étaient les propriétaires ? (Document 1)  3. Calculer l’évolution en % du chiffre d’affaires et des bénéfices de Google entre 2002 et 2006, puis faire une phrase donnant la signification des résultats (Document 2)  4. Comment expliquez-vous la différence entre le chiffre d’affaires et le bénéfice de l’entreprise ?  5. Remplir le tableau du document 3.  6. Faire une phrase avec la part de marché de Google en France. (Document 3).  7. Expliquez comment l’entreprise Google peut faire des bénéfices, alors que l’utilisation du moteur de recherches est gratuite. (Document 4).  8. Observez la figure du Document 4 : quelle sont les entreprises qui ont acheté l’adword « banque » pour apparaître dans les liens commerciaux ?  9. Que reproche l’association Reporters sans frontières à Google ? (Document 5)  10. Montrer que la pratique de Google en Chine est en contradiction avec la mission que s’est donnée l’entreprise. (Document 1 et Document 5)  11. Qu’est-ce qu’un cookie ? (Document 6)  12. Quelles sont les pratiques de Google dénoncées dans le document 6 ?  **Corrigé de la fiche**  1. Au début le projet était baptisé BackRub (traduction dans le sens de lapin rapide). Ensuite le nom Google a été proposé comme une blague au sujet da la quantité d’informations que Google peut proposer. En effet, les deux étudiants faisaient la promotion de leur projet afin de collecter les fonds nécessaires. Lors de l’une des promotions une question leur a été posé à savoir la quantité d’informations que ce projet peut proposer et Larry Page a répondu que c’est un Gogol. Ce nom vient du mot Gogol, qui est en fait un nombre s’écrivant avec 1 et 100 zéros derrière (quantité d’informations infini).  2. Il faut demander la définition d’un capital social et la différence en capitaux propres (apport personnel). Un capital social est la représentation au passif des engagements de l’entreprise envers ses associés ou actionnaires d’une société du fait de leurs apports. Il est la contrepartie des apports en biens ou numéraires réalisés par eux. Dans le cas de Google, il est composé de 100.000 dollars de Andy Bechtolsheim un des fondateurs de Sun Microsystèmes et d’un million de dollars propres à leurs familles et amis. Les propriétaires sont Larry Page et Sergey Brin.  3.   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | Année | 2002/2003 | 2003/2004 | 2004/2005 | 2005/2006 | 2002/2006 | | Evolution(Méthode 1) | 2,33 (233%) | 1,17(117% ) | 0,92(92%) | 0,73 (73%) | 23,25 (2325%) | | Evolution(Méthode 2) | 0,69 (31%) | 0,54(46%) | 0,48(52%) | 0,42(58%) | 0,95(6%) |   Méthode 1 : (Chiffre d’affaires 2003 – Chiffre d’affaires 2002)/Chiffre d’affaire 2002  Méthode 2 : (Chiffre d’affaires 2003 – Chiffre d’affaires 2002)/ Chiffres d’affaires 2003  L’objectif de ces calculs est d’apprendre aux étudiants que le calcul , les statistiques, … sont des chiffres qu’il faut savoir faire parler. le plus important est d’analyser pour ensuite les utiliser pour le bien de l’entreprise.  on observe que pour l’évolution du chiffre d’affaires 2002/2003, on peut dire que le chiffre d’affaires de 2003 a augmenté de deux fois et demi par rapport à l’an dernier (méthode 1). On peut dire que le chiffre d’affaire de l’an dernier (2002) ne représente que 31% du chiffre d’affaires de cette année (2003). Il ne faut pas s’arrêter là, mais il faut préciser les raisons de cette augmentation importante (raisons endogènes : améliorations de productivité, amélioration de communication, une compagne publicitaire féroce, … Ou plutôt des raisons exogènes : une augmentation des prix à tendance mondiale, une croissance économique favorables, …  Faire la même chose avec le bénéfice  4. Ensuite passer à une comparaison entre l’évolution du chiffre d’affaires et les bénéfices. Par exemple, pour la première année on verra une augmentation du bénéfice de 6% (reste à confirmer) et chiffre d’affaires de 233%, donc on peut dire que l’entreprise n’arrive pas à maîtriser ses coûts. Or, lors de la deuxième année ils ont corrigé l’erreur (donc ça montre que les responsables de l’entreprise utilisent le calcul des évolutions comme indicateur de tableau de bord afin de détecter les symptômes ensuite le mal à partir d’une analyse plus poussée.  5. Le document 3 représente les parts de marché des entreprises en concurrence entre-elles. Explique tout d’abord qu’est ce qu’une part de marché, ensuite faire le calcul. Attention, lorsqu’on fait le globale des parts de marché, on va pas trouver 7,393, mais plutôt 6,931 la différence est de 0,462 représente la part de marché de plusieurs entreprises pas trop importantes dans le marché et que Google peut fusionner avec eux en tant qu’actionnaire majoritaire.  6. On constate que la part de marché de Google en France est plus importante que celle des USA. Les raisons pour cela sont différentes. On peut citer par exemple la férocité du marché américain en concurrence par rapport à celui de la France, du fait que le marché Américain est plus âgé en termes de maturité que celui de la France (plus vièrge). Ou par exemple le fait que Google propose des sites purement en langue française (Google.fr) (une des pratiques de Google c’est de proposer des sites selon la langue nationale des pays, stratégie payante et très intéressante : Google .dz, Google.cn, … On peut trouver aussi des réponses dans l’analyse concurrentielle de PORTER.  7. La réponse à cette question est très importante. Elle nous permet de comprendre comment Google réalise des bénéfices, pourquoi elle était à l’abri de plusieurs crises. En effet, l’explication est simple : Google propose des « adword », une sorte de mots-clés (lorsque vous tapez un alphabet « a » tout les mots commençant par « a » apparaissent, il suffit de défiler une armada de mots clés à tendance actuelle. Ensuite, elle fait un appel pour les enchères, sachant que l’accès aux enchères est payant et limite (par exemple pour participer aux enchères du mot « banque » il ya 10 liens commerciaux, à faire valoir entre 50 participants), donc c’est le premier revenu. Ensuite à chaque fois que les liens commerciaux de ces 10 gagnants du mot « banque » apparaissent, Google fait payer les 10. Si un des liens est choisi par l’internaute, le propriétaire du lien aussi paye. Google génère aussi des bénéfices des audiences (fréquence d’utilisation du moteur de recherche Google vis-à-vis des autres moteurs mêmes principes des audiences des chaînes TV).  8. Il suffit de citer les liens qui figurent sur le document.  9. L’association Reporters sans frontières reproche à Google la politique de censure afin d’accéder à quelques marchés.  10. En effet, la mission de Google est la suivante « Organiser l’information à l’échelle mondiale et de la rendre universellement accessible et utile » (document 1). Or, pour des fins commerciales (111millions d’internautes en Chine). Google fait une exception à sa mission , cruciale pour son image et véhiculée à travers le monde. D’ailleurs récemment Google s’est rendu compte de son erreur fatale (détérioration de son image surtout après les jeux olympiques 2008) et elle a corrigé le titre en se retirant de la chine.  11. Un cookie tien son nom du fameux gâteau avec des pépites de chocolat qui colle à la surface de la pâte. Donc Google enregistre ainsi nos connexions et nos requêtes dans un petit fichier appelé cookie, logé discrètement sur notre disque dur afin de nous reconnaître à chaque nouvelle venue. |

**Chapitre 7 : La croissance de l’entreprise**

**Introduction**

On distingue généralement trois modes de développement : la croissance interne, la croissance externe et les alliances stratégiques :

**7.1. Définition et objectifs :** La croissance de l'entreprise correspond à l'accroissement de sa taille dans le temps. Elle se mesure grâce à l'observation de différents indicateurs tels que : l'augmentation des effectifs, des outils de production, du chiffre d'affaires, des bénéfices, des parts de marché ... Les dirigeants qui engagent un processus de croissance, visent plusieurs objectifs :

- Rechercher une meilleure efficacité. L'entreprise qui atteint une certaine taille pourra faire des économies d'échelle et réduire ainsi ses coûts unitaires de production et de distribution.

**Exemple :**

-Une entreprise fabrique 1 000 produits par mois avec 2 ouvriers et 1 machine (sous utilisée). Un ouvrier coûte 2800 da par mois. Les frais de maintenance de la machine sont de 4000 da par mois.

Coût de production mensuel des 1 000 produits = (2800 x 2) + 4000 = 9600 DA

Coût unitaire = 9600 / 1 000 = 9,60 DA

- Le mois suivant, l'entreprise augmente sa production de 700 unités supplémentaires. Pour cela, l'entreprise embauche un nouvel ouvrier.

Coût de production mensuel des 1700 produits = (2800 x 3) + 4000 = 12 400 DA

Coût unitaire = 12 400 / 1 700 = 7,29 DA

L'entreprise a réalisé une économie d'échelle (en augmentant la production, on a réduit le coût de production unitaire).

- Le mois suivant, l'entreprise augmente sa production en passant de 1700 à 2200 produits. Pour cela, l'entreprise embauche à nouveau un ouvrier (soit 4 ouvriers en tout). De plus, elle investit dans une nouvelle machine de production.

Coût de production mensuel des 2 200 produits = (2800 x 4) + (4000 x 2) = 19 200 DA

Coût unitaire = 19 200 / 2 200 = 8,73 DA

L'entreprise a réalisé une déséconomie d'échelle (en augmentant la production, on a augmenté le coût de production unitaire).

- Rechercher une taille optimale

Toute entreprise doit chercher à dépasser un seuil appelé « masse critique » en dessous duquel elle ne pourra pas faire face à la concurrence. La masse critique atteinte, l'entreprise pourra alors bénéficier d'une plus grande efficacité. Elle aura accès à certaines actions commerciales (études de marché, publicités...), aux marchés internationaux, etc.

- Rechercher un pouvoir de négociation plus important

Une taille plus grande donne à l'entreprise la possibilité de trouver plus facilement des moyens de financement (les investisseurs ont moins de craintes). Elle doit également être en position dominante pour négocier avec les fournisseurs (négociation de meilleurs prix, de meilleurs délais, etc.).

**7.2. Les modalités de la croissance**

Pour s'agrandir, le chef d'entreprise peut décider de se développer par ses propres moyens (croissance interne) ou en s'associant avec d'autres entreprises (croissance externe).

**7.2.1. La croissance interne**

La croissance interne est la création par l'entreprise de capacités nouvelles. L'entreprise peut investir pour augmenter sa capacité productive (achat de machines, de terrains...), sa capacité commerciale (ouverture de magasin) ou le potentiel de recherche accroissement des dépenses en R&D). L'entreprise aura recours à l'autofinancement (elle investit avec ses propres fonds) ou au financement externe (emprunt bancaire).

**7.2.2. La croissance externe**

La croissance externe s'effectue par l'achat ou le regroupement avec d'autres entreprises. La croissance externe permet de réaliser des synergies entre entreprises.

- Il existe des regroupements complets où les entreprises disparaissent pour donner naissance à une ou plusieurs nouvelles entreprises.

Fusion réunion : Fusion avec création d'une société nouvelle.

Fusion absorption Rachat par une société d'une autre entreprise qui disparaît juridiquement :

- Il existe des regroupements partiels : il s'agit d'accords entre entreprises pour créer des liens qui faciliteront leur activité.

**7.2.3. Les alliances stratégiques**

Accords entre entreprises concurrentes : lorsque les firmes se regroupent pour des motifs souvent commerciaux.

Regroupement d’entreprises complémentaires.

Regroupement d’entreprises d’une même filière pour contrôler les approvisionnements, la distribution ainsi que l’ensemble des stades de la filière.

Regroupement d’entreprises diversifiées pour accéder à de nouveaux métiers dont l’avenir est prometteur et pour réduire le risque financier de stabiliser et d’accroître la rentabilité par une présence dans des métiers variés.

**7.3. Avantages et limites des modes de croissance**

Les avantages et limites des modes de croissance sont les suivants :

**7.3.1. Croissance interne**

Mode de croissance particulièrement adapté aux PME-PMI

**a. Avantages**

- Maîtrise du processus de croissance

- Indépendance conservée

- Évolution progressive de la structure

- Maintien d'un bon climat social (motivation et promotion du personnel), et autres…

**b. Limites :** Ses imites sont :

- Nécessité de capitaux propres importants ou recours à l'endettement.

- Lenteur de la mise en place, et autres.

**7.3.2. Croissance externe**

Mode de croissance choisi le plus souvent par les grandes entreprises comme les alliances

**a. Avantages**

- Utilisation immédiate des nouveaux moyens de production et des compétences

- Processus de croissance rapide

- Réduction des risques (diversification des activités d'une entreprise)

- Limitation de la concurrence.

**b. Limites :** Ses limites sont :

- Besoin important de capitaux

- Désorganisation possible si intégration rapide d'entreprises trop différentes

- Risque de gestion confuse

- Détérioration du climat social en cas de réduction des effectifs.

**7.4. Les composantes de la croissance**

**7.4.1. La croissance quantitative et la croissance qualitative de l’entreprise**

Le développement à long terme de l’entreprise est par ses aspects qualitatifs la croissance à moyen terme est de nature essentiellement quantitative et donc facilement mesurable par les nombreux indicateurs de dimension.

Qu’elle soit interne ou externe, la croissance se repère à l’aide de trois sortes d’indicateurs les facteurs employés (main-d’œuvre, capitaux investis), la valeur des produits commercialisés (ventes, part de marché, valeur ajoutée) ; les résultats obtenus (bénéfice, capacité d’autofinancement). Le développement qualitatif est difficile à apprécier, l’entreprise change avec la croissance quantitative : les produits se modifient, leurs gammes s’élargit, l’organisation interne se perfectionne, la technologie intègre des innovations.

**7.4.2. Les opportunités de croissance de l’entreprise**

Les marchés fournissent des opportunités de croissance, mais le potentiel de l’organisation conditionne les possibilités de les saisir et d’en tirer partie.

**a. Les produits nouveaux**

En commercialisant un nouveau produit, la firme connaîtra une croissance du seul fait de l’augmentation de la dimension du marché au cours du cycle de vie du produit L’analyse du cycle de vie du produit a montré qu’au cours de sa phase d’expansion le produit nouveau se développe avec un taux de croissance rapide et supérieur à la croissance économique générale très souvent les firmes situées sur ces marchés ont des difficultés à suivre la croissance du marché elles sont souvent limités par le manque de capitaux ou d’autres ressources ceci entraîne un ralentissement de la croissance de l’entreprise.

**b. La croissance macroéconomique**

La croissance de la firme peut être induite indépendamment de tous produits nouveaux. La croissance économique globale mesurée, entre autres, par le produit intérieur brut se réalise avec l’augmentation de la production, qui correspond à un accroissement parallèle des revenus et donc de la demande. Cependant seules les entreprises de certains secteurs peuvent profiter de cette croissance car le développement économique se traduit par un changement dans la structure de la demande. L’évolution du niveau de vie et de son mode, les individus se transforment et répartissent différemment leurs revenus entre les divers types de consommation. De ce fait certains marchés déclinent tandis que d’autres se développent.

En somme, les évolutions des revenus, de la démographie, des goûts et des aspirations liées à la croissance économique générale créent pour les entreprises innovantes des opportunités de développement sans cesse renouvelées.

**c. La pénétration du marché**

La croissance d’une firme peut s’effectuer sur un marché stagnant et en l’absence de tout produit nouveau. Ceci est possible principalement dans quatre circonstances :

- Lorsque l’entreprise dispose d’une organisation plus efficace qui lui permet de mieux satisfaire les besoins des clients ;

- Lorsque ses coûts plus faibles lui permettent de pratiquer des prix plus compétitifs ;

- Lorsque son implantation ou son action commerciale sont meilleures ;

- Lorsqu’elle propose des produits améliorés ou produits nouveaux mieux adaptés à la demande.

**d. Les débouchés nouveaux**

La croissance peut se réalisée par l’exploitation des débouchés nouveaux, c’est-à-dire la découverte de nouveau marchés des produits traditionnels. Ainsi l’action des firmes a pour effet d’élargir les marchés. L’internationalisation est un aspect particulier de l’extension des marchés pour remédier à la saturation du marché national.

**e. La création des besoins**

Le marché impose des contraintes à l’entreprise ; souvent il l’oblige à évoluer lorsqu’il se détourne des produits traditionnels, du fait de la mode ou de l’évolution du mode de vie.

Inversement, l’entreprise peut modifier le marché et même le créer par une politique d’innovation. L’innovation est une introduction d’une nouveauté économique qui fait apparaître une demande auparavant inexistante, soit par la création d’un besoin, soit par la révélation d’un besoin latent.

**7.4.3. Les axes de croissance de l’entreprise**

**a. La spécialisation**

La stratégie de spécialisation consiste à maintenir une entreprise sur **un seul domaine d'activité**. Elle repose sur l'exploitation d'un ensemble unique de savoirs et de savoir-faire.

L'entreprise met alors l'accent sur son « métier de base », pour lequel son niveau de compétences est bon, ce qui lui donne un avantage concurrentiel décisif. Se spécialiser, pour une entreprise, c'est ainsi s'efforcer d'utiliser toutes les opportunités qu'offre le marché sur lequel elle évolue.

Attention cependant à ne pas confondre la spécialisation avec une monoproduction, ni avec une clientèle unique. L'entreprise peut élaborer un produit différencié destiné à une clientèle homogène. Elle est spécialisée dès lors qu'elle exerce un seul métier.

Le choix de la stratégie de spécialisation est souvent le fait des jeunes entreprises ou de PME. Ainsi le Club Med a longtemps la seule activité de villages vacances avant de se diversifier mais en restant dans le domaine de loisirs.

**- Les procédés de la spécialisation**

- La différenciation des produits : la firme spécialisée peut singulariser ses produits par rapport à ceux des concurrents par une stratégie de différenciation qui présente des avantages concurrentiels.

- La constitution d’une gamme de produits. La politique de gamme est une forme particulière de la stratégie de spécialisation d’une entreprise dans le cadre de son métier.

Les politiques de gamme :

- La concentration de la gamme, c’est la limitation aux produits de haut ou de bas de gamme.

- Extension de la gamme.

- Approfondissement de la gamme par l’introduction de modèles intermédiaires.

- Contraction de la gamme par élimination de spécialités superflues.

De ce fait; la spécialisation n'est pas une monoproduction ; ainsi, l'entreprise peut constituer une gamme de produits complémentaires s'adressant aux diverses catégories de clientèle ; prenons l'exemple de Ford (constructeur automobile) qui, à ses débuts, a limité sa production à un véhicule bas de gamme, la Ford T ; aujourd'hui, il s'impose sur le marché des voitures de gamme intermédiaire ; de même , Moulinex, spécialisé au départ dans le presse purée, a élargi sa gamme à tous les équipements électroménagers ;

- attaquer de **nouveaux marchés** ; l'entreprise développe son marché par une extension géographique ou de clientèle ; l'**extension géographique** peut aller de la conquête de la région voisine à celle du marché européen, voire du marché international ; par exemple, le vinaigre Melfor (à base de miel) n'est commercialisé qu'en Alsace et en Lorraine ; l'enseigne Carrefour est présente sur tout le territoire français, mais aussi en Thaïlande. L'**extension à de nouveaux clients** passe par la conquête d'une catégorie d'individus qui étaient jusqu'à présent délaissés par l'enseigne. Par exemple, les banques orientent une partie de leur politique vers les jeunes afin de mettre en place un partenariat dès leur plus jeune âge ; on peut citer l'exemple des livrets Tiwi du Crédit Agricole pour les moins de 12 ans ;

· accentuer la **pénétration de marché** ; l'entreprise propose toujours les mêmes produits, mais augmente le nombre de ses points de ventes ; par exemple, la FNAC s'installe de plus en plus dans les villes de taille moyenne avec des surfaces de vente plus petites ;

· Se concentrer sur un **produit clé** ; l'entreprise mise sur la réussite d'un produit qui propose des caractéristiques innovantes ; cette stratégie est particulièrement risquée si l'entreprise n'a pas d'autres produits, lorsque celui-ci arrivera dans sa phase de déclin, elle risque de disparaître avec lui ;

- Se positionner sur une **niche** ; certains segments de marchés sont délaissés parce qu'ils demandent des compétences spécifiques (par exemple, le marché qui s'adresse aux personnes à mobilité réduite) ou qu'ils répondent à des besoins très restreints (par exemple, d'instruments à vent).

La spécialisation se réalise préférentiellement par croissance interne ; cependant de nombreuses opérations de croissance externe par rapprochement avec des concurrents font partie de la stratégie de spécialisation. Dans les deux cas, il s’agit d’une croissance horizontale.

**- Les raisons technico-économiques de la spécialisation** (croissance horizontale) L’évolution technique a poussé à la croissance, ainsi que les raisons économiques avec le développement de la consommation de masse liée à la hausse du niveau de vie moyen et à la relative uniformisation des modes de vie. La taille des marchés a donc augmenté pour la plupart des biens et la nécessité de détenir une part de marché significative conduit à la croissance horizontale.

Elle génère des avantages compétitifs comme des effets d’expérience et d’économie d’échelle qui sont des sources de baisse des coûts. Par ailleurs plus une entreprise est spécialisée plus elle atteint facilement la taille critique dans son domaine d’activité. La spécialisation qui se réalise par la croissance externe permet la réduction de la concurrence et d’obtenir des effets de synergie notamment dans les domaines de la recherche et de l’action commerciale.

(Valeo a vendu ses divisions Petits moteurs électriques et Câblage pour se recentrer sur trois grands métiers : confort, aide à la conduite et efficacité de la propulsion).

Les entreprises se spécialisent en raison de la position de l’activité dans le cycle de vie, pour celles qui se situent encore dans la phase de développement lorsque le marché a encore de fortes perspectives de croissance se spécialiser leur permet l’obtention d’un avantage concurrentiel. L’entreprise peut d’autant plus développer son avantage en se spécialisant que sa position concurrentielle est importante.

On peut à présent mettre en évidence les avantages et les inconvénients d’une stratégie de spécialisation. Une telle stratégie permet à l’entreprise de développer un avantage concurrentiel fort, en concentrant ses ressources et compétences dans un métier, et de réaliser des économies d’échelle liées à l’expérience acquise. L’entreprise a d’ailleurs une image positive de spécialiste dans son domaine et sa gestion n’est pas aussi complexe que celle d’une entreprise diversifiée.

La spécialisation présente l’inconvénient de rendre l’entreprise dépendante de son activité. En effet, il n’y a pas de possibilité de synergies entre plusieurs activités, et l’entreprise spécialisée, sensible à l’arrivée de nouveaux concurrents, ne peut pas compenser ses éventuels mauvais résultats sur un exercice par de meilleurs résultats dans un autre domaine. Enfin, il existe un risque de saturation du marché : l’entreprise est dépendante du cycle de vie de son activité ; si elle est en phase de déclin, c’est sa pérennité même qui est menacée.

**b. L’intégration verticale et externalisation**

L’intégration verticale consiste à internaliser des activités au sein de l’entreprise, ces activités étant situées en amont et/ou en aval des activités actuelles et s’inscrivant dans une logique de filière de production. L’intégration vers l’amont concerne les approvisionnements (ex. : Michelin possède des plantations d’hévéas, matière première du caoutchouc pour les pneus), tandis que l’intégration vers l’aval concerne la distribution (ex. : Rolex ouvre des boutiques pour vendre lui-même ses montres de luxe). L’intégration verticale n’est rien d’autre qu’une diversification verticale puisqu’elle conduit l’entreprise à entrer sur de nouveaux marchés (en amont par exemple) avec de nouveaux produits. Elle peut être partielle ou totale (globale) si l’entreprise réalise elle-même l’ensemble des activités de la filière. C’est le cas de Swatch qui possède des usines de composants pour montres (aiguilles, ressorts...) et multiplie les ouvertures de magasins à l’enseigne des marques du groupe (Omega, Breguet...).

- Pour présenter plus de détails

L’intégration verticale se réalise généralement par la croissance externe. Elle se définit comme le regroupement d’activités situées à des stades successifs du processus d’exploitation. Elle se traduit par le remplacement des anciennes transactions marchandes qui reliaient la firme à ses clients ou à ses fournisseurs par des transactions internes à l’entreprise La stratégie d’intégration s’oppose à la stratégie d’impartition par laquelle l’entreprise, au contraire, confie à des tiers des achats, des fabrications ou des ventes qu’elle réalisait auparavant elle-même.

La stratégie d’intégration c’est le choix de faire (internalisation, transactions internes, relations administratives). La stratégie d’impartition c’est le faire faire (extériorisation d’activités, transactions marchandes, relations contractuelles).

- Les niveaux de l’intégration :

On distingue l’intégration complète, l’intégration modulée et quasi-intégration. L’intégration complétée réalise quand toutes les activités sont assurées à l’intérieur de la firme. L’intégration modulée c’est quand une partie des activités est confiée à des entreprises indépendantes. La quasi-intégration c’est quand une partie des activités est confiée à des entreprises affiliées par alliance (concession, franchise, sous-traitance).

- Les directions de l’intégration

L’intégration amont vers les approvisionnements.

L’intégration aval vers les débouchés.

L’intégration latérale vers les activités périphériques (société de financement, prestataires de services, société de crédits) vers les activités spécialisées (Recherche, technologie).

Lorsqu’elle est complète, l’intégration correspond à une stratégie de filière

L’intégration a un objectif industriel qui permet de maîtriser toutes les étapes du cycle d’exploitation. C’est le contrôle des fournisseurs et des distributeurs. L’intégration réalisée dans le cadre d’une logique industrielle répond à quatre préoccupations principales :des économies sur les coûts antérieurement supportés lors des transactions marchandes (coûts de collecte de l’information sur les marchés , coûts et délais des négociations, coûts de fonctionnement de l’appareil commercial nécessaire, coûts des emballages et des stocks intermédiaires, coûts de distribution et d’approvisionnement) ; une rationalisation de l’organisation (par le rapprochement géographique des installations, l’harmonisation des plannings de production, l’utilisation d’installation communes) ; garantir la sécurité des approvisionnements et des débouchés. Enfin par le contrôle des stades amont et aval du cycle d’exploitation : L’entreprise a la possibilité de dresser vis-à-vis de ses concurrents des barrières à l’entrée se réserver, par exemple, un monopole d’approvisionnement en matières ou en composants essentiels ; elle exerce ainsi des effets d’éviction ou des effets de domination en rendant coûteux l’accès au marché par l’imposition de prix.

En somme avec l’intégration verticale, l’entreprise peut :

– sécuriser ses approvisionnements et/ou débouchés, s’assurer de leur fiabilité et en réduire les coûts ;

– mieux coordonner les activités amont et/ou aval avec ses activités actuelles pour en rationaliser l’organisation et en diminuer les coûts ;

– accroître le pouvoir de l’entreprise en amont et/ou en aval de la filière (Swatch rend difficile la concurrence, car les usines de composants détenues par Swatch fournissent en priorité les 18 marques du groupe).

**- Les difficultés de l’intégration**

Les stratégies d’intégration ne sont pas accessibles qu’aux grandes entreprises disposant de capitaux suffisant et elles ne sont efficaces que dans certains secteurs. On peut citer les obstacles suivants :

Le coût d’entrée dans la nouvelle activité est important et de ce point de vue les procédés de quasi-intégration réduisent fortement les besoins en capitaux car les investissements sont à la charge des entreprises affiliées ; par exemple en cas de franchise, le franchisé doit fournir les locaux et acquérir les équipements.

Réduction de la flexibilité et une élévation des coûts fixes. Ces phénomènes proviennent du remplacement des anciens clients et fournisseurs par des services internes à l’entreprise et en cas de baisse d’activité il est beaucoup plus difficile de supprimer des moyens internes que de ne pas renouveler des contrats commerciaux.

Réduit les incitations à améliorer l’efficacité de la gestion car la pression de la concurrence ne s’exerce plus. Pour y remédier l’entreprise doit mettre en place un système de décentralisation et de contrôle de gestion fournissant les mêmes informations que le marché sur les coûts et les résultats des diverses unités intégrées, ce qui pose des problèmes d’organisation.

Ces difficultés présentent trois séries de risques.

D’abord, elle est un facteur de rigidité pour l’entreprise, qui est moins flexible car elle doit coordonner plus d’activités que par le passé, ce qui génère des coûts supplémentaires (coûts d’organisation).

Ensuite, l’intégration fragilise l’entreprise. Compte tenu des investissements souvent spécialisés réalisés par la firme, il est plus difficile pour elle de se retirer d’une activité de la filière que de changer de fournisseurs ou de distributeurs. Elle risque de cumuler les pertes.

Enfin, l’intégration nécessite la maîtrise de ressources et de compétences différentes puisque l’entreprise gère plusieurs métiers (diversification verticale). Elle conduit donc l’entreprise à disperser ses ressources et compétences, avec le risque qu’elles ne soient plus ni stratégiques ni distinctives.

Exemples : Comment intégrer ?

L’intégration est officialisée juridiquement par la fusion et l’absorption.

Les groupes Loste, qui produit des salaisons sèches, et grand Saloirs Saint Nicolas, spécialisée dans les produits cuits et traiteurs, fusionnent pour constituer un groupe avec six usines spécialisées.

Le rapprochement entre les deux enseignes de distribution Carrefour et Promodès fin 1999 s’est traduit par l’absorption de Promodès au sein du groupe Carrefour.

Aujourd’hui, l’intégration verticale n’est plus très prisée des entreprises. Elles préfèrent se recentrer sur un processus de production maîtrisé et flexible. Car les marchés actuels sont marqués par une forte intensité concurrentielle, par une fréquence élevée de renouvellement des produits et par un renforcement de la complexité des technologies employées. Pour s’adapter à cette mutation et rester en phase avec les fluctuations de la demande, les entreprises doivent d’abord renforcer leur flexibilité, mais aussi éviter de trop élargir leur éventail de compétence afin de mieux maîtriser celles qu’elles détiennent. Les options d’alliances ou de partenariat permettent une meilleure adéquation et plus de flexibilité.

**7.4.4. Qu’est-ce que l’externalisation et quels sont ses enjeux ?**

L’externalisation est une stratégie qui consiste pour une entreprise à confier certaines de ses activités à d’autres entreprises. La logique n’est plus celle de faire soi-même mais de faire faire.

L’externalisation peut prendre plusieurs formes. La sous-traitance consiste à confier à une autre entreprise la réalisation de tout ou partie de sa production (ex. : Renault confie une très grande part des équipements composant une voiture à des sous-traitants comme Valeo, aussi appelés « équipementiers »). L’activité de distribution des produits peut aussi être externalisée ; la franchise constitue aujourd’hui la principale forme de cette externalisation (ex. : La Brioche Dorée, Century...). C’est un contrat qui lie un franchiseur et un franchisé, le premier s’engageant à fournir au second ses produits, son savoir-faire, sa marque, son enseigne et son assistance commerciale, en contrepartie du paiement d’un droit d’entrée dans le réseau de franchise et d’une redevance (qui s’insèrent dans un cahier des charges détaillé).

Enfin, l’externalisation peut également porter sur les activités de soutien (notion de chaîne de valeur définie par M. Porter). Il s’agit alors de confier à d’autres firmes des activités qui ne sont pas créatrices de valeur pour l’entreprise (comptabilité, finance, paie...).

**a. Les enjeux de l’externalisation**

L’externalisation permet à l’entreprise de réduire ses coûts et d’améliorer la qualité de ses produits ou services puisqu’elle a recours à des entreprises extérieures et spécialisées dans l’activité qu’elle leur confie. Elle peut ainsi se concentrer sur son coeur de métier et sur les activités créatrices de valeur pour elle, de façon à renforcer ses compétences et maintenir son avantage concurrentiel. Enfin, l’externalisation permet à l’entreprise d’être plus flexible face aux évolutions de l’environnement. Par exemple, l’évolution éventuelle de la demande n’est pas supportée par l’entreprise mais par ses prestataires extérieurs.

Même si l’externalisation présente des avantages, il ne faut pas négliger les risques de cette stratégie, notamment le risque de dépendance vis-à-vis des prestataires extérieurs (Boeing a dû ainsi retarder la livraison de ses 787 car ses sous-traitants n’ont pas respecté les délais).

Par ailleurs, l’entreprise risque aussi de perdre des ressources et des compétences qui s’avèrent être stratégiques et distinctives pour le maintien d’un avantage sur ses concurrents (NYSE Euronext a réintégré en son sein la gestion de ses systèmes informatiques, qui reposait sur les savoir-faire de ses informaticiens et permettait à l’entreprise de développer une compétence distinctive dans ce domaine).

Enfin, l’externalisation peut avoir un coût social du fait des conflits sociaux (liés aux suppressions d’emplois et/ou au transfert des contrats de travail au prestataire extérieur) et des problèmes de cohésion des salariés qui peuvent naître à cette occasion.

**b. Comment externaliser ?**

- L’externalisation se réalise par les formules suivantes :

- La sous-traitance de capacité, elle vise à augmenter la flexibilité de la production en limitant les investissements. L’exemple de l’inter cosmétique (Angers) qui est spécialisée dans la formulation, la fabrication et le conditionnement de produits d’hygiène et de beauté. Elle développe ou fabrique des produits de soins et de maquillage pour le compte de 65 grandes marques.

- La sous-traitance de spécialité, elle permet de bénéficier de la haute technicité maîtrisée par certaines entreprises de petites tailles. L’exemple de l’entreprise Benoît située à Alfortville est spécialisé dans la transformation des matériaux plastiques. Parmi ses clients on compte l’Oréal pour lequel, elle réalise des publicités sur le lieu de vente.

- La coproduction, les entreprises s’associent pour réaliser une production complexe ou obtenir un marché en créant une structure juridique : GIE, Consortium. L’exemple du CNRS qui collabore avec 1250 partenaires industriels dont 500 PME.

- La commission : comme l’affacturage et cabinet de recrutement par exemple.

- La concession : l’entreprise concédant attribue l’exclusivité de la distribution de ses produits à un concessionnaire.

- La cession de licence ou de marque contre paiement de redevances.

- La franchise est un contrat dans lequel le franchiseur met à la disposition d’une autre le franchisé son savoir- faire, son assistance, sa notoriété ou marque en contrepartie de paiement de redevances, par exemple la franchise industrielle de Coca-Cola, la franchise de service MacDonald’s.

**7.4.5. La diversification**

**a. Les formes de diversification**

La diversification comporte des aspects techniques et commerciaux. D’un point de vue technique, il y a diversification lorsque les fonctions de production servant à fabriquer les biens sont différentes au niveau des matières utilisées ou des techniques employées (fabrication en série ou en continu).

Du point de vue commercial, la diversification correspond à des produits de nature différente de telle sorte qu’il y a indépendance entre les lois de demandes des produits.

Economiquement on dit l’élasticité croisée de la demande est voisine de 0 ; c’est-à-dire que la demande d’un produit est indépendante du prix de l’autre.

On distingue :

**- La diversification de placement :** le métier d’origine de l’entreprise est dans une phase de croissance et l’entreprise y occupe une forte position concurrentielle. Le motif de la diversification est d’investir les excédents financiers dans de nouvelles activités dont la rentabilité semble supérieure.

**- La diversification de redéploiement :** Les entreprises engagées dans un secteur dont la maturité s’affirme se reconvertissent dans de nouvelles activités. Ce choix anticipe la phase de déclin de l’activité principale et les nouvelles activités sont vues comme des substituts à moyen ou à long terme.

**- La diversification de confortement :** elle s’adresse à des entreprises qui ont une position concurrentielle moyenne sur un secteur dont l’attrait est également moyen. Elle consiste à renforcer les activités existantes par l’adjonction d’un métier complémentaire favorisant la puissance de l’entreprise sur le marché. L’entreprise élargit son action en termes de couple produit/ marché dans le but de créer des synergies améliorant sa productivité.

**- La diversification de survie :** elle concerne les entreprises en difficulté dans leur secteur et/ou dont l’activité est en phase de déclin.

**b. Exemple de diversification**

Le groupe italien Agnelli, fondateur de la marque Fiat développe ses activités autour de trois pôles :

Fiat Spa : camion, automobiles, aéronautique, assurances, énergie, édition…

Ifil : papier, agroalimentaire hôtellerie, banque, télécoms…

Exor : des participations dans le tourisme (Club Med), l’immobilier, les fonds d’investissement et le vin.

**c. Les raisons de la diversification**

La répartition des risques. L’entreprise affronte deux types de risques en raison de sa dépendance à l’égard de deux cycles caractéristiques de son activité : le cycle conjoncturel la rend vulnérable, à court et moyen terme, aux variations de la demande (récession, dépression) la diminution des ventes met en péril la rentabilité de la firme ; le cycle de vie de produit condamne l’entreprise à long terme lorsque le produit atteint sa phase de déclin.

L’amélioration de la rentabilité est une des raisons de la diversification, la concurrence est plus faible dans les nouvelles activités tant que le savoir-faire pour les nouvelles techniques et les nouveaux produits ne sont maîtrisés que par un petit nombre d’entreprises. La diversification constitue un moyen d’affecter de façon rentable les excédents financiers.

À titre d’exemple, le dirigeant de M6 déclare que la diversification de son entreprise dans les télécommunications mobiles lui permet de financer des programmes de qualité de façon à accroître la part de marché de la chaîne.

**d. Les voies d’accès à la diversification**

La croissance interne ou la croissance externe permettent la diversification des entreprises. La diversification par croissance interne pose la question des nouveaux métiers envisagés car plusieurs risques sont à envisagés comme la réaction des concurrents, création d’un excès d’offre, coûts d’entrée très élevé et absence de maîtrise des compétences nécessaires.

Pour minimiser ces risques, l’entreprise doit découvrir les métiers où le marché est peu concurrentiel, et pour lesquels elle dispose d’une partie de compétences nécessaires Il est également recommandé de s’implanter dans des activités à croissance rapide car il est plus facile de conquérir la demande nouvelle résultat de la croissance du marché et de s’orienter préférentiellement dans des secteurs nouveaux où il y a peu de concurrents. La diversification vers des marchés caractérisés par un excès de demande est conseillée ou bien où l’offre est dispersée entre beaucoup de petites entreprises. Enfin une entreprise a intérêt à pénétrer dans des secteurs où elle peut utiliser une partie de ses compétences actuelles (par exemple sa technologie, son circuit de distribution, sa marque). Les nouveaux métiers à faibles coûts fixes sont préférés pour une diversification interne.

La diversification par croissance externe consiste à acquérir d’autres firmes opérant dans des métiers différents. L’entreprise doit dans ce cas se présenter sur le marché des firmes à vendre, l’acquisition comme la vente d’une entreprise répond à une logique financière d’investissement ; il faut que le prix d’achat soit au plus égal à la valeur actuelle des profits futurs attendus. En effet les propriétaires d’une entreprise n’acceptent de la céder qu’à un prix compensant les profits futurs auxquels ils renoncent en la vendant. Du côté de l’acheteur, la diversification à un prix avantageux est facilitée lorsqu’il est seul de rendre l’entreprise performante. Les opérations de diversification par acquisition sont financièrement intéressantes lorsque le marché financier est déprimé (le cours des titres est bas) et lorsque la conjoncture économique est maussade et dans ces circonstances les offres publiques d’achat (OPA) permettent de réaliser des opérations de diversifications à un prix intéressant.

**e. Les limites de la diversification**

Une diversification trop accentuée ou menée trop rapidement engendre deux risques principaux :

- le nouvel ensemble est plus complexe à gérer sur tous les plans (organisation, production, ressources humaines, système d’information) ;

- l’identité de l’entreprise peut se trouver diluée ou rompue.

Exemple : Benetton a cherché à se diversifier dans le domaine du sport. Face aux difficultés qu’il a rencontrées, il a revendu les entreprises de ski de rollers et de raquettes de tennis. Le nouvel objectif du groupe, qui souffre également dans le domaine de textile, est notamment différent puisque ses récents investissements se sont faits dans le secteur des autoroutes.

**7.4.6. L’internationalisation**

Est une voie de développement possible pour l’entreprise. Cette opération nécessite préalablement de réaliser une analyse de l’environnement. Plusieurs facteurs conduisent l’entreprise à s’internationaliser à savoir l’extension géographique ; le prolongement de cycle de vie de produit ; les écarts de coûts de main d’œuvre ; l’accès aux matières premières ; la réglementation limitant le commerce national ; la perte d’un avantage concurrentiel sur le marché national.

**a. Les formes d’internationalisation**

L’internationalisation commerciale, elle concerne l’entreprise qui exporte ses produits dans un pays étranger soit indirectement via le choix des intermédiaires de l’exportation indirecte ;

soit par l’exportation directe en disposant d’une force de vente installée au siège de l’entreprise dans le cadre d’un service export chargé de vendre à l’extérieur.

L’internationalisation productive, concerne l’entreprise qui décide d’investir dans une unité de production ou d’assemblage à l’étranger.

La cession de licence consiste à accorder à un partenaire étranger, pour une durée limitée, le droit de fabriquer ou de vendre des produits dont l’entreprise détient les savoir-faire.

Le partenariat permet à l’entreprise qui souhaite s’implanter dans un pays étranger de s’associer avec une entreprise locale pour créer une filiale commune (joint venture). Cette formule permet de partager l’investissement et les risques financiers.

**b. Le choix du pays d’implantation**

Ce choix est lié à l’étude de trois critères :

- L’étude du potentiel du marché : la situation démographique, la situation économique générale, la situation du marché des produits concernés, l’environnement concurrentiel.

- L’étude de l’environnement réglementaire : le droit social, la fiscalité, la réglementation des prix, les règles protectionnistes.

- L’étude des risques politiques

Lorsque l’entreprise commercialise ses produits dans différents payés, elle est confrontée au dilemme de l’implémentation d’une stratégie locale qui conduit à adapter les politiques marketings aux spécificités locales, ou d’une stratégie globale qui recherche la cohérence Internationale. Les exemples de MacDonald’s et de Coca-Cola sont significatifs.

|  |
| --- |
| **UNIVERSITE D’ORAN**  **Faculté des Sciences Economiques, commerciales et Sciences de gestion**  **FICHE DE TD N°7 : GESTION D’ENTREPRISE, 2ème ANNEE**  **ECONOMIE DE CROISSANCE ET ECONOMIE D’ECHELLE**  Ci-dessous les informations émanant du département de production :  **a. Economie de croissance**  Coûts fixes = 1.000.000 da par mois  coûts variables = 70 da unité  Capacité de production = 50.000 unités par mois  à la date t1 l’entreprise produit 40.000 unités (mois de janvier par exemple) :  Calculez le coût total et le coût unitaire de ce mois  Y a t-il une économie de croissance ?  **b. Economies d’échelle**  La même entreprise investit :  Capacité de production = 75.000 unités par mois  Coûts fixes = 1.220.000 da par mois  Coûts variables = 70 da l’unité  Montrez qu’il y a une économie d’échelle  **Solution de l’exercice**  L’entreprise industrielle tout au long du XIXème et des XXème siècles est à la recherche permanente d’économie d’échelles, c’est-à-dire de réduction du coût unitaire par augmentation de la capacité de production. cela conduit les entreprises à stocker massivement.  **a. économie de croissance**  **Mois t1**  40.000 unités produites (mois de janvier par exemple)  coût total = (1.000.000 da) + (70 da \* 40.000 unités)  Soit un coût total de 3.800.000 da  Coût unitaire = (1.000.000 da / 40.000 unités) + 70 da  Coût unitaire = 95 da, soit coûts fixes unitaires + coûts variables unitaires  **Mois t2**  50.000 unités produites (mois février par exemple)  Coût total = (1.000.000 da) + (70 da \* 50.000 unités)  Coût total = 4.500.000 da  Coût unitaire = (1.000.000 da / 50.000 unités) + 70 da  Coût unitaire = 90 da. Ce qui montre qu’il y a une économie de 5 da par unités, liée au fait que l’on répartit les coûts fixes globaux sur des quantités plus importantes.  **Economies de croissance :** baisse du coût de production unitaire liée à une meilleure utilisation de la capacité (la même capacité) de production disponible. Cette baisse résulte d’une diminution des coûts fixes unitaires ; il y a une meilleure répartition des coûts fixes sur de plus grandes quantités.  - Cette notion doit se distinguer de celle d’économies d’échelle, qui elle implique un changement de capacité de production.  **Economie d’échelle**  L’entreprise investit  - Capacité de production = 75.000 unités /mois ( + 50 %)  - Coûts fixes 1.220.000 da par mois (+ 22%)  - Coûts variables = 70 da /l’unité  - Mois t3, si la production est de 75. 000 unités  coût total = (1.220.000 da) + (70 da \* 75.000 unités)  Coût total = 6.470.000 da  Coût unitaire = (1.220.000 da/ 75.000 unités) + 70 da  Coût unitaire = 86,27 da  il y a une économie de 3,73 da par unité, liée au fait que l’on travaille à une plus grande capacité de production.  **D’où viennent les économies d’échelle :**  Il y a économie d’échelle lorsque l’augmentation de la capacité de production permet de réduire les coûts unitaires. Cela sera en particulier le cas lorsque l’augmentation relative (ou taux de croissance) de la capacité de production (ici 50 %) est plus forte que l’augmentation relative des coûts fixes (ici 22 %).  **Comment cela est-il possible ?**  C’est parce qu’en augmentant la capacité de production, on peut introduire des équipements différents, plus sophistiqués, et modifier l’organisation du travail.  En effet, si l’on avait doublé la capacité de production en construisant une deuxième usine identique à la première, il n’y aurait pas eu économie d’échelle au niveau de la production. Les coûts fixes totaux auraient doublé. Les coûts variables unitaires auraient été inchangés, donc pour une production de 100.000 unités, on aurait eu :  Coût unitaire = (2.000.000 da / 100.000 unités) + 70 da = 90 da comme à la date t2.  On aurait dans ce cas augmenté la capacité de production sans dégager d’économies d’échelle.  La recherche d’économies d’échelle ne se traduit pas toujours par le résultat escompté. L’augmentation de la capacité de production peut se traduire par une augmentation du coût unitaire. Bref, une déséconomie d’échelle. Une telle déséconomie peut résulter de deux phénomènes :  -Du fait que l’on ne parvient pas à utiliser la nouvelle capacité à un niveau suffisant (calculez le coût unitaire si en t3 la production n’est que de 55 milles unités).  - Ou du fait d’une explosion des coûts de gestion (donc ici des coûts fixes) du fait des difficultés à gérer de grands ensembles complexes (General Motors, Ford, dans les années 90, …). |

**Bibliographie**

**Ouvrages**

- BATSCH. L, « Temps et sciences de gestion », Economica, Paris, 2002.

- BOUBA-Olga. O, « L’économie de l’entreprise », ed Seuil, 2003.

- BOYER.A, HIRIGOYEN.G, « Les fondamentaux de l’entreprise : Marketing, Production, Finance, Ressources Humaines, Stratégie », Organisation, 2004.

- BRENNEMANN. R, SEPARI. S, « Economie d’entreprise », Dunod, 2001.

- BRESSY.G, KONKUYT.CH, « Economie d’entreprise », Sirey, 2006.

- BUSSENAULT. C, PRETET. M, « Economie et gestion de l’entreprise », ed Vuibert, 4ème édition, 2006.

**- CHANDLER**. A*, «*Stratégies et structures de l’entreprise »*,* Éditions d’Organisation, 1972.

- CHARRON. J-L, SEPARI. S, « Organisation et gestion de l’entreprise », Dunod, 2001.

- COCULA. F, POULON. F, «  Introduction générale à la gestion », Dunod, Collection Les Topos, 2014.

- CONSO. P, HEMICI. F, « L’entreprise en 20 leçons », Dunod, 4ème édition, 2006.

- CRUCHANT.L, « La qualité », ed PUF, « Que sais-je ? », n° 27795, Paris, 2000.

- DARBELET. M, «  Economie d’entreprise BTS », Foucher, Collection performance, 2004.

# - DURAND. [T](https://www.amazon.fr/s/ref=dp_byline_sr_book_1?ie=UTF8&field-author=Thomas+Durand&text=Thomas+Durand&sort=relevancerank&search-alias=books-fr), « Management d'entreprise 360° », Tous les principes et outils à connaître: Tous les principes et outils à connaître Broché – Livre grand format, Dunod, 2e éd, 26 août 2020.

- GIARD.V , MIDLER.C et al « Pilotage de projet et entreprises : Diversité et convergences », Economica, 1993.

- HENRI. **F**, *«*L’Administration industrielle et générale », Bulletin de la Société de l’Industrie minérale, 1916, réédition Dunod, 1976.

- HERBERT. S, « Administration et processus de décision », Paris, Economica, 1983.

- JOBARD. J-P, GREGORY.P, « Gestion»,Dalloz, 1997.

- JOSS.R, « Economie et management de l’entreprise», Harmattan, 2011.

- LASARY, « Economie de l'entreprise », l'imprimerie Essalem cheraga 2001.

- LEHMANN. P-J, Constant. A, et al. « [Toute la gestion de l'entreprise: Comptabilité, finance, contrôle de gestion](https://www.amazon.fr/Toute-gestion-lentreprise-Comptabilit%C3%A9-contr%C3%B4le/dp/280732486X/ref=sr_1_1?keywords=Gestion+d%27entreprise&qid=1658762809&s=books&sr=1-1) », ed Deboeck,16 juin 2020

- MARTORY. B, « Contrôle de gestion social », Paris, Vuibert, 1999.

- MEVELLEC.P, « Le calcul des coûts dans les organisations », Paris, La Découverte, 1995.

- MINTZBERG. H, « Structure et dynamique des organisations », Paris, Les éditions d’Organisation, 1982.

- PASTRE.O, « Economie d’entreprise », Economica, 2ème édition, 2011.

# - PENNAFORTE . A, GUIGNARD .[J-L, HERBINIER. [J-P,](https://www.amazon.fr/Jean-Pierre-Herbinier/e/B07HGJ7YR1/ref=dp_byline_cont_book_3)](https://www.amazon.fr/Jean-Louis-Guignard/e/B004N6JYWW/ref=dp_byline_cont_book_2) « Les fondamentaux de la GRH - 100 défis RH illustrés: 100 défis RH illustrés Broché » , Dunod, 19 septembre 2018.

- PORTER. M, « Choix stratégiques et concurrence », Paris, Economica, 1982.

- PORTER. M, « L’avantage concurrentiel », Paris, InterEditions, 1986.

- RICHET.X, « Economie de l’entreprise », Hachette Education, 2006.

- [SOPARNOT](https://www.cairn.info/publications-de-Richard-Soparnot--32185.htm). R, « Organisation et gestion de l'entreprise », [Dunod](https://www.cairn.info/editeur.php?ID_EDITEUR=DUNOD), 2ème édition, Collection : [Les Topos](https://www.cairn.info/collection-les-topos.htm), 2012.

- SOPARNOT. R, « Management des entreprises : Stratégie, Structure, Organisation », Dunod, Juin, 2009.

- SOPARNOT. R, « Pratiquer la stratégie en 11 cas d’entreprises », DUNOD, avril 2021.

- THIETART. R-A, « Le management », Paris, PUF, « Que sais-je ?», n° 1860, 1999.

- TORRES-BLAY.O, « Economie d’entreprise », Economica, 2004.

-[VIRGINIE. GALLEGO](https://www.eyrolles.com/Accueil/Auteur/virginie-gallego-108235/) , [MOUTTE](https://www.eyrolles.com/Accueil/Auteur/julie-moutte-117559/). J,  [REYSZ](https://www.eyrolles.com/Accueil/Auteur/julien-reysz-117560/).J, « Initiation à la gestion des entreprises », [Collection Gestion en plus](https://www.eyrolles.com/Entreprise/Collection/13273/gestion-en-plus/), 06/09/2012.

**Revues**

**- FREMEAUX. B, MARCOVICI. C***,* «Stratèges d’entreprises », Fashion leaders ou Fashion victims*,* Presses de l’École des mines, *Paris, 2007.*

*-* BURGELMAN. R, GROVE. A, MEZA. P, «Strategic dynamics: concepts and cases», McGraw Hill, 2005.

*-* **BURGELMAN.R**,«Strategy is destiny, How Strategy-Making Shapes a Company's Future»*,* Free Press, 2002.

- Fabrice **Carrance,**«Splendeur et misère des outils stratégiques», Gérer et comprendre, mars, 1988.

- TREACY and **WIESERMA.F**, «The discipline of market leaders». Pitman publishing, 1995.

- WESLEY. M, **Levinthal.C-D**, «Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation», ASQ, 1990.

**Sites internet**

- HARRAT. <https://www.tifawt.com/entreprenariat/environnement-de-lentreprise/>. Consulté le 22/06/2022.

- [https://grh.ooreka.fr/astuce/voir/676223. Consulté le 17/09/2022](https://grh.ooreka.fr/astuce/voir/676223.%20Consulté%20le%2017/09/2022).

- <https://caroline-renault.fr/fiche_pratique/methodes-de-planification-reseau-pert-et-mpm/>; Consulté le 17/09/2022.

**Table des matières**

**Objectif du cours**

**Introduction ……………………………………………………………………………………………….1**

**Chapitre 1 : définition de l’entreprise …………………………………………………………..…….. 3**

**1.1. Définition …………………………………………………………………..…………………………4**

**1.2. Les objectifs de l’entreprise …………………...…………………………………………………….4**

**1.2.1. L’approche des économistes ……………………………………………………...………………. 4**

**1.2.2. La responsabilité sociale de l’entreprise ……………………………………...…………………. 5**

**1.2.3. Des responsabilités sociétales …………………………………………………………………….. 5**

**1.3. La différence entre objectif et prévision …………………………………………………..………. 5**

**1.4. Le rôle économique de l’entreprise ……………………………………………………………..…6**

**1.4.1. L’activité productive ……………………………………………………….……………………. 6**

**1.4.2. L’action de redistribution ………………………………………..………………………...…….7**

**1.4.3. L’entreprise est une cellule sociale ……………………………………………………………....7**

**1.5. La complexité du comportement des acteurs ……………………………………………………..7**

**1.6. Les caractéristiques d’une entreprise ……………………………………………………………..7**

* + 1. **Les difficultés de l’entreprise ……………………….……………………………………….. 8**

**1.6.2. L’entreprise et décision ………………………………………………………….……………….8**

**FICHE TD N°1 …………………………………………………………………………………………..9**

**Chapitre 2 : L’environnement de l’entreprise ……………………………………………….………..11**

**Introduction ……………………………………………………………...………………………………12**

**2. 1. Définition …………………………...................................................................................................12**

* 1. **Relation entre l’entreprise et son environnement ………………..………………………………13**

**2.2.1. L’entreprise doit s’adapter à son environnement …………………………..…………………. 13**

**2.2.2. L’entreprise a une influence sur l’environnement ……………………………….……………. 13**

**2.2.3. La surveillance permanente de l’environnement ……………………………………………… 14**

**2.3. Les composantes du macro-environnement de l’entreprise …………………..………………… 14**

**2.3.1. L’environnement économique ……………………………………….…………………………. 14**

**2.3.2. L’environnement règlementaire et politique ……………………………………..……………. 15**

**2.3.3. Environnement culturel …………………………………………………………………………. 15**

**2.3.4. L’environnement technologique …………………………………………..……………………. 16**

**2.3.5. L’environnement géographique …………………………………………………..……………. 16**

**2.3.6. L’environnement démographique ………………………………...……………………………. 16**

**2.3.7. L’environnement sociologique …………………………………..……………………………… 16**

**2.3.8. L’environnement écologique ……………………………….…………………………………… 16**

**Chapitre 3 : Les ressources de l’entreprise ……………………...…………………………………… 17**

**Introduction ……………………………………………………………………………….……………. 18**

**3.1. Ressources tangibles et ressources intangibles …………………….…………………………….. 18**

**3.1.1.** **Ressources tangibles …………………………………………………………..………………… 18**

**3.1.2.** **Ressources intangible ………………………………………………………….………………… 18**

**3.2. Ressources de l’entreprise et avantages concurrentiels ……………….……………………….. 18**

**a. Ressources nécessaires (élémentaires) ……………………………………………………..……….. 18**

**b. Ressources uniques ………………………………………………………………….………………. 18**

**c. Ressources (Compétences) distinctives ……………………………………………….……………. 18**

**3.3. Les ressources technologiques et informationnelles ……………..……………………………… 18**

**3.3.1 Les ressources technologiques …………………………………...……………………………… 18**

**3.3.2. Types de technologies selon Arthur D.Little ………………..…………………………………. 19**

a. Les technologies de base ………………………………..……………………………………………. 19

b. Les technologies clés …………………………………………………………………………………. 19

c. Les technologies émergentes ………………………………………………………………………….. 19

**3.3.3. Comment accéder à la technologie ?............................................................................................. 19**

**a. La création interne** (La croissance interne) …………………………………………………………. 19

**b. Le rachat d’entreprise** (croissance externe) …………………...……………………………………. 19

**c. Le rachat d’entreprises innovantes ………………………………………………………………… 19**

**d. Les accords de coopération** (alliances) …………………………………..…………………………. 19

**e. L’achat de licence (stratégie d’impartition) ………………………………………………….……. 20**

**f. La recherche développement ……………………………………………….……………………….. 20**

**3.3.4 Cycle de vie de la technologie ……………………………………...…………………………….. 20**

**a. La mise au point (démarrage) …………………………………………...………………………….. 20**

**b. La croissance (industrialisation) ………………………………...…………………………………. 20**

**c. La maturité technologique ……………………………………..…………………………………… 20**

**d. Le déclin (vieillesse) ……………………………………………….………………………………… 20**

**3.3.5. Courbe du cycle de vie de la technologie ………………………………………...…………….. 20**

**3.4. Les ressources informationnelles …………………………………………...…………………….. 21**

**3.4.1. Définition de l’information ……………………………………………………..……………….. 21**

**a. Information / Donnée ………………………………………………………...……………………… 22**

**b. Information / connaissance ……………………………………….………………………………… 22**

**3.4.2. Rôle de l’information …………………………………………………….……………………… 22**

**3.4.3. Typologie de l’information ……………………………………………………………………… 22**

**a. Selon sa finalité …………………………………….………………………………………………… 22**

- Information de fonctionnement ……………………………...………………………………………… 22

- l’information d’influence ……………………………………………………………...……………….. 22

- l’information d’anticipation ……………………………………………………………………………. 23

**b. Selon ses sources et ses supports …………………………………………….……………………… 23**

- Informations formalisées ……………………………………………………….……………………… 23

- Informations informelles ……………………………………………………………………...……….. 23

**c. Selon sa nature …………………………………………………………………….…………………. 23**

- Information scientifique …………………………………………………………..…………………… 23

- Information technique …………………………………………………………..……………………… 23

- Information économique ……………………………………………………………………………….. 23

- Information règlementaire …………………………………………………………….……………….. 23

**d. Selon sa nécessité et son utilité ……………………………………………………………………… 23**

- Information fatale ……………………………………………………………………………………… 23

- Information intéressante ……………………………………………………………………………..… 23

- Information utile ……………………………………………………………………….………………. 23

- Information critique ……………………………………………………………………………………. 23

**e. Selon sa position dans les sous-systèmes de l’entreprise ……………………….………………….. 23**

- Information stratégique ……………………………………………………………...…………………. 23

- Information opérationnelle …………………………………………………………………..………… 23

**3.4.4. Critères d’une information de valeur ………………………………..………………………… 23**

**3.4.5. Types de flux d’information ……………………………………………………..……………… 24**

**3.4.6 Le système d’information ……………………………………………………………………...… 24**

**a. Définitions ……………………………………………………………………………………………. 24**

**b. Les composantes du système d’information ……………….………………………………………. 24**

- Ressources humaines …………………………….…………………………………………………….. 24

- Ressources matérielles ………………………………………………….……………………………… 24

- Ressources logicielles (software) ……………………………………………………………………… 24

- Ressources en données …………………………………………………...……………………………. 25

**c. Les fonctions du système d’information …………………………………………………………… 25**

- L’alimentation …………………………………………………………………………………………. 25

- La mémorisation ………………………………………….……………………………………………. 25

- Le traitement …………………………………………………………………………………………… 26

- L’édition ……………………………………………………………..………………………………… 26

**d. Types du système d’information …………………………………………………………………… 26**

- Selon le degré d’automatisation des opérations ……………………………….………………………. 26

- Selon le niveau hiérarchique ……………………………………………………….………………….. 26

- Selon les fonctions de l’entreprise ……………………………………………………..……………… 26

**e. Importance du système d’informations …………………………………………….……………… 26**

**3.5. Les ressources financières ………………………………………………………………………… 27**

**3.5.1. Les besoins de financement …………………………………………..…………………………. 27**

**a. Les besoins de financement d’investissement …………………………...…………………………. 27**

- Selon sa nature ………………………………………………………………………….……………… 27

- Selon sa finalité ……………………………………………………………………...………………… 27

**b. Les besoins de financement de l’exploitation ………………………..…………………………….. 27**

- Besoins …………………………………………………………………………….…………………… 28

- Ressources ………………………………………………………………………...…………………… 28

**3.5.2. Les sources de financement ……………………………………………………..………………. 28**

**a. Les financements externes ……………………………………………...…………………………… 28**

- financement inter-entreprises …………………………………………….……………………………. 28

- emprunts indivis ……………………………………………………………………..………………… 28

- découverts bancaires ………………………………………………………… .……………… 28

- effets de commerce …………………………………………………………………………………..… 28

- emprunt obligataire …………………………………………………………………………… 28

- crédit-bail (leasing = Location long durée avec option d’achat) ………………………………29

**b. Le financement interne ……………………………………………………………………. 29**

- l’apport en capital ……………………………………………………………….……………. 29

- l’augmentation du capital ……………………………………………………………..……… 30

- autofinancement ………………………………………..…………………………………….. 30

**3.5.3. Les besoins et nature de financement ………………………………………………… 30**

**a. Analyse du besoin de financement ……………………...………………………………… 30**

**b. Besoins de financement des investissements ……………………………...……………… 30**

- cession d’actifs …………………………………………………………………..…………… 31

- fond de roulement …………………………………………………………………………….. 31

**TEST de CONNAISSANCES : QCM …………………………………………..…………… 32**

**Chapitre 4 : Classifications des entreprises ………………………………………...……….. 34**

## Introduction …………………………………………………………………………...………. 35

**4.1. Classification par la taille ……………………………………………………………….. 35**

**4.1.1. La taille des facteurs de production ………………………………………...………… 35**

* + 1. **De l’importance de l’activité …………………………….…………………………… 35**
    2. **De la rentabilité …………………………………………….…………………………. 35**

**4.2. Classification par secteur d’activité …………………………………….………………. 35**

**4.2.1. Le secteur primaire ……………………………………………………..……………… 36**

**4.2.2. Le secteur secondaire ……………………………………………………..……………. 36**

**4.2.3. Le secteur tertiaire …………………………………………………………….……….. 36**

**4.3. Classification par branche d’activité ………………………………..………………….. 36**

**4.4. Classification par statut juridique …………………………………..…………………... 36**

**4.4.1. Les entreprises publiques …………………………………………..………………….. 36**

**4.4.2. Les entreprises semi-publiques ou mixtes ……………………………….…………… 36**

**4.4.3. Les entreprises privées ……………………………………………………...………..... 36**

**a. Les principales entreprises encourant un risque illimité …………………..……………. 37**

- Les entreprises individuelles (EI) ……………………………………………………………………… 37

- Société en nom collectif (SNC) ……………………………………………..…………………………. 37

**b. Les principales entreprises encourant un risque limité ……………………...………….. 37**

- La société à responsabilité limitée (SARL) ……………………………………...…………………….. 37

- l’entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) …………………………..……………… 37

- La société anonyme (SA) …………………………………………………………………..………….. 37

**FICHE DE TD N°2  ……………………………………………………………………….…………… 38**

**FICHE DE td N ° 3 …………………………………………………………………………….………. 40**

**Chapitre 5 : L’organisation de l’entreprise …………………….……………………………… 43**

**Introduction ………………………………………………...…………………………………. 44**

**5.1. Les fonctions de l’entreprise …………….………………………………………………. 44**

**5.2. Le contenu des grandes fonctions  ……………………………………….……………… 45**

**5.2.1. La fonction de direction ……………………………………………….………………. 45**

**5.2.2. La fonction logistique ……………………………………………..…………………… 46**

**5.2.3. La fonction financière …………………………………………..……………………… 46**

**5.2.4. La fonction production  …………………………………………….………………….. 46**

**a. Le rôle de la fonction de production …………………………..………………………….. 46**

**b. Définition de la gestion de la production ………………….……………………………… 47**

**c. Le processus de production ……………………………….……………………………….. 47**

**d. Le pilotage du processus de production ……………………………………..…………… 47**

**e. Typologie des systèmes de production ……………………………………………………. 47**

- La classification en fonction des quantités et de la répétitivité ………………………...…….. 48

- La classification selon le processus technique de production ………………………..………. 48

- La classification selon la relation avec les clients ……………………….…………………… 48

**f. Bureaux d’études, méthodes et ordonnancement …………………………..…………….. 49**

**g. La sous-traitance ……………………………………………………………...……………. 49**

- Choix entre la fabrication et la sous-traitance ……………………………………...………… 50

- Le choix de la localisation de l’entreprise ……………………………….…………………… 50

**h. Planification de projet ………………………………………………………………...…………….. 50**

- Qu'est-ce qu'un diagramme de PERT ? ………………………………………………………..………. 50

- Les étapes pour créer un PERT …………………………………………………………...…………… 51

- Règles de représentation du PERT ……………………………………………………..……………… 52

- Durée du projet et chemin critique ……………………………………………………………..……… 54

## - Diagramme de Gantt …………………………………………………………………………………… 55

- Enjeux du diagramme de Gantt ………………………………..………………………………………. 56

- Démarche d'utilisation du diagramme de Gantt ……………………………..………………………… 56

- Les avantages et inconvénients du diagramme de Gantt …………………………………………………….56

- Les avantages du diagramme de Gantt ……………………………………………………..……………. 56

- Les inconvénients du diagramme de Gantt ……………………………………………………………… 57

## - La différence entre un diagramme de PERT et un diagramme de Gantt ? ……………….……………. 57

**FICHE TD N°4 ……………………………………………………………………………...………….. 58**

**5.2.5. La fonction commerciale et marketing ………………………………………………………….59**

**a. De l’optique produit au marketing …………………………………………………..……. 59**

- au XIXème siècle ………………………………………………….…………………………. 59

- de 1900 à 1960 ……………………………………………………………………….……….. 60

- de 1960 à 1975 ……………………………………………………….……………………….. 60

- de 1975 à 1985 ………………………………………...……………………………………… 60

- depuis 1985 ……………………………………………..…………………………………….. 60

**b. Qu’est-ce que la mercatique (marketing)** ………………………………………………… 60

- La démarche mercatique ……………………………………………………………..……….. 61

- Principe de la démarche mercatique …………………….……………………………………. 61

- L’étude de marché …………………………………………….……………………………… 61

- Les informations à recueillir ……………………………………………..…………………… 61

- Le plan de marchéage ………………………………………………..……………………….. 62

**c. La segmentation du marché et les actions mercatique ……….………………………….. 62**

**d. Les critères de segmentation ………………………………………………………………. 62**

**5.2.6. La fonction ressources humaines …………………………..………………………….. 63**

**a. L’importance du facteur humain ………………………………………...……………….. 63**

**b. La gestion des ressources humaines (GRH) ……………………………………………… 63**

**c. La gestion prévisionnelle de l’emploi ………………………………………………..……. 63**

**- Définition de la gestion de l’emploi …………………………………………………...……. 63**

**- la nécessité d’une gestion prévisionnelle de l’emploi  ………………...…………………… 64**

**a. les enjeux …………………………………………………………………….……………… 64**

**d. étude quantitative de l’emploi …………………………………………………………….. 64**

**e. étude qualitative de l’emploi numérotation ……………………………….……………… 64**

**f. le recrutement du personnel ……………………………………………….………………. 64**

- les enjeux …………………………………………………………………….……………….. 64

- les sources de recrutement ………………………………………………………….………… 64

- recrutement interne …………………………………………………………………………… 65

- Le recrutement externe ……………………………………………………………..………… 65

**g. L’évaluation du personnel …………………………………………………………….…… 65**

**h. la pratique de la GRH ……………………………………………………………..………. 65**

- administrer et gérer le personnel …………………………………………………...………… 65

- la politique des rémunérations …………………………………………………...…………… 65

**i. Les formes de rémunérations ……………………………………………………………… 65**

**j. la formation …………………………………………………………….…………………… 65**

**-** enjeux de la formation ……………………………………………….……………………….. 66

- types et modalités de la formation ………………………………………………….………… 66

**k. les relations sociales ……………………………………………………………….……….. 66**

**5.2.7. La fonction approvisionnement ………………………………………………………. 66**

**TEST DE CONNAISSANCES ………………………………………………………………. 67**

**5.3. Structure, pouvoir et autorité dans l’entreprise …………………………..…………… 68**

**5.3.1. Le pouvoir dans l’entreprise ………………………………………………..…………. 68**

**5.3.2. Les fondements de l’autorité  ……………………………………………..…………… 68**

**5.3.3. L’exercice du pouvoir dans l’entreprise : de la centralisation à la direction par objectif ………………………………………….……………………………………………… 69**

**5.3.4. Le pouvoir formel dans l’entreprise ……………………………………………………69**

**a. Autocratique …………………………………………………………………………………70**

**b. Technocratique ……………………………………………………...………………………70**

**c. Démocratique ……………………………………………………………….……………… 70**

**5.3.5. Pouvoir et structure …………………………………………….……………………… 70**

**a. La centralisation …………………………………………………………………………….70**

**Avantages ………………………………………………………………….……………………70**

**Inconvénients ………………………………………………………………..………………… 70**

**b. La décentralisation ………………………………………………..……………………….. 71**

**c. La direction par objectifs ………………………………………………………..………… 71**

**d.** **La délégation de pouvoir ……………………………..……………………………………. 71**

**5.3.6. Les structures de l’entreprise …………………………………………………………..72**

**a. Les structures traditionnelles ……………………………….…………………………….. 72**

- La structure fonctionnelle …………………………………….………………………………. 73

- La structure divisionnelle …………………………………………………………………….. 74

- La structure matricielle ……………………………………………………………………….. 75

**b. Les structures modernes …………………………………………..……………………… 76**

- La pyramide inversée ……………………………………………………….………………... 76

- La structure poly cellulaire …………………………………………………….……………... 76

- La pyramide ronde ……………………………………………..……………………………... 77

**5.3.7. L’identité de l’entreprise ………………………………………….…………………………….. 77**

**a. l’image de l’entreprise ………………………………………………………………………………. 78**

- L’image de l’entreprise telle quelle est perçue par les salariés ………………..………………………. 78

- L’image de l’entreprise telle qu’elle est perçue par le public ……………..…………………………… 78

**b. le projet d’entreprise ……………………………………………………………………..………… 78**

**c. La culture d’entreprise …………………………………………..………………………………….. 79**

**FICHE DE TD N°5 ………………………………………………………………………..…………… 81**

**Chapitre 6 : la stratégie …………………………………………………………………..……………. 83**

**6.1. Les objectifs de la stratégie ……………………………..………………………………………… 84**

**6.2. Les composantes de la stratégie ………………………………………………..…………………. 84**

**a. La stratégie planifiée et la stratégie émergente ……………………………………………………. 84**

**b. la stratégie déduite et la stratégie construite …………………………...………………………….. 84**

**6.3. Qu’est-ce qui déclenche le processus de changement stratégique ? ……………………………. 84**

**Trois niveaux de stratégie …………………………………………………..…………………………. 85**

**a. La stratégie générale (corporate strategy) …………………………………………………………. 85**

**b. Les stratégies fonctionnelles ……………………………………………………...…………………. 87**

* 1. **L’analyse de l’environnement concurrentiel de l’entreprise ……………………..…………….. 87**

## - Concurrence ………………………………………………………………………...………………….. 88

## - L’entrée de nouveaux concurrents …………………………………………...………………………… 89

- Pouvoir de négociation des clients ……………………………………………………….……………. 90

## - Menace de produits de substitution ……………………………………………………….…………… 90

## - Pouvoir de négociation des fournisseurs ………………………………………………….…………… 91

**FICHE DE TD N°6 ………………………………………………………………………………..…… 92**

**Chapitre 7 : La croissance de l’entreprise …………………………………………………. 99**

**Introduction …………………………………………………………………………………………… 100**

**7.1. Définition et objectifs …………………………………………………………………… 100**

**7.2. Les modalités de la croissance ……………………………………….………………… 101**

**7.2.1. La croissance interne …………………………………………………………………. 101**

**7.2.2. La croissance externe ………………………………….……………………………… 101**

**7.2.3. Les alliances stratégiques ………………………………………………...…………... 101**

**7.3. Avantages et limites des modes de croissance ……………………...…………………. 101**

**7.3.1. Croissance interne ……………………………………………….……………………. 102**

**a. Avantages ………………………………………………………………….………………. 102**

**b. Limites …………………………………………………………………………………….. 102**

**7.3.2. Croissance externe ……………………………………………………………………. 102**

**a. Avantages ……………………………………………………….…………………………. 102**

**b. Limites ……………………………………………………………………..……………… 102**

**7.4. Les composantes de la croissance ……………………………...………………………. 102**

**7.4.1. La croissance quantitative et la croissance qualitative de l’entreprise ………….… 102**

**7.4.2. Les opportunités de croissance de l’entreprise ………………………...…………… 103**

**a. Les produits nouveaux ……………………………………………………………………. 103**

**b. La croissance macroéconomique ………………………………………………………… 103**

**c. La pénétration du marché ………………………………………………...……………… 103**

**d. Les débouchés nouveaux …………………………………………………………………. 103**

**e. La création des besoins …………………………………………………………………… 104**

**7.4.3. Les axes de croissance de l’entreprise ………………………………...……………... 104**

**a. La spécialisation ……………………………………………………………………...…… 104**

- Les procédés de la spécialisation ……………………………………………………………. 104

- Les raisons technico-économiques de la spécialisation …………………………...………… 105

**b. L’intégration verticale et externalisation ……………………………..………………… 106**

- Les difficultés de l’intégration ………………………………………………………………. 108

- La tendance actuelle ………………………………………………………………………… 108

**7.4.4. Qu’est-ce que l’externalisation et quels sont ses enjeux ? ………………..………… 109**

**a. Les enjeux de l’externalisation …………………………………………………….…….. 110**

**b. Comment externaliser ? ……………………………………………………………...…... 110**

**7.4.5. La diversification ……………………………………………………………...……… 111**

**a. Les formes de diversification ……………………………..……………………………… 111**

- La diversification de placement ………………………...…………………………………… 111

- La diversification de redéploiement ………………………………...………………………. 111

- La diversification de confortement ………………………………………………………….. 111

- La diversification de survie …………………………………………………………………. 112

**b. Exemple de diversification ………………………………………………………...……... 112**

**c. Les raisons de la diversification ………………………………………………………….. 112**

**d. Les voies d’accès à la diversification ……………………………………………...……... 112**

**e. Les limites de la diversification ………………………………………………...………… 113**

**7.4.6. L’internationalisation ………………………………………...………………………. 113**

**a. Les formes d’internationalisation ……………………………….……………………….. 114**

**b. Le choix du pays d’implantation ………………………………………………………… 114**

**FICHE DE TD N°7 …………………….……………………………………………………….…….. 115**

**Bibliographie**

**Table des matières**

1. Ministère de l’économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, [https://www.economie.gouv.fr/facileco/quels-sont-objectifs-lentreprise. Consulté le 18](https://www.economie.gouv.fr/facileco/quels-sont-objectifs-lentreprise.%20%20Consulté%20le%2018)/07/2022. [↑](#footnote-ref-2)
2. [Jessica Everitt](https://www.wrike.com/fr/blog/author/editor-9/), 23 Octobre 2021, https://www.manager-go.com › construire-un-reseau-pert [↑](#footnote-ref-3)
3. Michael Porter, professeur et chercheur à la Harvard Business School, fait partie des grands chercheurs à penser dans le domaine de la stratégie. [↑](#footnote-ref-4)
4. L’encyclopédie en ligne wikipédia est développée par des contributeurs anonymes. Même si le contenu est plus souvent rigoureux, des erreurs peuvent s’y introduire. Il est donc conseillé de vérifier à l’aide d’autres sources. [↑](#footnote-ref-5)
5. Secrets [↑](#footnote-ref-6)