



**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la**

**Recherche Scientifique**

**Université Dr. Moulay Tahar – Saïda -**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales**

**et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

**Polycopié sur**

**L'Economie d'Entreprise**

**Réservé aux Etudiants de 2 Année L.M.D**

**des Sciences Economiques et de Gestion**

**Présenté par : Dr. Abdelkader RACHEDI  
Maitre de Conférence «A»**

**Année Universitaire : 2020/2021**

# L'économie d'entreprise

## Table des matières

Intitulé	Page
L'avant-propos .....	06
L'Introduction générale.....	07
Chapitre 1 er : La diversité des entreprises :.....	09
Section n°1. La notion d'entreprise.....	09
1. Les définitions et les rôles de l'entreprise: .....	09
a) Les définitions de l'entreprise .....	10
b) Le rôles et les buts de l'entreprise .....	17
2. Les caractéristiques de l'entreprise.....	19
3. Les objectifs et les finalités de l'entreprise.....	21
a) Les objectifs de l'entreprise .....	22
b) les finalités de l'entreprise .....	27
c) Le lien entre l'objectif et la finalité.....	30
Section n°2. La diversité des approches théoriques.....	31
1. Les grands courants en théorie des entreprises.....	31
a) La théorie de l'école classique .....	31
b) La théorie de l'école des relations humaines .....	37
c) La théorie de la contingence .....	39
d) La théorie de l'école des comportements « behavioristes ».....	39
2. Les différentes approches théoriques.....	40
a) La théorie de l'approche économique :.....	40
b) La théorie de l'approche sociologique :.....	41
c) La théorie de l'approche systémique :.....	42
3. Les autres approches théoriques de la firme: .....	43
a) La théorie des coûts de transaction.....	44
b) La théorie des droits de propriété.....	47
c) La théorie de la relation d'agence.....	47
d) La théorie des parties prenantes.....	51
e) La théorie de l'école néo-classique.....	53
f) La théorie du courant mathématique.....	53
g) La théorie de l'école sociotechnique.....	54

h) La théorie de l'école des systèmes sociaux.....	54
i) La théorie de la décision.....	54
Section n° 3. La classification des entreprises .....	54
1. La classification d'après l'activité.....	55
2. La classification d'après la taille (dimension).....	56
3. La classification d'après le statut juridique.....	61
3. Les autres classifications.....	62
Chapitre : 2 L'entreprise et son environnement .....	65
Section 1 : La présentation de l'environnement .....	65
1. La notion de l'environnement et ses variantes.....	65
a) La notion de l'environnement .....	65
b) Les composantes de l'environnement.....	67
c) Les caractéristiques de l'environnement :.....	71
d) Les relations entre l'entreprise et son environnement :.....	71
2. L'impact de l'environnement sur l'entreprise.....	71
3. L'action de l'entreprise sur son environnement.....	72
Section 2 : L'analyse de l'environnement de l'entreprise .....	72
1. L'environnement interne.....	72
2. L'environnement externe.....	72
3. Les modèles d'analyse stratégique.....	73
a) les modèles de base :.....	73
b) Les modèles d'analyse macro environnement.....	74
c) Le modèle de l'analyse méso-environnement.....	74
d) L'analyse microéconomie.....	74
Section 3 : Les caractéristiques de l'environnement actuel.....	75
1. La mondialisation .....	75
2. Les grandes tendances environnementales.....	75
3. L'évolution de l'entreprise algérienne.....	77
Chapitre : 3 Les structures et les fonctions de l'entreprise.....	83
Section 1 : Les structures de l'entreprise .....	83
1. La définition et les caractéristiques de la structure.....	83
a) Les définitions de la structure.....	83
b) Les caractéristiques de la structure.....	85
c) Le choix des paramètres de conception d'une structure.....	86

2. Les déterminants de la structure.....	88
3. Les différentes structures .....	88
a) Les structures simples.....	89
1. La structure hiérarchique.....	89
2. La structure fonctionnelle (forme en U).....	89
4. La structure hiérarchico – fonctionnelle (staff and line).....	90
3. La structure divisionnelle (décentralisée).....	91
b) Les structures complexes.....	92
1) La structure matricielle.....	92
2. La structure multidimensionnelle.....	93
3. La structure organisationnelle de Mintzberg .....	94
c) Les structures modernes (flexibles) .....	95
1. La pyramide inversée.....	95
2. La structure polycellulaire.....	96
3. La pyramide ronde (pôles).....	98
d) L'émergence de nouvelles structures d'organisation .....	98
1. La structure de la gestion par cas .....	99
2. La structure par projets (organisation matricielle évolutive).....	99
3. La structure du portefeuille de compétences (sans hiérarchie)...	99
4. La structure de l'organisation « pure projet ».....	100
5. La structure de l'entreprise virtuelle (étendue, réseau) .....	101
6. La structure de l'adhocratie.....	102
7. La structure du reengineering.....	102
Section 2 : Les différentes fonctions de l'entreprise.....	105
1. La fonction de direction .....	108
a) Les tâches de la fonction de direction.....	109
b) L'exercice du pouvoir de direction.....	109
2) La fonction d'achat et d'approvisionnement.....	110
a) La fonction d'achat.....	110
b) La fonction d'approvisionnement .....	110
1. La gestion des stocks .....	111
2. Les modèles de la gestion des stocks .....	112
3) La fonction commerciale .....	113
a) Le marketing.....	113
b) La politique commerciale (mercatique) .....	114
c) La distribution .....	116

4) La fonction de production (technique) .....	120
a) La typologie de la production.....	122
b) La gestion de la production.....	122
c) Le pilotage de la production.....	123
d) les outils de gestion de la production .....	124
5) La fonction ressources humaines (R.H) .....	129
a) Les domaines de la gestion des R.H .....	129
b) La politique de la R.H .....	130
6) La fonction comptabilité et finance .....	135
a) La fonction comptabilité.....	135
b) La fonction finance .....	135
7) la fonction hygiène et sécurité.....	137
a) L'hygiène .....	137
b) La sécurité .....	137
08) La fonction recherche et développement(R&D).....	138
L'objectif de l'innovation .....	138
09) La fonction logistique .....	139
Les sortes de logistique .....	139
1. La logistique intégrée.....	139
2. La logistique éclatée.....	139
Chapitre 4: La stratégie & l'analyse concurrentielle .....	140
Section 1. La stratégie .....	140
1. La décision et le processus stratégique .....	141
2. La formulation d'une stratégie .....	142
3. Les choix et les options stratégiques.....	144
a) Le choix de la stratégie.....	144
b) L'analyse stratégique.....	144
3. Les axes stratégiques de développement .....	145
4. Les tactiques :.....	145
Section 2. L'analyse concurrentielle :.....	146
1. La différenciation d'un produit.....	146
2. L'intensité concurrentielle .....	147
3. Les enjeux de l'avantage compétitif.....	148
4. Les matrices.....	149
a) La matrice SWOT .....	149

b) La matrice PESTEL.....	150
Chapitre 5 : La performance et l'évaluation de l'entreprise.....	151
Section 1 :L'approche globale de la performance .....	151
1. La définition de la performance.....	152
2. Les différentes performances.....	156
a) La performance financière.....	156
b) La performance économique.....	137
c) La performance organisationnelle.....	157
d) La performance sociale.....	158
e) La performance sociétale.....	158
Section 2 : La mesure de la performance.....	160
1. Les critères de mesure de la performance.....	161
2. Les indicateurs de la performance .....	163
3. Les axes de mesure de la performance.....	163
Section 3 : L'analyse et l'évaluation de la performance.....	164
1. L'analyse de la performance .....	164
2. L'évaluation de la performance.....	167
3. Le pilotage de la performance.....	167
Section 4 : La croissance de l'entreprise.....	168
1. Les modalités de développement .....	171
a) La croissance interne (organique).....	171
b) La croissance externe.....	174
2. Les autres modalités de croissance.....	181
3. Les critères de choix et les limites du mode de croissance.....	181
a) Les critères de choix .....	181
b) Les limites du choix .....	182
La conclusion générale .....	183
L'annexe n° 1 Les différents tableaux .....	185
L'annexe n° 2 Les différentes figures .....	186
La bibliographie .....	187

### **Avant-propos :**

L'économie d'entreprise ou économie et organisation de l'entreprise a pour objet de présenter les notions et les connaissances de base afin les approfondir. Les finalités de ce manuscrit est de permettre aux lecteurs d'accéder à des connaissances générales sur l'univers de l'entreprise. Si l'étude de l'économie en général ne peut en elle-même vous rendre riche elle vous fournira sans aucun doute un certain nombre d'outils qui vous aideront à atteindre cet objectif. « Nul employé actif n'est censé ignorer les règles fondamentales de l'économie »<sup>1</sup>.

L'économie est indissociable de la vie courante, tous les problèmes qui nous entourent sont d'ordre économique. L'activité économique est l'administration des ressources rares. L'entreprise permet de supprimer les coûts de transaction. Elle est un lieu de coordination dirigée par opposition au marché, lieu de coordination spontanée<sup>2</sup>.

L'entreprise est une réalité multiforme, complexe et évolutive. Elle est une organisation dont le but est de produire et de fournir des biens et services aux clients, en réalisant un équilibre de ses comptes de charges et de produits. Elle est caractérisée par sa hiérarchisation, sa caractéristique sa stratégie et son rapport au marché. C'est dans l'intention de faciliter l'assimilation et de conférer une meilleure aptitude.

Ce présent manuscrit présente un double objectif, d'une part il permet aux lecteurs d'appréhender les définitions, la diversité des entreprises, d'autre part de répondre aux questions essentielles qui permettent de mieux comprendre, son fonctionnement, sa stratégie et ses performances. Enfin le lecteur est en mesure de comprendre les enjeux d'analyse de l'entreprise, d'interpréter la logique de son développement. L'objectif est précisément de fournir un cadre de référence. Il s'agit de l'initiation à la maîtrise de l'organisation et son fonctionnement.

---

<sup>1</sup>Citation de N. Gregory Mankiw disait : si l'étude de l'économie ne peut en elle-même vous rendre riche elle vous fournira sans aucun doute un certain nombre d'outils etc...

<sup>2</sup> L'acte de naissance de l'économie d'entreprise est daté par la publication d'un article de Ronald Coase, intitulé « The nature of the firm ».

## Introduction générale:

L'économie d'entreprise est appelée parfois par certains économistes l'économie et organisation de l'entreprise qui est une matière universitaire qui consiste à appliquer la notion d'économie à l'entreprise. Si on reprend la définition de l'économie: « L'économie est la science qui étudie le comportement humain en tant que relation entre les fins et les moyens rares à usages alternatifs ». <sup>1</sup>

La question de l'organisation a été posée à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle dans un contexte caractérisé par la révolution des transports, la distribution et la production de masse<sup>2</sup>. L'étude des techniques quantitatives (comptabilité, contrôle de gestion, etc..) serait vaine si l'individu n'était pas en mesure d'intégrer ces éléments dans le contexte de l'entreprise<sup>3</sup>. En effet, l'économe d'entreprise, si on essaye de la définir largement comme l'ensemble des études ayant pour objet la cellule économique, recouvre un champ très vaste et tend à se confondre avec nombre de disciplines voisines.<sup>4</sup>

C'est une branche de l'économie générale qui étudie les fondements et les mécanismes des actes économiques. Dans la théorie économique, la notion d'entreprise correspond à une entité dont la fonction est de produire des biens et des prestations de services en combinant les différents facteurs de production. Elle est devenue une discipline autonome après la naissance de l'économie. Elle consiste donc à étudier cette gestion afin de tirer des principes d'organisation et de gestion plus ou moins applicables aux entreprises selon les conditions particulières de leurs activités.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Lionel Robbins, Essai sur la nature et la signification de la science économique, Paris, Librairie de Médecis, 1<sup>er</sup> janvier 1947

<sup>2</sup> Cours de Mr Diemer Arnaud, économie d'entreprise, préparation CAPET, PLP, IUFM d'Auvergne

<sup>3</sup> Omenguele René Guy, PhD, Cours d'économie d'entreprise 1, Filières fondamentales, Economie & Gestion

<sup>4</sup> Jane Aubert-Krier, revue économique, article sur l'économie de l'entreprise. Pratique des affaires ou analyse théorique ; 1956

<sup>5</sup> G. Bressy & C. Konkyut, management et économie des entreprises, 12 ième éd. SIREY 2018



Traditionnellement l'acte de naissance de l'économie d'entreprise est récent<sup>1</sup>. On s'étonne de l'absence de l'entreprise ou et de l'entrepreneur dans l'analyse.<sup>2</sup> En se référant à la théorie de l'iceberg organisationnel<sup>3</sup>, nous pouvons dire que l'entreprise n'est pas seulement un objet d'étude et que la nature de cet objet reste encore à identifier, puisque la partie invisible de l'iceberg, soit 90% environ est inconnue<sup>4</sup>.

«Nous sommes nés dans le cadre d'organisations et ce sont encore ces organisations qui ont veillé à notre éducation de façon, à ce que plus tard, nous puissions travailler dans des organisations. Et, notre dernière heure venue, ce seront encore elles qui s'occuperont de nos funérailles »<sup>5</sup>.

L'organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants<sup>6</sup>. Quel est l'objectif et la finalité de l'étude de l'entreprise.

L'objectif principal de ce manuscrit est de vous présenter une introduction aux bases conventionnelles de l'entreprise. Pour ce faire, nous allons vous expliquer les différentes visions, présenter différents types d'organisation et de structures et faire prendre conscience de l'importance des différents structures dans une organisation, la stratégie à l'analyse concurrentielle et enfin l'évaluation de la performance de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Ronald Coase, dans cet article qui est daté de la publication des années 30, intitulé « The nature of the firm ».

<sup>2</sup> Chargée de cours Melle Djemai, module : économie d'entreprise, 2ème année, s4, gestion (A et B), faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de Gestion, année universitaire 2017/2018

<sup>3</sup> Y. Tellier, la théorie de l'iceberg organisationnel

<sup>4</sup> In Roger Tessier et Yvon Tellier, Méthodes d'intervention développement organisationnel, Presses de l'Université du Québec, 1992.

<sup>5</sup> Henry Mintzberg : Le management – voyage au centre des organisations, les Editions d'organisation1990

<sup>6</sup> Robbins S.P., Théorie des organisations, Prentice Hall, 1987. Voir aussi Robins, Judge et Tran (2014) Stephen

Robins, Timothy Judge et Véronique Tran, Comportements organisationnels, Pearson, 2014.

## **Chapitre 1 er : La diversité des entreprises :**

### **Section n° 1 : La notion d'entreprise :**

#### **1. Les définitions et les rôles de l'entreprise:**

Le vocable "Entreprise" désigne à la fois une organisation et un contrat. En réalité il n'existe pas de définition universelle de l'entreprise. Elle dépend de l'approche que l'on choisit (économique, sociologique, systémique). L'entreprise est un phénomène complexe, plusieurs théoriciens justifient cet éclatement en soulignant la complexité de son objet même<sup>1</sup>.

Ladite complexité organisationnelle de l'entreprise peut être illustrée par la parabole hindoue des six aveugles et de l'éléphant « la parabole raconte que six aveugles de l'Hindoustan rencontrent un jour un éléphant. Après leur rencontre, chacun décrit ce qu'il a éprouvé. Le premier raconte que l'éléphant était comme une feuille. Le deuxième désapprouve catégoriquement prétendant que cela ressemblait à un mur. Le troisième décrit l'éléphant comme un arbre imposant, le quatrième comme une lance, le cinquième comme une corde et le dernier est sixième était persuadé que c'était un serpent. Chacun a vu une partie différente de l'éléphant et en est ainsi revenu avec des compréhensions remarquablement différentes de cette créature »<sup>2</sup>.

La morale de l'histoire montre que les théoriciens sont semblables à ces aveugles, et les entreprises à cet éléphant. Comme les aveugles, les auteurs décrivent les phénomènes complexes avec des outils de perception sensorielle et intellectuelle qui les handicapent en limitant leur connaissance des vérités globales.

On peut désigner l'entreprise par différents noms selon la représentation qu'on lui donne. On parle de société lorsque l'on souhaite mettre l'accent sur son statut juridique, de firme quand on insiste sur sa dimension économique et enfin d'organisation pour satisfaire une approche plus générale liée aux besoins contemporains du management. Ainsi l'entreprise

---

<sup>1</sup>Richard Scott, Michel Crozier justifient la complexité de son objet.

<sup>2</sup>Mary Jo Hatch, Ladite complexité (organisationnelle), p.21, 2000

est un lieu de coordination dirigée par opposition au marché, lieu de coordination spontanée.<sup>1</sup>

### **a) Les définitions de l'entreprise :**

Les économistes définissent le concept de l'entreprise selon les objectifs précis qu'ils cherchent à atteindre. Chacun donne une définition qui lui facilitera ses explications. On vous présente une multitude de définitions qui se diffèrent l'une de l'autre mais qui aboutissent au même résultat.

On peut citer quelques définitions de l'entreprise :

L'entreprise est un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens pour produire, distribuer les richesses conformément à des buts définis pour réaliser un profit<sup>2</sup>.

Elle est une action d'entreprendre quelque chose, de commencer une action ; ce que l'on entreprend échouer dans son entreprise<sup>3</sup>.

Elle est une organisation relativement autonome, dotées de ressources humaines, matérielles et financières, en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée<sup>4</sup>.

Une entreprise est un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques et financiers pour produire former, distribuer les richesses conformément à des buts définis pour réaliser un profit<sup>5</sup>.

«L'entreprise est un organisme vivant qui a la volonté consciente et explicite de réaliser son projet en transgressant les contraintes (internes et externes)»<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup>Bressy G. et C. Konkuyt, Management et économie des entreprises, Paris, Sirey Dalloz 12<sup>ième</sup> ed. 1<sup>er</sup> juillet 2018

<sup>2</sup>Cours sur l'économie d'entreprise

<sup>3</sup>Dictionnaire Français Larousse, définition de l'entreprise

<sup>4</sup>E. Cohen, dictionnaire de gestion, 1994.

<sup>5</sup><https://www.cours-gratuit.com/cours-economie/cours-sur-l-economie-et-organisations-des-entreprises>, cours sur l'économie et organisations des entreprises

<sup>6</sup>M'rabet .R « La décision d'investissement de l'entreprise » édit in consulting. 1996.

«Elle est le produit du processus, qui consiste à créer quelque chose de différent, possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaires, à assumer les risques financiers, psychologiques et sociaux correspondants et à en recevoir les fruits sous forme d'argent et de satisfaction personnelle»<sup>1</sup>.

Elle est un acteur économique qui remplit simultanément des conditions, une entité juridique autonome, pouvant passer des contrats avec ses employés, fournisseurs, distributeurs et clients<sup>2</sup>.

C'est un nœud de contrats<sup>3</sup>, c'est une organisation qui est un mode de transactions alternatif au marché, c'est une vision néo-institutionnaliste et évolutionniste.<sup>4</sup>

Certains posent la question suivante qu'est-ce qu'une entreprise ?<sup>5</sup> Elle est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes »<sup>6</sup>.

C'est une organisation économique autonome (entité) disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et des services destinés à la vente<sup>7</sup>.

« L'entreprise est une unité économique autonome, combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente, des biens et des services, et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs »<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> D- Hisrich et Michæl, P. Peters, « Entrepreneur Ship : Lancer élaborer et gérer une entreprise » éd, economica 1991.

<sup>2</sup> Définition selon Alfred D. Chandler

<sup>3</sup> Définition selon la théorie de l'agence théorie des droits de propriété, théorie des contrats incomplets).

<sup>4</sup> Thierry Penard, Cours d'Economie d'entreprise Licence 2 Droit, Année 2006-2007

<sup>5</sup> Gilles Bressy et Christian Konkuyt, management et économie des entreprises, aide-mémoire Sirey, 2008

<sup>6</sup> Définition selon l'I.N.S.E.E (France)

<sup>7</sup> Gilles Bressy, christian Konkuyt, Economie d'entreprise ,5eme édition, France, 2000, p1.

<sup>8</sup> Définition selon les lexiques d'économie

Chaque entreprise a un ensemble de convictions, valeurs, attitudes, règles et principes qu'elle utilise comme cadre de référence dans la gestion de ses ressources<sup>1</sup>.

C'est un lieu de production, elle a pour une fonction de production<sup>2</sup>, elle est est concernée par cette activité puisqu'elle utilise les ressources rares et coûteuses pour produire des biens et services afin de satisfaire des besoins économiques.

Une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants. Une organisation est donc essentiellement un cadre structuré pour une action, ce qui permet de regrouper toutes les formes d'entreprises<sup>3</sup>.

Les économistes la définissent comme une unité technique qui combine et transforme des facteurs de production (travail, capital, énergie, matériaux et informations) en un ensemble de produits ou de services selon un processus de production donné<sup>4</sup>.

C'est une unité sociale (un groupement humain) délibérément construite pour promouvoir des buts spécifiques et constamment réaménagée pour atteindre ces buts<sup>5</sup>.

L'entreprise est une action d'entreprendre quelque chose, de commencer une action ; ce que l'on entreprend (échouer dans son entreprise)<sup>6</sup>. Nous pouvons entendre par firme tout établissement destiné à pourvoir aux

---

<sup>1</sup> Florence Achard est consultante, psychologue du travail (24/12/2005)

<sup>2</sup> C'est une vision standard/néo-classique.

<sup>3</sup>Définition de l'organisation selon Robbins

<sup>4</sup>Document élaboré par D. Mme Amina Mekhelfi eps Taleb - Mlle Slaouti Hanane, module économie d'entreprise, pour les 2 ème années L.M.D, Faculté des Sciences Economiques et Sciences de Gestion et Commerce, Université Kasdi Merbeh, Ourgla, Algérie.

<sup>5</sup>Définition de l'organisation selon Etzioni

<sup>6</sup>Définition de l'entreprise selon le dictionnaire Français Larousse

besoins d'autrui en vue d'un paiement, direct ou indirect, fait par eux qui en bénéficient<sup>1</sup>.

En économie, elle est traditionnellement définie comme étant une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit<sup>2</sup>.

Elle est un ensemble de moyens (un projet, un lieu de décision et de gestion économique). Il s'agit du nom d'un contrat dit contrat d'entreprise, le régime du contrat, peut s'appliquer à la construction et à la réparation. L'économie des droits de propriété analyse l'impact de l'étendue de ce droit (usus, fructus, abusus)<sup>3</sup>. Il s'agit d'une structure publique ou privée sous laquelle s'exerce une activité économique.

On peut la définir selon les différentes approches :

L'approche traditionnelle, elle est une unité de production qui transforme les inputs en output<sup>4</sup>. L'entreprise en tant qu'unité de (production, répartition), une cellule sociale et un centre de décision.

Selon la dimension (économique, humaine, sociétale et juridique) :

C'est une entité complexe qui revêt de dimensions. L'entreprise comme réalité (économique, humaine, sociétale). Elle est aussi une réalité juridique.

L'approche économique :

Elle est définie comme étant une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels,

---

<sup>1</sup> Alfred Marshall (1890), *Principles of Economics*, Cambridge, traduction française, *Principes d'économie politique*, 1971, Paris.

<sup>2</sup> Mme Asmae Diani, *Support de cours, Techniques et Economie de l'Entreprise II*, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, faculté des sciences économiques sociales et juridiques, royaume du Maroc

<sup>3</sup> Furubotne. -G & Pejovich S. (eds), *the economic of property rights*, ballenger publishing co, Cambridge, 1974.

<sup>4</sup> *Dictionnaire d'économie* Gilbert Abraham-Froid, Guy Caire Philippe Hugon, Pierre Liau.

immatériels et financiers, pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit<sup>1</sup>.

Elle est une organisation qui transforme des facteurs de production. Par efficacité, les économistes n'entendent que l'affectation des ressources.

L'approche juridique :

Elle est un ensemble de moyens (un projet, un lieu de décision et de gestion économique). D'un point de vue juridique, elle n'a stricto sensu aucune consistance ni réalité<sup>2</sup>.

En droit:

La réunion des moyens matériels et humains coordonnés et organisés en vue de la réalisation d'un objectif économique déterminé.

C'est toute une unité légale, personne physique ou morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchands<sup>3</sup>.

Elle est comme une réalité économique (le dilemme du prisonnier), humaine, juridique, sociétale.<sup>4</sup> Il y a les (diversités des termes, dimensions analytiques orientations, débuts de l'entreprise). L'entreprise repose désormais sur trois autres piliers en sus de celui du profit incontournable qui sont (la gestion humaine, les objectifs économiques, et le projet social et environnemental)<sup>5</sup>. Elle a une certaine autonomie de décision. Elle est analysée comme en tant qu'unité de (production, répartition, cellule sociale, centre de décision et un système.).

L'entreprise est une organisation, ce terme désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre des buts. Depuis l'antiquité elle a

---

<sup>1</sup> Professeur Mohamed Abdellaoui, théories des entreprises, master juriste d'affaire, faculté des sciences juridiques, économiques & sociales, université Sidi Mohamed Benabdellah, Fès, année universitaire 2011 – 2012

<sup>2</sup> Définition de l'entreprise selon l'approche juridique

<sup>3</sup> Définition de l'entreprise selon INSEE

<sup>4</sup> M Pechenet-Alexandre I, Support de cours filière : MASS L1, Economie de L'Entreprise, Semestre 1, Année Universitaire : 2016-2017

<sup>5</sup> André Benayoun, maître de conférence en droit privé, Le rôle social de l'entreprise : une réalité ?

été un sujet d'analyse. On idéalise les fonctions des individus au sein de sa société par la division du travail<sup>1</sup>. Elle est un construit humain structuré, doté de règles. C'est une action organisée de façon à atteindre un but collectif.

Elle évolue dans un environnement complexe (économique, juridique, social, politique, démographique, culturel, technologique, géographique). Ses objectifs sont diversifiés selon sa forme juridique, sa taille, le régime économique dans lequel elle évolue. Elle subit des contraintes de coût dont elle doit tenir compte pour maximiser son résultat. Elle réalise des économies d'échelle qui sont dues à la baisse du coût unitaire qui est obtenue par une augmentation de la quantité produite (répartition du coût fixe total). Le coût fixe de ces équipements se trouve réparti sur un nombre de productions (économies de champ ou d'effets de synergie positive).<sup>2</sup>

L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être<sup>3</sup>. C'est de l'intelligence de l'entrepreneur, de son travail de réflexion, que les profits émergent en dernier ressort<sup>4</sup>. L'une des fonctions principales du profit consiste à placer le contrôle du capital entre les mains de ceux qui savent comment l'employer au mieux pour la satisfaction du public<sup>5</sup>.

La notion d'entreprise a évolué en tant que boîte noire, son objectif principal est la maximisation du profit, le patron se soucie uniquement du résultat de fin d'exercice. Elle est une organisation qui met en œuvre les différents moyens dans le but de produire des biens et services. L'entreprise est un système définie comme un ensemble d'éléments en interaction<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Platon, la république, livre III en particulier

<sup>2</sup> Porter M. L'avantage concurrentiel, Ed. Dunod, 2003

<sup>3</sup> Henri Ford (1856-1916) résume ainsi cette problématique de l'entreprise

<sup>4</sup> Ludwig Von Mises, l'intelligence de l'entrepreneur, de son travail de réflexion

<sup>5</sup> Chatham House - CC BY 2.0, le rôle social de l'entreprise, c'est le profit !

<sup>6</sup> Ludwig Von Bertalanffy a défini en 1951, l'entreprise comme « un ensemble d'éléments en interaction »



De la définition on peut retenir trois aspects qu'il est nécessaire d'expliciter l'entreprise est un centre de calcul économique qui recherche de la meilleure fonction de production, tout en minimisant les coûts, maximise le profit tiré du capital investi. Le calcul économique est donc à la fois un calcul d'efficacité et d'efficience.

L'entreprise en tant que système commandé et d'organisation, elle est un élément fondamental de la société puisqu'elle crée des (richesses, emplois et agit sur le pouvoir d'achat). Ces agents peuvent être regroupés en catégories (ménages, administration, institutions financières, extérieur)<sup>1</sup>.

Elle vit dans un système organiser en permanence, elle est de plus en plus complexe, donc les êtres humains appartiennent à différentes organisations qui sont un système social articulé. Elle est une entité disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et des services destinés à la vente.<sup>2</sup> Elle est de nature et de formes très diverses et elle opère dans un environnement varié et évolutif.

Une citation : « nous sommes nés dans le cadre d'organisations et ce sont encore des organisations qui ont veillé à notre éducation de façon, à ce que plus tard, nous puissions travailler dans des organisations. Et, notre dernière heure venue, ce seront encore des organisations qui s'occuperont de nos funérailles »<sup>3</sup>.

Elle consomme des ressources, elle est un système ouvert, complexe qui en relation avec son environnement par le biais des différents flux d'entrants et sortants. Elle est organisée en différentes fonctions et fait l'objet de décisions (analyse des forces et faiblesses, la situation financière). Elle est nécessaire pour toute action qui nécessite un minimum d'organisation, elles doivent être exécutées par des individus. Elle est un système finalisé dont elle poursuit une double finalité à caractère personnel (prestige, pouvoir, profit) et institutionnel.

---

<sup>1</sup>[www.libririeharmattan.com](http://www.libririeharmattan.com), L. Francis Gamsore, cours d'économie de l'entreprise, Deuxième année – DEUG, ~ L'Harmattan, 2006

<sup>2</sup>Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Economie d'entreprise, 5ème édition, France, 2000, p1.

<sup>3</sup> Citation de l'économiste canadien Henry Mintzberg

## **b) Le rôle et le but de l'entreprise :**

Son but est l'essence même de son existence, ces objectifs déterminent les moyens qu'elle va engager pour produire. Elle ne peut exister que si elle crée de la valeur ajoutée car elle est le reflet des individus qui la composent. Elle est en relation avec ses partenaires ce qui modifie par son action qui agit à son environnement.

Le profit est une préoccupation essentielle, c'est un objectif essentiel porté par certains et non par l'entreprise elle-même. L'objectif central pourrait être (le développement, la survie, la pérennité. Ce profit raisonnable est suffisant pour couvrir les risques de l'activité économique et éviter ainsi une perte<sup>1</sup>.

Du point de vue économique, elle a aussi pour fonction de distribuer des revenus aux (salariés, actionnaires, institutions). Elle subit des contraintes de coût dont elle doit tenir compte pour maximiser son résultat. Malgré tout le profit maximal reste l'impératif, elle doit vivre en bonne harmonie avec son environnement. Ce rôle est crible de (produire des biens et services, d'innover pour lutter contre la concurrence, créer des richesses, répartir sa richesse entre les autres agents).

Le but de l'entreprise est d'atteindre l'efficacité maximale afin de minimiser les coûts et de réaliser des profits. Pour cela elle recherche la meilleure combinaison possible des facteurs de production. Elle crée la valeur ajoutée en contrepartie les partenaires reçoivent leurs revenus.

Les échanges génèrent des flux physiques ou réels, monétaires ou financiers. La productivité est la comparaison entre la production réalisée et les moyens utilisés pour l'atteindre. Elle produit pour vendre, la valeur ajoutée représente la contribution réelle. La part de chaque agent dépend du degré de participation dans l'activité.

---

<sup>1</sup>Peter Ferdinand Drucker, l'objectif central de l'entreprise.

Les fonctions économiques de l'entreprise sont la création de richesse. Le succès se mesure aussi par la performance, la rentabilité et la croissance. La répartition de ces richesses à travers le partage de la valeur ajoutée, l'innovation passe par l'invention. On appelle la concurrence destructrice, est générateur de gaspillage social<sup>1</sup>. La circulation de la valeur ajoutée créée par les producteurs et répartis entre les différents agents qui ont contribué à l'activité productive<sup>2</sup>.

L'entrepreneur est celui qui introduit le changement, c'est l'innovation dans les (produits, procédés.). Les vrais innovateurs ne sont pas les inventeurs, mais les first movers, c'est-à-dire ceux qui disposent des meilleures compétences pour engager les innovations organisationnelles adéquates<sup>3</sup>.

Le rôle social de l'entreprise est de fournir des emplois est le premier rôle, organiser la vie au travail, insertion est son troisième rôle social. Elle assure le rôle social (la vie des êtres humains. l'éducation. le sponsoring). Nous allons faire évoluer l'objet social des entreprises, qui ne peut plus être le seul profit, sans considération pour les hommes et les femmes qui travaillent, sans regard sur les désordres environnementaux<sup>4</sup>. Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés<sup>5</sup>.

Son rôle principal consiste à faire du profit (objectif), elle est chargée par la société de prendre une part de plus en plus importante à la révolution des grands problèmes de société contemporaine.<sup>6</sup> On peut distinguer dans les demandes sociales (créer et maintenir des emplois, participer à la formation et à l'intention des jeunes, respecter l'environnement écologique).

---

<sup>1</sup> Citation de Schumpeter : la concurrence destructrice

<sup>2</sup> Bucheler Rémy « introduction à l'entreprise : théories et exercices », Edition loisirs et pédagogie, 2013

<sup>3</sup> Selon A. Chandler, les vrais innovateurs ne sont pas les inventeurs, mais les first movers

<sup>4</sup> Le ministre français de l'Écologie Nicolas Hulot avait annoncé la couleur aux patrons du MEDEF

<sup>5</sup> Selon l'article 1833, peu retouché depuis 1804

<sup>6</sup> <http://compta-t.blogspot.com/2013/10/lentreprise-role-social.html>, L'entreprise : Rôle Social, L'entreprise et le social.

On oublie trop souvent que la seule création de richesse réalisée sur cette terre est le fait des activités marchandes. Ce sont leurs chiffres d'affaires qui sont à l'origine de tous les revenus. On m'objecte souvent, vous ne parlez que de chiffre d'affaires, vous vous fichez bien de l'humain !<sup>1</sup>

Elle est un lieu de certain emploi, Le chômage reste un problème numéro un, mais diverses méthodes existent (les investissements pour créer des emplois, la reconversion professionnelle, le versement d'indemnité de départ). L'entreprise est un lieu de formation, la formation revient à l'Etat, mais la formation professionnelle est assurée par les entreprises. Pour répondre au besoin des consommateurs c'est la responsabilité sociale de l'entreprise. La qualité et le respect est un produit qui correspond aux attentes des consommateurs.

Le rôle environnemental est de protéger l'environnement qui est devenue sa préoccupation. Le rôle de l'entreprise dans le développement international se mettre en concurrence pour produire dans les conditions les plus avantageuses. On parle aujourd'hui des fonds ethniques qui sélectionneraient les entreprises sur des critères autres que purement financiers<sup>2</sup>.

L'écologie est le respect de l'environnement est un souci constant. Elle peut être une contrainte (coûts), Elle peut être une opportunité (l'environnement est perçu pour comme une source d'approvisionnement). La société doit être gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité<sup>3</sup>.

## **2. Les caractéristiques de l'entreprise :**

Elle se caractérise par la division, la coordination des tâches, la formalisation des règles, la hiérarchie et la stabilité). On constate alors que l'entreprise d'un point de vue générique se distingue par son but qui est l'essence même de son existence, elle ne peut exister que si elle crée de la

---

<sup>1</sup>Chatham House - CC BY 2.0, le rôle social de l'entreprise, c'est le profit !

<sup>2</sup><https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-gratuit-la-gestion-d-entreprise>, cours gratuit : la gestion d'entreprise, finalités et objectifs de l'entreprise

<sup>3</sup><https://www.contrepoints.org/2018/03/14/311676-le-role-social-de-lentreprise-cest-le-profit>  
Chatham House - CC BY 2.0, le rôle social de l'entreprise, c'est le profit !

valeur ajoutée. Elle est aussi une entité autonome qui a une personnalité qui dépasse sa simple expression juridique.

Elle modifie son environnement en agissant et réagit à son environnement en relation avec des partenaires. Les économistes ont constaté que les entreprises partagent les cinq caractéristiques suivantes une gouvernance solide, un fort engagement à l'égard des parties prenantes, des perspectives à long terme, des mesures détaillées, un niveau de transparence élevé<sup>1</sup>.

Elle est une organisation économique qui crée et répartie de la valeur qui est une finalité centrale; une organisation qui représente une cellule sociale et humaine, l'entreprise est composée de trois acteurs principaux les apporteurs de capitaux, les dirigeants, les salariés).

Ces acteurs sont des objectifs et des stratégies individuelles différentes, un centre de décision relativement autonome le calcul économique, la gestion et les décisions). Les partenaires sont les (clients, autres entreprises, salariés, banques, administrations)<sup>2</sup>. Le client est le pilier de l'affaire dans la mesure où il est le seul à donner du travail à l'entreprise<sup>3</sup>, deux façons permettent de différencier les bénéficiaires le mode de propriété et les avantages)<sup>4</sup>.

L'organisation est l'agencement de relations entre composants ou individus<sup>5</sup>. Son organisation est un ensemble de relations conduisant à des transformations de forme donnée<sup>6</sup>. Les caractéristiques de l'entreprise moderne qui assure une croissance efficace en augmentant la productivité du personnel, elle fait face à toute éventualité en renforçant les contacts

---

<sup>1</sup>Belachoui .A « Le système d'information à l'épreuve de l'organisation cas de l'entreprise de télécommunication » thèse de magister, Tlemcen, 2014.

<sup>2</sup>M. Khodja cours de Gestion des entreprises, définition de l'entreprise, 2ème année LMD

<sup>3</sup> P. F. Drucker qualifie le client de « pilier de l'affaire de l'entreprise ».

<sup>4</sup> P. Blau & W. R. Scott, Formal Organizations, Chandler, 1962

<sup>5</sup> Edgar Morin, La méthode 1 la nature de la nature " Éditions du Seuil collection Points p. 103-104

<sup>6</sup> Francisco Varela<sup>6</sup>, biologiste, a écrit : " Autonomie et Connaissance : essai sur le vivant " Les Éditions du Seuil p. 43....,

avec les clients. La nature de toute organisation trouve son explication dans la contribution qu'elle apporte au fonctionnement de la société<sup>1</sup>.

La relation de l'individu à l'organisation est la suivante la capacité à influencer le comportement des autres, le type d'implication de l'individu<sup>2</sup>. Le succès s'apprécie par sa capacité à satisfaire les attentes de ses participants<sup>3</sup>. Le pouvoir est considéré de façon multidimensionnelle en considérant deux catégories de coalitions interne et externe<sup>4</sup>.

### **3. Les objectifs et les finalités de l'entreprise :**

La finalité est un préalable indispensable à la détermination des objectifs car ceux-ci sont la traduction de la finalité. Les objectifs sont des engagements à agir dans le sens de la finalité, l'entreprise dont la seule finalité est le profit. C'est en recherchant le profit que l'entreprise rend les meilleurs services à la société<sup>5</sup>.

Les objectifs sont comme une finalité, ils sont aussi des buts concrets et souvent quantifiables à atteindre dans un délai précis. Les buts sont des étapes intermédiaires dans la réalisation des objectifs. On définit les objectifs<sup>6</sup> comme des résultats, généralement chiffrés, que l'on se fixe d'atteindre dans un certain délai<sup>7</sup>.

Les différents objectifs associés sont indissociable à d'autres objectifs (innover, la satisfaction), les sociaux (emploi, formation) ; les sociétaux (environnement). Dans la fixation et la mise en œuvre des objectifs, il faut tenir compte des hommes. Le but est la raison pour laquelle elle a été créée (objectif à atteindre). Elle est assimilable à un système vivant ayant trois dimensions (économique, sociale et politique).

---

<sup>1</sup> T. Parsons, Structure and Process in Modern Societies, Free Press, 1960

<sup>2</sup> Etzioni, A Comparative Analysis of Complex Organizations, The Free Press, 1961

<sup>3</sup> P. B. Clark & J. Q. Wilson, Incentive Systems : a theory of organizations, Administrative Science Quarterly, 6/2, 1961, 129-166

<sup>4</sup> Henry Mintzberg, Le pouvoir dans les organisations, Les Editions d'Organisation, 1986

<sup>5</sup> Milton Friedman « The business of business is business », la conception classique de l'entreprise

<sup>6</sup> Gilles Bressy et christian Konkuyt, Management et économie de l'entreprise, Ed. Sirey, 9ème édition, Paris, 2008

<sup>7</sup> Guerny & Guireci, définissent les objectifs

### **a) Les objectifs de l'entreprise :**

L'objectif est un but mesurable (quantitatif ou qualitatif). Il est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé. Il est la réalisation concrète d'une finalité. Les objectifs peuvent être (économiques ou l'inverse) et selon l'espace-temps., les résultats atteints traduisent l'efficacité de l'entreprise.

Ils sont à caractères économiques comme le profit, la croissance, la survie, l'autonomie et les socio-psychologiques comme les valeurs religieuses, morales. Ils peuvent être la poursuite des activités, la recherche de la pérennité, la recherche du profit et de la rentabilité.

L'objectif principal de l'entreprise est de satisfaire ses consommateurs. Cela permet de créer des emplois et de verser des frais, l'entreprise participe aussi à la vie collective<sup>1</sup>. La détermination des objectifs de la firme en fonction de ses composantes et de son environnement, elle est avant tout une coalition d'intérêts qui peuvent être différents<sup>2</sup>.

Un profit suffisant pour couvrir les risques de l'activité et éviter ainsi une perte<sup>3</sup>. Le caractère qui n'est pas non totalement parfait de la rationalité et l'hypothèse de la rationalité limitée<sup>4</sup>. La recherche du profit est légitime mais, pour assurer le développement et la survie. Les objectifs qui sont associés à la réalisation du profit est indissociable d'autres objectifs de l'entreprise. L'objet et la mission de toute entreprise est donc la satisfaction du client.

C'est l'activité qui crée le client, mais c'est aussi le client qui détermine ce qu'est l'entreprise. La pérennité c'est l'objectif est de rester viable. L'entreprise en tant qu'unité de production, elle recherche la meilleure combinaison possible des facteurs de production selon le schéma suivant.

---

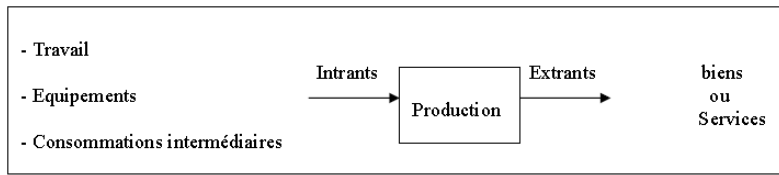
<sup>1</sup> Medef (mouvement des entreprises de France).

<sup>2</sup> Cyert et March, la détermination des objectifs de la firme en fonction de ses composantes et de son environnement

<sup>3</sup> Citation selon Peter Ferdinand Drucker, le profit maximum

<sup>4</sup> Citation selon Herbart Simon, la rationalité limitée.

**Fig. n° 01 : L'activité économique**



La valeur ajoutée est un indicateur économique qui mesure la richesse créée par l'entreprise au cours d'une période donnée généralement un exercice comptable, celle-ci représente la marge globale. C'est un solde intermédiaire de gestion. Un indicateur qui permet d'évaluer la performance de l'entreprise. Il est calculé sur la base de l'information comptable ce qui détermine la santé de l'entreprise afin d'améliorer son modèle économique donc sa rentabilité.. Elle est nécessaire au circuit économique en identifiant les étapes créatrices de valeurs.

Selon l'INSEE c'est un solde du compte de production (supplément de valeur).

La valeur ajoutée brute = chiffre d'affaires hors taxes – charges directes. Les opérations décrivent la circulation de la valeur ajoutée créée par les producteurs et répartis entre les différents agents qui ont contribué à l'activité productive.<sup>1</sup>

La valeur ajoutée = production – consommations intermédiaires.

Elle sert de base de calcul de la taxe sur la valeur ajoutée (T.V.A). L'entreprise en tant qu'unité de répartition, l'Etat intervient dans sa répartition pour remédier aux inégalités économiques et sociales, favoriser la croissance et la production.

---

<sup>1</sup>Bucheler Rémy, « introduction à l'entreprise, théories et exercices », Edition loisirs et pédagogie, 2013

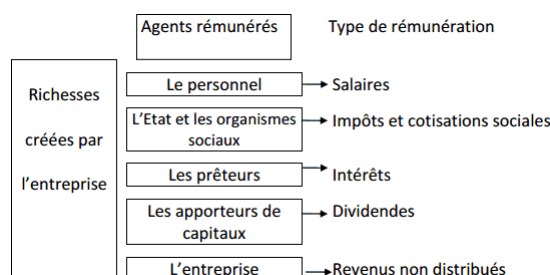


**Tableau n° 01 : Les richesses créées par l'entreprise**

<b>Richesses créées Par l'entreprise</b>	<b>Nature de la rémunération</b>	<b>Agents rémunérés</b>
	Salaires	Personnel
	Impôts, cotisations sociales	Etat , organismes sociaux
	Intérêts	Prêteurs
	Dividendes	Apporteurs de capitaux
	Réserves autofinancement	Entreprise

La répartition de la valeur ajoutée entre capital et travail permet de mesurer la productivité de chacun de ces postes. Enfin, l'entreprise doit tenir compte des opportunités qui lui offrent son environnement ainsi que des contraintes que lui impose ce dernier<sup>1</sup>.

**Fig. n° 02: La répartition de la valeur ajoutée<sup>2</sup>**



On donne des lettres de noblesse à l'entrepreneur, l'économie au repos est un ensemble de marchés interdépendants simultanément en équilibre grâce au mécanisme des prix<sup>3</sup>. La recherche des bénéfices est une finalité qui rémunère le risque pris par l'apporteur de capital, l'origine du bénéfice est la rentabilité d'une activité s'obtient en vendant le plus cher possible un produit ou service et en dépensant le moins possible pour le produire.

Cette nécessité passe par les critères comme par l'adaptation à l'environnement, conquérir des consommateurs, elle doit gérer les conflits (bonne cohésion). Les objectifs sont essentiels et vitaux dans la

<sup>1</sup>Gilles Bressy et christian Konkuyt, Management et économssaie de l'entreprise, Ed. Sirey, 9ème édition, Paris, 2008

<sup>2</sup><https://www.tifawt.com/entreprenariat/lentreprise-definition-finalites-et-classification/>,

l'entreprise : définition, finalités et classification

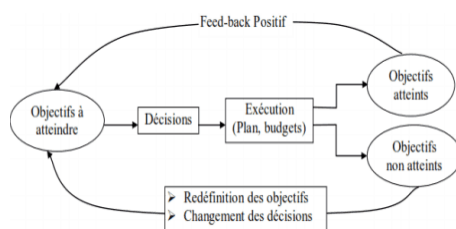
<sup>3</sup>Joseph Schumpeter, l'économiste autrichien, donne ses lettres de noblesse à l'entrepreneur.

gestion. La détermination de l'objectif est le début du processus managérial. Son importance apparaît encore de façon impérieuse quand on opère dans un environnement.

Ainsi, certains objectifs doivent aussi changer quand l'entreprise devient plus importante, se débarrasser de certaines activités quand la concurrence change. Les types d'objectifs peuvent être subdivisés en deux catégories d'objectifs (fondamentaux, subsidiaires). Ces derniers sont des conditions désirées dans le but de réaliser les objectifs fondamentaux.

Les objectifs sont (le profit, la croissance, la survie et l'autonomie) et socio-psychologiques (valeurs)<sup>1</sup> ainsi que les objectifs secondaires sont (le bien-être des salariés, le respect de l'environnement et le développement durable).

**Fig. n° 03 : Les objectifs de l'entreprise<sup>2</sup>**



L'objectif de l'entreprise est toujours la maximisation du profit mais, la mesure de ce profit et sa distribution obéissent à des lois assez complexes. Les relations doivent s'analyser comme un nœud de contrats. L'explicitation des objectifs passe ainsi par l'introduction des acteurs du marché financier.

Les objectifs seront efficaces à condition qu'ils soient hiérarchisés, quantifiés, réalistes, en fonction des opportunités. Ils ne sont pas toujours les mêmes. Les entreprises créent de la valeur ajoutée, les organisations

<sup>1</sup> Cédric Isumo Ekembe, l'entreprise : sa mission, ses objectifs et buts, ses politiques, ses stratégies et ses tactiques, mémoire de licence gestion financière, université de Kinshasa république du Congo démocratique, 2010.

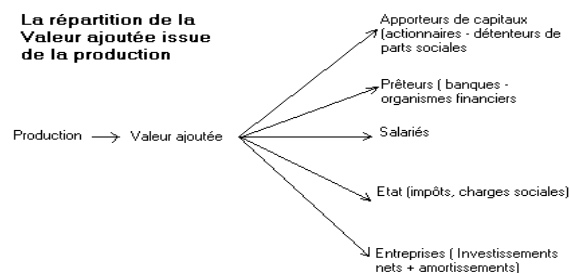
<sup>2</sup> <https://www.tifawt.com/entrepreneuriat/lentreprise-definition-finalites-et-classification/>, l'entreprise : définition, finalités et classification

publiques qui rendent les prestations de services (citoyens) et d'autres ont un but non lucratif comme les associations et les fondations.

Les objectifs sont comme des résultats, généralement chiffrés, que l'on se fixe d'atteindre dans un certain délai<sup>1</sup>. Ainsi, les buts sont compris ici, comme des objectifs subsidiaires dont la réalisation conditionne l'atteinte des objectifs fondamentaux<sup>2</sup>.

En effet, tous les objectifs ont un coût de réalisation, et ce coût ne peut être couvert que par les profits. La pyramide de Maslow fait partie aujourd'hui des bases du management. La valeur ajoutée créée correspond à la réelle richesse qu'elle génère. Cette valeur ajoutée se répartit au profit de tous les agents.

#### Fig. n° 04: La répartition de la valeur ajoutée issue de la production<sup>3</sup>



Ses objectifs sont diversifiés selon sa forme juridique, sa taille, le régime économique dans lequel elle évolue, etc... Mais ils passent tous par la recherche d'un certain équilibre entre les ressources (produits) et les consommations (charges) qui se traduit par de la rentabilité (bénéfice), sans laquelle l'entreprise ne pourrait pas continuer d'exister.

Il y a des indicateurs comme le chiffre d'affaires (les ventes) qui permet de prendre la mesure de ce qui a été vendu. La valeur ajoutée qui est l'indicateur qui correspond à la valeur réellement créée et le bénéfice est un indicateur qui permet de montrer ce que le producteur gagne.

<sup>1</sup> Guerny et Guirec définissent les objectifs comme des résultats

<sup>2</sup> Gilles Bressy et christian Konkuyt, Management et économie de l'entreprise, Ed. Sirey, 9ème édition, paris, 2008

<sup>3</sup><https://www.surfeco21.com/?p=1455>, les finalités de l'entreprise ; les finalités de l'entreprise

## **b) Les finalités de l'entreprise :**

C'est de faire du profit mais elles sont influencées par les différents paramètres (dirigeants, associés, histoire et les contraintes). Le profit correspond à la finalité de l'entreprise<sup>1</sup>. La Finalité traditionnelle reflète l'idée que le propriétaire se faisait de son entreprise bien avant qu'elle n'existe, Des Finalités qui justifient de l'existence d'une entreprise (la raison d'être). Elle est un idéal abstrait qu'il faut concrétiser dans des objectifs.

C'est le but général qui justifie l'existence. Elle guide l'action des dirigeants, le profit maximum est une préoccupation. L'objectif central est le développement, la survie, la pérennité, quelle que soit sa taille ou son activité, la finalité, dans le système capitaliste, consiste à générer des profits..

Les finalités sont déterminées en fonction de nombreux facteurs. La recherche de la satisfaction des salariés et des clients fait partie des finalités sociales que l'entreprise se doit d'intégrer<sup>2</sup>. La mission de l'entreprise est de remplir sa finalité (mobiliser les ressources, aligner les décisions, communiquer une image forte de l'entreprise pour le client).

Cette vision de la finalité permet d'expliquer pourquoi les deux fonctions essentielles sont le marketing et la recherche-développement (innovation). Le profit ne doit pas être une fin en soi, mais le résultat d'un management efficace. Les finalités traduisent la vocation, les buts qu'elle s'est fixée dès sa création. La valeur ajoutée est une finalité afin de dégager un profit et assure la pérennité. Elle est la nature d'une cause finale. C'est un caractère de ce qui tend à un but, à une fin ; ce but lui-même<sup>3</sup>. Elle est aussi la raison pour laquelle elle est acceptée par son environnement<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>Selon la théorie classique libérale, le profit est une finalité.

<sup>2</sup> Peter Ferdinand Drucker, la finalité de l'entreprise

<sup>3</sup> Selon le dictionnaire, définition de la finalité.

<sup>4</sup> Noura Beauchamp, Kheira Rahmani, Jean-Louis Celle, économie d'entreprise, BTS Tertiaire 2e année

Elle tient dans les buts qu'elle se fixe, elle est donc spécifique à l'innovation qu'elle projette au départ, dépendante du contexte particulier dans lequel elle se développe et selon l'influence des valeurs que l'entrepreneur entend développer à travers elle<sup>1</sup>. Elle se définit en termes de services rendus à la clientèle<sup>2</sup>.

On considère les objectifs comme des finalités de l'entreprise et ils sont aussi des buts concrets et souvent quantifiables à atteindre dans un délai précis. Certains les définissent comme des résultats, généralement chiffrés, que l'on se fixe<sup>3</sup>. Les flux sont utilisés pour l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés et qu'elle a formalisé dans le cadre de sa planification (plan et budget).

Quelles sont les finalités essentielles de l'entreprise<sup>4</sup>? Le profit n'est pas la finalité de l'entreprise mais plutôt le test de la validité de ses décisions. Il n'est pas un objectif, mais une exigence qui doit être mesurée objectivement par chaque entreprise, compte tenu de sa stratégie, de ses besoins et de ses risques. La finalité essentielle est de « créer » le client par le biais de deux fonctions essentielles le marketing et l'innovation<sup>5</sup>. Elles sont la satisfaction du client ; l'assurance des revenus pour le personnel et les actionnaires.

La finalité est fonction de facteurs objectifs et subjectifs, les facteurs objectifs que le dirigeant ne peut les éviter, les ressources, l'environnement. Les facteurs subjectifs font intervenir des facteurs humains comme la personnalité du dirigeant, la culture de l'entreprise. L'objectif n'est pas à proprement parler de faire du profit, mais avant tout de satisfaire les besoins des parties prenantes<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/m/management-la-finalite-de-lentreprise.php>, notion de finalité

<sup>2</sup> Peter Ferdinand Drucker, la finalité de l'entreprise

<sup>3</sup> Guerny et Guirec, les objectifs de l'entreprise

<sup>4</sup> Peter Ferdinand Drucker, quelles sont les finalités essentielles de l'entreprise ?

<sup>5</sup> Les finalités de l'entreprise selon Drucker

<sup>6</sup> Citation de Franck Riboud, président directeur général de l'entreprise Danone

Mais d'autres voient d'autres finalités que le profit, le client est le pilier de l'affaire dans la mesure où il est le seul à donner du travail à l'entreprise. Le seul but de l'entreprise est donc de satisfaire les besoins du client et à travers lui les besoins de la société toute entière<sup>1</sup>. La seule définition valable est de créer une clientèle. La conception selon laquelle le profit est l'unique but recherché par l'entreprise semble aujourd'hui totalement dépassée.

La pérennité est l'objectif de rester viable, d'assurer sa survie le plus longtemps possible. Elle doit prendre en compte l'adaptation à son environnement ; avoir une bonne adéquation de sa production avec les besoins à satisfaire ; gérer les conflits internes ; le souci de ne pas produire de biens inutiles, nocifs ou dangereux pour l'homme et l'environnement en allant au-delà des obligations légales en matière de sécurité<sup>2</sup>.

Les finalités financières qui correspondent à la pérennité qui dépend de la capacité à dégager des bénéfices. La recherche du profit constitue le principal moyen de survie. Les finalités humaines concernent aussi bien les ambitions du dirigeant (prestige) que l'épanouissement du personnel, les conditions de travail.

L'entreprise ne doit-elle servir que les intérêts de ses actionnaires, mais elle doit le faire au bénéfice de l'homme et de la planète. Elle s'engage aussi à mobiliser les consommateurs, les collaborateurs, les fournisseurs, les actionnaires, les acteurs du territoire, afin d'inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation<sup>3</sup>.

Les finalités sociales est d'assurer l'épanouissement des salariés, la loyauté, le respect de l'environnement, le consommateur. La responsabilité sociale de l'entreprise est depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle, de nombreux facteurs ont conduit à mettre en exergue ces finalités.

---

<sup>1</sup>Peter Ferdinand Drucker, le pape du management moderne, le client est le pilier de l'affaire

<sup>2</sup><http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-chp-3-la-finalite-de-l-entreprise-47967496.html>, chapitre 3 : la finalité de l'entreprise, la finalité de l'entreprise.

<sup>3</sup> Miguel Medina – AFP, c'est quoi le rôle de l'entreprise

L'entreprise devient alors citoyenne (responsabilité en vers la société). Elle se traduit par la réduction de l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement, la multiplication des engagements citoyens (recherches)<sup>1</sup>. Les enjeux permettent de favoriser la croissance ; les attentes ; l'image de marque; améliorer les performances. Ses avantages sont l'amélioration de la position concurrentielle et les aspects financiers. Il s'agit de produire en polluant le moins possible, en essayant de participer au développement durable.

L'entreprise ne peut se contenter de la recherche du profit, elle doit aussi prendre en compte les attentes du personnel<sup>2</sup>. Le but est de créer, maintenir ou développer une clientèle ; le gain est un effet de l'excellence du management<sup>3</sup>. Le profit n'est que la conséquence du management. Les finalités résultent de la satisfaction de ses acteurs économiques<sup>4</sup>.

### **c) Le lien entre les objectifs et les finalités:**

Il est en fonction de leur finalité à long terme, il est défini par le dirigeant, à moyen terme on réalise les objectifs à long terme, à court terme c'est de réaliser les objectifs à moyen terme sur le terrain<sup>5</sup>. La finalité est une notion abstraite pour être comprise par tous les acteurs.

L'objectif a pour fonction de reformuler la finalité de l'entreprise. Il est un but concret, quantifié (échéance déterminée), une finalité c'est d'assurer la survie de l'entreprise, et l'objectif : exemple c'est d'augmenter les prix (de 5% en 2006)<sup>6</sup>. La finalité de l'entreprise est de satisfaire ses clients tout en étant bénéficiaire<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Commission Européenne, le livre vert, la responsabilité sociale des entreprises, 2001

<sup>2</sup> Cours sur les finalités de l'entreprise

<sup>3</sup> Peter Ferdinand Drucker, le pape du management moderne, la première finalité mais un effet de l'excellence du management

<sup>4</sup> Peter Ferdinand Drucker consultant en management, les autres finalités de l'entreprise

<sup>5</sup> <http://stg974.over-blog.com/article-32751813.html>, prof de STG, finalités et objectifs de l'organisation

<sup>6</sup> <https://www.maxicours.com/se/cours/l-entreprise-et-ses-finalites-economiques/>, l'entreprise et ses finalités économiques

<sup>7</sup> Abdelkader Rachedi, l'influence du TQM sur le comportement des parties prenantes, l'impact du management de la qualité totale sur l'entreprise, éditions universitaires européennes, Sarrebruck, Allemagne, 2020, P.6

## **Section n°2. La diversité des approches théoriques :**

### **1. Les grands courants en théorie des entreprises :**

La complexité d'étude des entreprises induit logiquement la coexistence en son sein de plusieurs écoles concurrentes et complémentaires (école classique, école des ressources humaines, école de la contingence, école des systèmes, etc...)¹.

Les conceptions théoriques de l'entreprise sont (matérialiste qui est un ensemble de bien destiné à la production et dont la propriété rend légitime l'exercice du pouvoir, personnaliste est un être doté d'une personnalité et systémique afin de comprendre son fonctionnement et son évolution.

Les grands courants sont (empirique, qualitatif, quantitatif)². L'approche de l'organisation est perçue comme une activité, un objet (résultat de l'activité) et enfin comme une entité sociale (une existence). Les sciences de l'organisation s'intéressent à l'entreprise comme une entité autonome qui assume l'allocation de ses ressources par des modes spécifiques de coordination, en vue d'une fin particulière³.

On essaye de présenter les grandes écoles de la théorie des organisations (classique, ressources humaines, contingence), les théories des systèmes et de la décision et l'école socio technique. On opère un classement en trois grandes approches (approche rationnelle des entreprises fin XIXe - début XXe, école des relations humaines, approche systémique de l'entreprise).

#### **a) La théorie de l'école classique :**

La révolution industrielle du 19<sup>e</sup> siècle engendre une nouvelle forme de travail. Elle regroupe des auteurs dont la principale préoccupation était de trouver la façon d'organiser le travail. L'entreprise organisée constitue le

---

¹ Professeur Mohammed Abdellaoui, théories des entreprises, master juriste d'affaire, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, université Sidi Mohammed Ben Abdallah, Fès, Maroc, année Universitaire 2011-2012

² <https://www.boutique.afnor.org/extraits/fa092111.pdf>, les différents courants de pensée de la théorie des organisations

³ <https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Sciences-%C3%89conomiques/Les-Approches-Th%C3%A9oriques-De-L'entreprise-55842.html>, les approches théoriques de l'entreprise



véritable tournant de l'ère industrielle a commencé avec les principes de la direction scientifique du travail de Taylor en les adaptant à la chaîne de montage<sup>1</sup>.

1) L'approche rationnelle (fin XIXe - début XXe) : la domination du courant rationnel avec la deuxième révolution industrielle, les entreprises industrielles émergent, rendant leur gestion plus complexe. Ils recherchent des modèles qui permettront d'avoir une meilleure organisation de la production, mais aussi de meilleures performances. Elle trouve son origine, dans les sciences humaines, et qui s'intéresseront aux comportements de l'individu. Elle constitue un ensemble de concepts. De grands penseurs vont poser les premières bases de la théorie moderne des organisations.

Les auteurs en organisation font donc du principe de rationalité un élément central de leur réflexion. L'école classique des organisations propose un modèle rationaliste conforté par l'essor des sciences et des techniques. On abandonne le modèle de l'atelier. Elle se développe suivant deux axes (scientifique et organisationnel). Les principes de cette école sont la division du travail ; la spécialisation des tâches ; l'unicité de commandement et enfin la hiérarchisation des fonctions.

**Tableau n° 02: L'école classique**

<b>Écoles de pensée</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Théories</b>
<b>École classique</b>	F. W. Taylor	Organ. scient. du travail (O.S.T)
	H. Ford	Travail à la chaîne
	H. Fayol	Fonction administrative
	M. Weber	Organisation bureaucratique

L'entreprise selon la microéconomie est une boîte noire, une entité ou un agent économique qui cherche à maximiser ses profits. Elle est centrée sur un seul objectif profit maximal (hypothèse de rationalité complète de

---

<sup>1</sup> F. W. Taylor a mis les principes de l'O.S.T en les adaptant à la chaîne de montage, 1911

l'entrepreneur). Le marché a été considéré comme l'unique mode efficace d'allocation des ressources via le mécanisme des prix<sup>1</sup>.

Aujourd'hui l'entreprise aurait pour objectif de contribuer au bonheur de la société. Les objectifs sont donc multiples, tout dépend du point de vue duquel on se place. Les sciences de l'organisation s'intéressent à l'entreprise comme une entité autonome qui assume l'allocation de ses ressources par des modes spécifiques de coordination, en vue d'une fin particulière<sup>2</sup>.

L'organisation scientifique du travail (O.S.T) de Taylor qui est un autodidacte américain à l'origine des principes de base du taylorisme (le modèle de la rationalisation part de l'atelier de production). Ces règles sont censées optimiser le fonctionnement de la production, dans la mesure où elle permet de révéler une organisation idéale (The one best way) pour devenir excellent à un poste donné<sup>3</sup>.

L'application des méthodes sont le seul remède «le plus grand mal du siècle» pour signifier l'inefficacité. Il s'intéresse à l'organisation de la production. Les industriels commencèrent à se préoccuper des questions organisationnelles à la suite de la dépression économique survenue dans les années 1870<sup>4</sup>.

Il décida alors de transformer le système d'organisation de telle sorte que les intérêts des ouvriers et ceux de la direction soient communs et non plus antagonistes<sup>5</sup>. Il est obsédé par la productivité et l'élimination du gaspillage<sup>6</sup>, il cherchera à rendre le plus efficace possible, le travail qui est par nature pénible et peu valorisant.

---

<sup>1</sup> L. Walras, V. Pareto, Le marché est l'unique mode efficace d'allocation des ressources

<sup>2</sup> <https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Sciences-%C3%89conomiques/Les-Approches-Th%C3%A9oriques-De-L'entreprise-55842.html>, Les Approches Théoriques De L'entreprise

<sup>3</sup> Source : Alternatives Economiques, n° 137, mai 1996.

<sup>4</sup> Fitch C.H « Report on Manufacture of Interchangeable Mechanisms “, Tenth Census, pp. 33-34,(1882).

<sup>5</sup> F.W Taylor, les principes d'organisation scientifique, 1890, [1971, p. 493].

<sup>6</sup> Taylor écrira un ouvrage « Principals Scientific Management » en 1911

L'élément le plus important de la méthode scientifique repose sur le principe de la tâche individuelle<sup>1</sup>. Chacun reçoit des instructions décrivant en détail la tâche qu'il faut faire, comment la faire, en combien de temps. La tâche qu'il convient d'exécuter<sup>2</sup>, il introduit les méthodes mathématiques pour mesurer les modes de production les plus efficaces sur une chaîne de production.

Les Principes furent rédigés pour des raisons suivantes la perte immense que le pays tout entier subit chaque jour, convaincre le lecteur que le remède est dans une organisation, pour prouver que la meilleure organisation est une véritable science basée sur des règles, des principes bien définis<sup>3</sup>.

On se dirige ainsi vers une spécialisation des ouvriers et une adaptation de l'homme au travail. Cependant, le taylorisme fût plus apprécié pour sa capacité à intégrer un personnel peu qualifié que pour son aptitude à obtenir des gains de productivité importants<sup>4</sup>.

Henri Fayol était chef d'entreprise français et s'intéresse à la rationalisation de dans son ensemble. Il est le premier à définir les fonctions, les activités se répartissent en catégories de fonctions. Pour lui une des fonctions essentielles dans l'entreprise est la direction générale.

---

<sup>1</sup>Taylor considérait effectivement que le travail en équipes avait de fâcheuses conséquences sur le rendement de l'ouvrier. C'est pour cette raison que l'Usine de Bethlehem a interdit de faire travailler quatre hommes ensemble, sans une permission spéciale de l'ingénieur en chef. A la suite de la suppression du travail en équipes, les responsables de l'Usine formèrent par une sélection individuelle et un entraînement scientifique un corps d'ouvriers habiles et compétents.

<sup>2</sup> Lorsque Taylor mit en place son système, il s'aperçut que la grande difficulté résidait dans l'impossibilité de rendre compte de manière exacte de la tâche journalière. Il obtint de William Sellers, Président de la Midvale Steel Company, des crédits pour entreprendre des études précises et scientifiques du temps nécessaire pour faire diverses sortes de travail. Parmi les recherches entreprises, l'une consista à déterminer quelques règles permettant au chef d'atelier de savoir à l'avance, quelle quantité de travail soutenu était capable de fournir journallement un ouvrier habile en sa spécialité. Au bout de plusieurs expériences régulièrement renouvelées, Taylor détermina une loi scientifique (représentation graphique) qui régit la fatigue causée à un ouvrier de choix, par un travail soutenu. Cette loi montrait « que pour chacun de ses mouvements, il n'est possible pour l'ouvrier d'être chargé que pendant une portion définie de la journée » (1927, p. 52).

<sup>3</sup>F.W Taylor (1911), Principals Scientific Management, traduction française par Jean Dunoyer, Principes d'organisation scientifique, Dunod, 1927, p. 21.

<sup>4</sup>Pouget M. (1998), Taylor et le taylorisme, PUF, Que-sais-je, n° 3318, 1978, p. 114.

Il note que dans la petite entreprise, les fonctions sont remplies par une seule personne, l'étendue des capacités nécessaires y est donc réduite. A l'opposé, la grande entreprise est le lieu où s'effectuent des opérations importantes et très variées. Le personnel doit donc posséder des capacités à un haut degré<sup>1</sup>. Le fonctionnement d'une administration est fondé sur des textes. Il définit les cinq principes relatifs à l'administration des firmes (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler)<sup>2</sup>.

Les activités se répartissent en fonctions technique comme la production ou la fabrication, commerciale concernent les achats, les ventes et les échanges, financière c'est la recherche des capitaux, la sécurité tout ce qui est en relation avec la protection des biens et des salariés de l'entreprise, la comptabilité c'est l'enregistrement des opérations et les travaux de fin d'année comme le bilan et la direction c'est (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler).

Il a distingué six fonctions, étant donné son métier, on comprend l'importance qu'il a accordée à la fonction « sécurité ». Par contre, (étant donné l'époque), il a omis les fonctions « recherche et développement » et « personnel ». Il s'intéresse à la rationalisation et aux principes comme la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination, la rémunération, la centralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équité etc...).

Le management de Mary Follett à partir de 1925, à 57 ans, elle se consacre au management avec le credo suivant<sup>3</sup> nous devons regarder la vie en face, telle qu'elle est, et comprendre que la diversité est une de ses caractéristiques essentielles...Craindre la différence, c'est avoir peur de la vie même. Le conflit n'est pas l'expression brutale et coûteuse d'incompatibilités, mais un processus normal par lequel des différences

---

<sup>1</sup> Le personnel constitue la série hiérarchique suivante : ouvriers, contremaîtres, chefs d'ateliers, chefs de division, chefs de service, directeur.

<sup>2</sup> L'ingénieur français Henri Fayol, administration industrielle et générale définit les cinq principes relatifs à l'administration des firmes (1916)

<sup>3</sup> Follet M-P (1896), The speaker of the house of representatives, Longmans Editions, Green, New York.

précieuses pour la société s'affirment et font progresser tous ceux qui sont concernés<sup>1</sup>.

Ces enseignements sont marqués par un profond respect de l'individu. Quarante ans avant la théorie de Mac Gregor, elle affirme que tous les hommes, sans exception, peuvent apporter quelque chose à leur groupe.

Max Weber et l'organisation bureaucratique du travail<sup>2</sup>, il identifie l'autorité (charismatique, traditionnelle, rationnelle-légale). Les règles ne peuvent pas tout prévoir, il demeure au sein de l'organisation ce que Crozier qualifie de zone d'incertitude (le contrôle devient un enjeu de pouvoir)<sup>3</sup>. La bureaucratie est la forme la plus efficace d'organisation, le pouvoir appartient aux propriétaires et l'autorité quant à elle, légitime les dirigeants.

Il travaillait sur les fondements de l'autorité et de la société. Il cherche à travers une réflexion sur la légitimité de l'autorité, qu'il oppose au pouvoir, à construire une théorie de l'action rationnelle. Il y a des prolongements de ses trois auteurs au travers du courant néoclassique. Ces auteurs sont d'anciens praticiens des affaires qui écrivent des ouvrages concernant la stratégie à mener, l'organisation à mettre en place, sur les modes de directions les mieux adaptés<sup>4</sup>.

Les critiques de la théorie classique, la plupart des découvertes classiques et des idées proviennent souvent d'analyses dans des parties différentes des grandes organisations<sup>5</sup>. Ces différentes écoles de pensée ont rapidement été dépassées par un courant des sciences humaines l'école des relations humaines.

---

<sup>1</sup> Follet M-P (1918), *New State*, Longmans Editions, Green, New York. Réédition en 1998 chez Pennsylvania UP.

<sup>2</sup> Max Weber, dans son ouvrage « économie et société », identifie « l'autorité charismatique ».

<sup>3</sup> M. Crozier relate l'exemple d'employés de maintenance qui avaient subtilisé les guides de réparation des machines de production des ateliers afin de se rendre indispensables lors des pannes.

<sup>4</sup> Ces auteurs sont d'anciens praticiens des affaires ou des consultants, Alfred Sloan, Peter Drucker, Octave Gélinier

<sup>5</sup> M. Crozier relate l'exemple d'employés de maintenance qui avaient subtilisé les guides de réparation des machines de production des ateliers afin de se rendre indispensables lors des pannes.

## b) La théorie de l'école des relations humaines :

Elle est née au cours des années 30, fondée sur le courant de pensée qualitatif, qui met l'homme au centre de sa réflexion (dignité). Elle montre l'impact des facteurs psychologiques sur la productivité. La gestion des relations humaines passe par la prise en compte de l'implication des groupes et les besoins de son personnel<sup>1</sup>. Ces principes reposent sur (la notion de groupe, la responsabilisation de l'individu, l'intérêt donné au travail, la reconnaissance sociale des individus).

Tableau n° 03: L'école des relations humaines

Écoles de pensée	Auteurs	Théories
École des relations Humaines	Elton Mayo	Expérience de Hawthorne
	Kurt Lewin	Trois types de leadership
	Rensis Likert	Quatre styles de leadership
	Abraham Maslow	Pyramide des besoins
	Douglas McGregor	Théories X et Y
	Frederick Herzberg	Enrichissement des tâches

L'entreprise est un système social, sous l'influence de S. Freud de l'homme au travail et les changements de mentalité<sup>2</sup> (contestation de l'O.S.T, élévation des qualifications, crise de 1929...). L'école s'est développée en réaction aux excès du taylorisme dans la productivité qui a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux. Elton Mayo est considéré aujourd'hui comme le père fondateur de l'École<sup>3</sup>. Elle est une organisation composée d'êtres sociaux (E. Mayo, A. Maslow, D. Mc Gregor).

---

<sup>1</sup> E. Mayo, A. Maslow, D. Mc Gregor, l'entreprise est un «système social»

<sup>2</sup> Sous l'influence de Sigmund Freud de l'homme au travail et les changements de mentalité sociale

<sup>3</sup> Source: P. Lawrence et J. Lorsch, Adapter les structures de l'entreprise, 1986, 1re éd. 1973, p.21-22.

E. Mayo et le célèbre effet Hawthorne<sup>1</sup> est considéré comme le père fondateur<sup>2</sup>. Il a démontré l'importance de l'homogénéité d'un groupe et de la participation en découvrant le climat psychologique et des modalités du commandement sur le comportement au travail<sup>3</sup>. Il s'est intéressé aux conditions (éclairage, chauffage, bruit...etc.) et leur impact sur la productivité à la Western Electric à travers une série d'expériences.

La pyramide d'Abraham Maslow s'est intéressé à la théorie de la hiérarchie des besoins (motivations), il a élaboré une théorie des motivations qui repose sur la hiérarchie des besoins<sup>4</sup>. Il met en évidence les différents besoins au travail. La variable "relations de pouvoir" a été oubliée<sup>5</sup>.

Douglas Mc Gregor affirme qu'il y a deux façons de percevoir ses subordonnés, lesquelles influent sur le comportement qu'il adopte envers eux ainsi que les stratégies de motivations mises en place.<sup>6</sup>

La théorie des deux facteurs de Herzberg qui conduisent à la satisfaction dans le travail est différente de ceux qui conduisent à l'insatisfaction. L'homme connaît 02 catégories de besoins dans la vie d'entretien (d'Adam et de réalisation).

Kurt Lewin et la dynamique du groupe, il étudie la manière dont le groupe va se constituer en milieu d'action. Il a mis le point sur les influences du leadership sur un groupe en fonction de la manière dont le leader prend des décisions.

---

<sup>1</sup> George Elton Mayo (1880-1949) est d'origine australienne. Après avoir suivi des études de médecine à Edinburgh en Ecosse et de psychologie en Australie, il devient professeur de psychologie et de philosophie. En 1922, il émigre aux Etats-Unis et se spécialise comme chercheur en psychologie industrielle en étudiant notamment le comportement au travail.

<sup>2</sup> Source : P. Lawrence et J. Lorsch, Adapter les structures de l'entreprise, 1986, 1re éd. 1973, p.21-22.

<sup>3</sup> Réal Romuald Mbida, Master Administration des Entreprises, Année académique 2009 / 2010, IAE de Poitiers, Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers, Université Senghor d'Alexandrie, Egypte.

<sup>4</sup> D'après cette théorie, on ne peut satisfaire les besoins d'un niveau qu'à partir du moment où ceux du niveau inférieur sont à peu près satisfaits.

<sup>5</sup> Morin écrit que la variable "relations de pouvoir" a été oubliée

<sup>6</sup> Douglas MC Gregor, ouvrage intitulé La dimension humaine de l'entreprise

Le modèle de Rensis Likert qui s'intéresse aux styles de leadership et à leurs influences sur l'efficacité de l'entreprise. Il met ainsi en évidence quatre grands styles de direction (autoritaire, paternaliste, consultatif, participatif).

L'Ecole des relations humaines est reproché d'avoir une vision simpliste des problèmes de l'organisation.

### **c) La théorie de la contingence :**

Dans la théorie de la contingence<sup>1</sup>, ils montrent que les organisations font face à l'environnement en se fractionnant en unités de façon telle que chacune d'elle a pour principale tâche de traiter une partie des conditions externes à l'entreprise<sup>2</sup>. En définitive, ils laissent une faible place au concept de stratégie<sup>3</sup>.

### **d) La théorie de l'école des comportements «béhavioristes»<sup>4</sup> :**

Elle insiste encore plus sur l'aspect humain, sur le rôle que jouent les différents membres, en élargissant la notion de coalition d'intérêt à l'ensemble des groupes présents. Elle est une organisation complexe, une coalition de groupes aux intérêts divers<sup>5</sup>. Il y a deux motivations (la motivation personnelle qui dépend de l'avantage pécuniaire perçu et la motivation professionnelle qui est la possibilité d'accroître son pouvoir)<sup>6</sup>.

L'entreprise est une organisation complexe, une coalition de groupes aux intérêts divers. Les décisions prises par des individus dont la rationalité est

---

<sup>1</sup> Woodward, Lawrence et Lorsch, Burns et Stalker... Les théories de la contingence

<sup>2</sup> Lawrence et Lorsch, ouvrage « Adapter les structures de l'entreprise »

<sup>3</sup> Professeur Mohamed Abdellaoui, théories des entreprises, master juriste d'affaire, faculté des sciences juridiques, économiques & sociales, université Sidi Mohamed Benabdellah, Fès, année universitaire 2011 – 2012

<sup>4</sup> H.A. Simon R.M. Cyert ou J. G. March. Cette approche a notamment été développée par des auteurs tels : H.A. Simon, R. M. Cyert ou J. G. March.

<sup>5</sup> M. Cyert et J. March, L'entreprise selon les béhavioristes «organisation» ».

<sup>6</sup> H.A. Simon, R.M. Cyert ou J.G. March, L'approche behavioriste ou théorie des comportements



limitée, Elle est un lieu d'affrontement des intérêts des différentes coalitions<sup>1</sup>.

A. D. Chandler propose une approche plus complète. Pour lui, l'entreprise est un acteur économique qui remplit simultanément des conditions<sup>2</sup>. Elle recourt en outre à la notion de rationalité limitée telle qu'elle a été formulée par H. Simon qui prône la substitution de l'objectif de satisfaction à celui de maximisation. Cette notion est liée aux capacités limitées des individus dans la réception, le stockage et traitement de l'information et la communication<sup>3</sup>.

La rationalité limitée<sup>4</sup> stipule que compte tenu de leurs capacités limitées de mémoire, les décideurs ne peuvent pas considérer toutes les options possibles, toutes les conséquences et ne peuvent donc pas optimiser le processus de décision. Ils vont plutôt chercher une solution satisfaisante, à partir de critères minima. La firme est considérée comme étant un lieu d'apprentissage<sup>5</sup>.

## **2) Les différentes approches théoriques :**

Les approches connues sont (économique, sociologique, systémique). Nous pouvons distinguer les approches ayant une vision simpliste et mécaniste des approches qui la conçoivent comme un système complexe<sup>6</sup>.

### **a) La théorie de l'approche économique :**

L'entreprise est une entité de production des biens et services destinés aux marchés de consommation (public) et aux marchés des biens de production (entreprises)<sup>7</sup>. Une unité économique dotée d'une autonomie juridique qui

---

<sup>1</sup> M. Cyert et J. March, la rationalité est limitée

<sup>2</sup> Alfred D. Chandler, il affirme que les grandes entreprises modernes, qui se caractérisent selon lui par la pluralité des unités de production (elles sont multisectorielles et multinationales), se développent au cours du XX<sup>e</sup> siècle (1976, p. 178).

<sup>3</sup> Charreaux. G et al « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise »éd, Economica ,1987.

<sup>4</sup> H. Simon. A behavioral model of rational choice. Quarterly Journal of Economics, 69:99-118, 1955.

<sup>5</sup> Cahier français n° 345, quelques controverses théoriques.

<sup>6</sup> Cette façon de classer les approches théoriques est aussi celle retenue par Charron J.-L. et Sépari S.,

Organisation et gestion de l'entreprise, 3e éd. Dunod, 2004.

<sup>7</sup> Cédric Isumo Ekembe, l'entreprise : sa mission, ses objectifs et buts, ses politiques, ses stratégies et ses tactiques, Université de Kinshasa - Licence gestion financière 2010

combine des facteurs de production pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché<sup>1</sup>. Lors de sa création, elle acquiert une personnalité (entité autonome), c'est une unité de répartition de richesses.

Selon l'analyse sous la dimension économique, la production est source de création de valeur, c'est le mérite utile comme la chaîne de valeur de Michaël Porter d'avoir insisté sur le fait que l'ensemble des activités et des services de l'entreprise participe au processus de création de valeur<sup>2</sup>.

Selon la dimension sociale, elle remplit une fonction d'utilité sociale et en tant que groupe humain organisé. L'utilité sociale, la fonction d'utilité sociale est induite par le rôle de distributeur de revenu. Elle est une cellule sociale, elle est composée d'individus regroupés autour d'une même communauté d'objectifs. Elle est une institution sociale qui a la responsabilité en matière sociale, elle est citoyenne.

## **b) La théorie de l'approche sociologique :**

La sociologie de l'entreprise est enseignée comme telle et fait l'objet de manuels depuis les années 1990. Elle permet de réunir des connaissances accumulées tout au long du XX<sup>e</sup> siècle. Auparavant, les pères fondateurs avaient une vision trop large pour s'intéresser de près au fonctionnement des entreprises<sup>3</sup>. C'est à partir des années 1980 qu'une synthèse consacrée à la sociologie de l'entreprise est amorcée. L'entreprise est composée d'acteurs (actionnaires, dirigeant, salariés).

Ils ont des objectifs et des stratégies individuelles différentes. En effet, en ce qui concerne les actionnaires recherchent avant tout la rentabilité, leurs buts est de garantir leur gains. Le dirigeant, son but est la maximisation de performance de l'entreprise (élargir leur pouvoir). La finalité des salariés est l'épanouissement, la sécurité de l'emploi en réalisant un travail dans les conditions matérielles et psychologiques (leur pouvoir est le savoir-faire).

---

<sup>1</sup> (Beitone et ali, 2001).

<sup>2</sup> Michaël Porter, la chaîne de valeur

<sup>3</sup> <https://www.universalis.fr/encyclopedie/entreprise-sociologie-de-l-entreprise/>Entreprise Sociologie de l'entreprise

L'intervention sociologique renvoie enfin à une conception non constructiviste du changement. Elle propose avant tout aux acteurs de l'entreprise l'expérience d'une confrontation, par analyse et prise de conscience des caractéristiques sociales de leur univers de production. L'aboutissement formel de ces démarches réside dans la mise en œuvre de règles, plus efficaces et plus légitimes<sup>1</sup>.

### **c) La théorie de l'approche systémique :**

L'entreprise en tant que système, on assimile l'organisation à un système (parties interdépendantes agencées en fonction d'un but) complexe, finalisé, hiérarchisé, commandé et ouvert sur son environnement que l'on définit comme l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise ayant une influence sur elle et qu'elle peut influencer en retour<sup>2</sup>. L'ensemble composé d'éléments en interaction, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'adapter pour sa survie. Il est un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but<sup>3</sup>.

L'entreprise est adaptée à son contexte, les moyens d'intégration sont multiples (ligne hiérarchique, managers, services). Les principaux concepts associés à la théorie des systèmes sont ceux de système ouvert et fermé, de rendement et d'efficacité (en interaction avec l'environnement). Tout système est caractérisé par ses éléments, ses frontières, son réseau d'interaction, son état, sa variété.

---

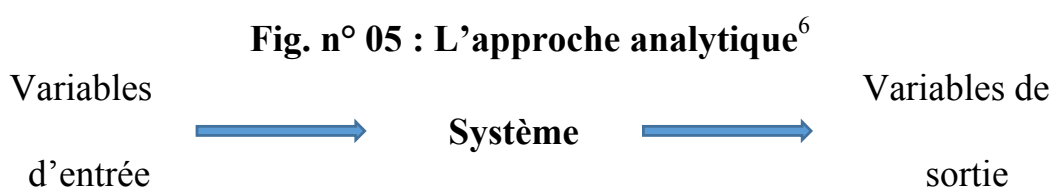
<sup>1</sup> Marcuhalde, Florence Lorenceosty, Centre National de la Recherche Scientifique Isci Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions, Equipe Recherche et Intervention sur les Transformations de l'Entreprise, Sociologie de l'entreprise et intervention sociologique, Communication au Colloque International de l'A. I. S. L. F, Québec, Canada, Juillet 2000

<sup>2</sup> Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972) est d'origine autrichienne. Chercheur brillant, il s'intéresse à des domaines aussi variés que la biologie, l'épistémologie, la philosophie ou la psychiatrie. La plupart de ses travaux ont été consacrés à l'exploration des applications de la théorie des systèmes à l'ensemble des phénomènes psychologiques et sociaux.

<sup>3</sup> Joël Fromet de Rosnay, né le 12 juin 1937 à Curepipe (Île Maurice), est scientifique, prospectiviste, conférencier, écrivain français. Définition du système dans son livre : Rosnay de, Le microscope, vers une vision globale, p. 295, Paris, Ed. Du Seuil, 1975

Il est l'ensemble d'unités en interrelation mutuelle, ce qu'E. Morin précise en définissant<sup>1</sup> un système comme étant une unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus<sup>2</sup>. Elle est ouverte sur son environnement. Les composants sont d'ordre (politique, technologique, économique, culturel, juridique, écologique, etc....)<sup>3</sup>.

Elle est un système (socio-éco ouvert, finalisé, organisé)<sup>4</sup>. L'approche analytique permet la décomposition d'un système en ses éléments simples. Le systémicien considère le système dans sa totalité, dans toute sa complexité et sa dynamique propre<sup>5</sup>.



Les types de systèmes peuvent être soit (ouvert, fermé, degré de prévisibilité des résultats, sa nature, le degré d'intervention). Ses composants sont structuraux (matériels, humains), et fonctionnels flux (énergie, information, marchandises).

### 3. Les autres approches théoriques de l'entreprise:

L'économie s'est enrichie d'un ensemble d'approches théoriques (les coûts de transaction, les droits de propriété, de relation d'agence, les compétences...) qui apportent des éclairages utiles sur les modes d'organisation<sup>7</sup>. L'approche de l'économie industrielle s'interroge sur les raisons d'existence de l'organisation notamment vis-à-vis du marché.

<sup>1</sup> E. Morin le définit comme une unité globale organisée

<sup>2</sup> Ludwig von Bertalanffy, the theory of open systems in physics and, biology, science, January 13, Vol. 111. pp. 23-30, (1950).

<sup>3</sup> Cédric Isumo Ekembe, L'entreprise : sa mission, ses objectifs et buts, ses politiques, ses stratégies et ses tactiques, Université de Kinshasa, république démocratique du Congo - Licence gestion financière 2010.

<sup>4</sup> Lasary « Economie de l'entreprise » éd, Distribution, Alger, 2007.

<sup>5</sup> Une introduction à l'approche systémique : Rapports d'étude du Certu de centre d'Études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques. Catalogue des publications disponible sur : <http://www.certu.fr>.p.21

<sup>6</sup> Ludwig Von Bertalanffy définit le système comme « un ensemble d'éléments en interaction » 1951.

<sup>7</sup> Olivier Bouba-Olga, l'économie de l'entreprise-poche.

## **a) La théorie des coûts de transaction :**

L'entreprise selon la théorie des coûts de transaction, depuis le XIXe siècle, les transformations de l'entreprise ont accompagné l'évolution du capitalisme et les mutations des marchés. Il s'interroge sur les raisons d'existence. Il y montre que c'est la comparaison entre les coûts de transaction du marché et les coûts de transaction internes qui, pour une situation donnée, permettent de déterminer quelle est l'organisation la plus pertinente<sup>1</sup>. L'analyse de la structure interne a été pendant plusieurs décennies l'exclusivité des théoriciens de l'orientation<sup>2</sup>.

Son existence se justifie par l'existence des coûts de transaction dans l'économie de marché<sup>3</sup>. Les coûts spécifiques liés à la gestion du face-à-face entre deux agents. Ils proviennent de l'asymétrie d'information et de comportement opportunistes des agents<sup>4</sup>. Les coûts de transactions résultent de l'articulation de deux coûts, les coûts de négociations et les coûts de mise en application<sup>5</sup>. Dans une relation asymétrique on distingue (l'agent, l'exécutant ou le fournisseur, le principal, le dirigeant ou le client)<sup>6</sup>.

Il suppose qu'il existe des arrangements institutionnels qui permettent de définir la firme comme un nœud de contrats dans un système de relations entre les différents partenaires<sup>7</sup>. La transaction reste le cœur des arguments en termes d'arbitrages en coûts de transactions. L'apport analytique d'O. E. Williamson est important pour la théorie des coûts de transaction<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Ronald. H. Coase définie, la théorie des coûts de transaction (TCT) dans un article de 1937 « The nature of the firm »

<sup>2</sup> Ricketts Martin, the economic of business of enterprise : new approaches to the firm, Wheatsheaf books, 1987, 306 p.

<sup>3</sup> Éric Brousseau, de nouvelles approches de l'entreprise, revue d'économie industrielle n° 46, 4 trimestre Année 1988 46 pp. 84-90, CREI – Université Paris XIII SESSIC –Télécom Paris

<sup>4</sup> R.H. Coase, O.E. Williamson, L'entreprise selon la théorie des coûts de transaction.

<sup>5</sup> Oliver E. Williamson, the economic institutions of capitalism, the free press, New York, 1985.

<sup>6</sup> Pratt J. W. & Zeckhauser Richard J. (eds), principals and agents : the structure of business, Harvard business School press, Boston, 1985, 241 p.

<sup>7</sup> R. Coase, La théorie des coûts de transaction, l'article de R. Coase (1937) est fondateur de la théorie

<sup>8</sup> Saussier S. et Yvrande-Billon. A « Economie des coûts de transaction » éd, La Découverte, collection Repères.2007.

Ainsi, il est parvenu à séparer le concept de la firme de celui du marché comme deux alternatives distinctes de coordination et de coopération économiques.<sup>1</sup> L'entreprise peut être appréhendée à partir des attributs comportementaux et des éléments qui déterminent la transaction<sup>2</sup>.

Les Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C) conduisent à une baisse des coûts de transaction. C'est une troisième révolution qui a des dimensions. Elles ont beaucoup de caractéristiques qui sont la mobilité du personnel (télétravailleur ou nomadisme), l'efficacité<sup>3</sup>, la mondialisation, le réseau, le multimédia, la connectivité etc....

Le monde entier vit un passage obligé d'une société industrielle à l'information, de l'économie nationale à l'économie mondiale, de la technologie rigide à l'interactive, de la structure hiérarchique aux réseaux, de la centralisation à une décentralisation, de l'assistanat à l'autonomie, de la représentation au pouvoir de participer<sup>4</sup>. L'usage s'étend aussi au mode de distribution du pouvoir grâce à une décentralisation de l'autorité et à une transversabilité.

L'entreprise est habituée aux bouleversements<sup>5</sup>. L'investissement dans les T.I.C et contribuera à de gains de productivité. Elles continuent d'avoir de fortes incidences sur les performances<sup>6</sup>.

Comment réussir son introduction? On crée des groupes de travail et des projets pilotes<sup>7</sup>, son impact est sur les dimensions (individuelle en

---

<sup>1</sup> Coeurderoy R., Quelin B., « L'économie des coûts de transaction, un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale », Revue d'économie politique, mars-avril 1997.

<sup>2</sup> M. Ghertman, « O. Williamson et la théorie des coûts de transaction » Revue française de gestion, 2003/1 (no 142)

<sup>3</sup> Rédacteur en chef Prof. Mr : Abdeslam Bendiabdellah : Revue économie et management publication de la faculté des Sciences Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid –Tlemcen, Algérie – N° 3 Mars 2004.

<sup>4</sup> Selon S. Bradley et N. Norlan, le passage d'une société à une société

<sup>5</sup> Abdelkader Rachedi, T.I.C. et structures de l'entreprise, tome 1, maison d'édition Edilivre, Paris, France, juin 2016 p. 03

<sup>6</sup> Les T.I.C et la croissance économique – ISBN 92-64-10130-6 – © OCDE 2003

<sup>7</sup> F Sigot : Que devient la qualité totale dans la nouvelle économie ; Qualité, mouvement ; N° 49 Avril 2001.

favorisant le travail qualifié, organisationnel sur le télétravail<sup>1</sup>, managérial induit la remise en cause du principe d'autorité). En finir avec l'économie-management à l'américaine qui a démontré ces limites avec la récession, le manager est le coach de l'équipe<sup>2</sup>.

Les T.I.C et l'impérative des réformes qui change les modes d'organisation en facilitant les échanges entre les différents acteurs<sup>3</sup>. Elles ont un impact sur le contrôle du travail, le travail collectif, mais elles nécessitent une modification de la structure, le but est l'amélioration de l'efficience et de l'efficacité.

Elles se font dans l'optique de faciliter le travail (télétravailleur ou nomade) qui reconfigure l'entreprise<sup>4</sup>. Le télétravailleur travaille à partir de chez lui ce qui augmente la productivité et diminue son stress<sup>5</sup>. Ces avantages sont multiples la réduction des coûts, la rentabilité, les avantages concurrentiels, les économies d'échelles, le changement de comportement, un outil indispensable dans la création de la valeur ajoutée.

C'est l'innovation, plus que la concurrence, qui caractérise le capitalisme de marché. Elle génère des changements dans l'organisation de la production. La firme est caractérisée par une structure particulière de droits de propriété, définie par un ensemble de contrats<sup>6</sup>. Il y a donc rupture entre capitalistes et dirigeants qui ont des objectifs différents pour la firme<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Alaa Eddine Youssef, le profit de l'investissement dans le capital humain p.14

<sup>2</sup> Comme le disait professeur Omar Aktouf « en finir avec l'économie-management à l'américaine »

<sup>3</sup> Centre d'Études de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Économiques International

Networks for Studies in Technology, Environment, Alternatives, Development CEPS/INSTEAD l'intégration des T.I.C dans les entreprises : quel impact sur les partenariats ? Une analyse sur les entreprises implantées au Luxembourg Kristell LEDUC n° 02 Juin 2006.

<sup>4</sup> Reix R., Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert gestions, Paris (1995).

<sup>5</sup> Frédéric Doreau : Synthèse régionale TICO, ARACT des Pays de la Loire p. 44

<sup>6</sup> Dans un article célèbre, Armen Alchian et Harold Demsetz tentent de démontrer sur ces bases que la firme capitaliste « classique », l'entreprise individuelle, est la forme d'organisation la plus efficace quand la technologie impose le « travail en équipe », c'est-à-dire quand le produit résulte de la coopération de différents agents, sans qu'il soit possible de mesurer la contribution individuelle de chacun.

<sup>7</sup> Des 1932, Adolf Berle et Gardiner Means constatent que le capital appartient à des actionnaires qui ne les dirigent pas mais en confient la gestion aux managers salariés.

Williamson considère l'entreprise comme un mécanisme institutionnel alternatif au marché. Il s'intéresse à son analyse, à une époque où les économistes ne s'en préoccupent pas<sup>1</sup>. Le marché est un mode de coordination décentralisée reposant sur un mécanisme de prix<sup>2</sup>. Le marché et les entreprises constituent des modes alternatifs d'organisation des transactions, et le choix entre ces modes dépend de leurs coûts d'usage respectifs<sup>3</sup>.

### **b) La théorie des droits de propriété :**

Elle cherche à expliquer la supériorité de la firme capitaliste dans une économie de marché et permet de concevoir l'entreprise comme un ensemble de contrats qui établissent une certaine structure des droits de propriété<sup>4</sup>.

Le premier est le niveau rationnel, l'élaboration des cartes des parties prenantes. Le second est le niveau processuel, l'adéquation avec l'environnement.

Le dernier est le niveau transactionnel, le reflet des interrelations.

Le meilleur moyen d'obtenir l'adhésion, c'est de dialoguer avec toutes les parties prenantes.<sup>5</sup>

### **c) La théorie de la relation d'agence :**

L'entreprise est un nœud de contrats, la relation d'agence est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent<sup>6</sup>. Elle a pour principal objectif de mettre en avant les divergences d'intérêts potentielles (dirigeants, actionnaires et créanciers), il y a une asymétrie

---

<sup>1</sup> Oliver Williamson, auteur du très influent *Market and Hierarchies* (1975)

<sup>2</sup> C'est le sens des travaux de Ronald Coase, prolongés par Oliver Williamson dans les années 1970.

<sup>3</sup> C'est à cette question que Ronald Coase tente de répondre dans un article devenu célèbre, *The Nature of The Firm* (1937).

<sup>4</sup> S. Rousseau « théories contractuelle de la firme, théorie des droits de propriété »éd, Dalloz, 2009.

<sup>5</sup> *Business & Society Belgium* : « Stratégie RSE : comment obtenir l'adhésion de tous ? 8 conseils pour une mobilisation générale ». Membre of the ICHEC Brussels management school. *Magazine de business & society Belgium* - février 2007 - n°. 19 -

<sup>6</sup> Jensen et Meckling, *L'entreprise selon la théorie de l'agence*



d'information donc elle tente ainsi de définir les types de contrats susceptibles de minimiser ces coûts.

Elle est un lieu juridique servant à des contrats entre le dirigeant et les autres agents. Les contrats génèrent des relations d'agence. Dans les années 30 apparait le conflit d'agence<sup>1</sup>. Ils constatent en effet la dissociation entre la propriété et la gestion de l'entreprise et affirment que les intérêts des deux parties en cause peuvent profondément diverger.

Le dirigeant cherchera donc avant tout à conserver sa place Baumol formalise ces intuitions de Berle & Means en faisant l'hypothèse que le chiffre d'affaires remplace le profit dans la fonction objectif des dirigeants<sup>2</sup>.

L'intérêt pour le gouvernement d'entreprise peut s'expliquer par le nombre des acteurs qu'il implique<sup>3</sup>. La gouvernance porte sur les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de la rentabilité de leur investissement<sup>4</sup>.

On élargit ce point de vue à l'ensemble des contrats et des relations qu'elle entretient avec ses multiples partenaires (et donc plus seulement ses actionnaires)<sup>5</sup>. En réalité les recherches de l'impact de la gouvernance sur la performance se sont généralement limitées aux grandes entreprises, à nos jours les P.M.E constituent un tissu économique<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Berle & Means ont exprimé dans un article devenu célèbre à quel point l'efficacité économique d'un tel système est douteuse, *The Modern Corporation and Private Property*, Transactions Publisher, (1932).

<sup>2</sup> Baumol, W., *Business Behaviour, Value and Growth*, The Mac-Millan Company, New-York (1959).

<sup>3</sup> Le Joly, K. & Moingeon, B. (2001), *Corporate Governance ou Gouvernements d'entreprise ?*, in K. Le Joly & B. Moingeon, eds, *Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques*, Ellipses, p.13-37.

<sup>4</sup> Shleifer, A. & Vishny, R. (1997), "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, 52, p.737-783.

<sup>5</sup> Charreaux, G. (1997), *Le gouvernement des entreprises*, Economica.

<sup>6</sup> Abdelkader Rachedi, *l'impact du système de gouvernance sur la performance de la PME*, éditions universitaires européennes, Sarrebruck, Allemagne, 2018, P.5

On adopte un point de vue plus large encore en faisant référence à l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises<sup>1</sup>. La défense des intérêts des investisseurs passe par trois mécanismes décrits par certains des marchés financiers, les mécanismes de contrôle interne et la surveillance exercée par les actionnaires eux-mêmes<sup>2</sup>.

Les coûts d'agence sont la surveillance, d'obligation, d'opportunité ou la perte résiduelle. Elle étudie les formes et les types de contrats de minimiser ces coûts<sup>3</sup>. On estime qu'une rémunération fixe revue à intervalles réguliers permettrait de résoudre la plupart des conflits pour le dirigeant<sup>4</sup>. Une seconde portion de la rémunération est composée des salaires basés sur les performances.

On met en garde contre des versements d'actions trop importants, L'efficacité de ce mode de régulation est remis en cause, l'importance accordée aux administrateurs n'est pas innocente (les études empiriques montrent en effet que l'efficacité du conseil d'administration est liée à leur grand nombre)<sup>5</sup>.

Les actionnaires sont capables, au moins en théorie, d'évaluer les performances de l'entreprise et de prendre les décisions. Certains ont montré comment des blocs de contrôle permettaient effectivement d'obtenir une meilleure gestion<sup>6</sup>. La révolution des T.I.C constituent un puissant catalyseur, les pouvoirs de marché sont en passe de changer de main après la création de vastes centrales d'achat<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Pastré, O., "Le gouvernement d'entreprise : questions de méthode et enjeux théoriques", Revue d'Économie Financière, 31(4), p.15-32. (1994)

<sup>2</sup> Charléty, P "Les développements récents de la littérature", Revue d'Économie Financière, 31(4), p.33-48. . (1994),

<sup>3</sup> E. F. Fama, M. C. Jensen et W. H. Meckling, les coûts d'agence

<sup>4</sup> Charreaux, G "Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise", Revue d'Économie Financière, 31(4), p. 49-79. . (1994),

<sup>5</sup> Jensen, M. "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems", Journal of Finance, 48(3), p.830-880. (1993),

<sup>6</sup> Shleifer, A. & Vishny, R. (1986), "Large Shareholders and Corporate Controls", Journal of Political Economy, 94(3), p.461-488.

<sup>7</sup> <http://ses.ens-lyon.fr/articles/entreprises-et-entrepreneurs-a-travers-l-histoire-137882> , Alexis Penot, entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire

Dans la théorie de l'agence, la firme comme un ensemble de contrats qui, dans un univers d'information imparfaite<sup>1</sup>. Un nœud de contrats, l'entreprise est un lieu juridique. C'est la propriété qui détermine qui aura le pouvoir de choisir<sup>2</sup>. Elle s'inspire de la théorie des droits de propriété et s'inscrit dans les théories contractuelles des organisations. La firme n'a pas d'existence véritable (c'est une fiction légale). La question de la propriété de la firme est sans objet. Les firmes sont des îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente<sup>3</sup>.

Adam Smith disait : Etant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leur fond la négligence et la profusion dominant toujours »<sup>4</sup>.

Il n'y a pas une différence fondamentale entre firme et marché.<sup>5</sup> Parmi les caractéristiques de la relation d'agence elle met en jeu des droits de propriété, repose sur la relation d'autorité, pose le problème d'information imparfaite des contractants, conduit aux opportunistes, risque moral et sélection adverse<sup>6</sup>.

Les contrats génèrent des relations d'agence. Pour s'assurer que les dirigeants agissent dans un sens conforme à leurs intérêts, les actionnaires vont engager, elle étudie les types de contrats susceptibles de minimiser ces coûts<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Initiée par Stephen Ross (1973) et développée en 1976 par William H. Jensen et Michael C. Meckling,

<sup>2</sup> Hart, « La propriété est source de pouvoir, quand les contrats sont incomplets.

<sup>3</sup> D. H. Robertson, Les firmes sont des îlots de pouvoir

<sup>4</sup> Cette définition est mentionnée dans l'ouvrage d'Adam Smith

<sup>5</sup> Coriat B. et O. Weinstein, « Les théories de la firme entre «contrats» et «compétences» », une revue critique des développements contemporains, Revue d'Economie Industrielle, n°129-130, 2010.

<sup>6</sup> J. M. Plane « Théories des organisations » éd, Dunod, 4eme édition Paris ,2013

<sup>7</sup> E.F. Famat, M.C. Jensen et W.H. Meckling, la théorie étudie les formes d'organisation et les types de contrats

#### **d) La théorie des parties prenantes :**

Le terme de Stakeholder traduit par partie prenante ou intéressée, voire ayant droit<sup>1</sup>. Avant même l'utilisation du terme, on peut considérer Dodd et Barnard comme des pionniers<sup>2</sup>. La théorie des Stakeholders comme prolongement des interprétations contractuelles de la firme Stakeholder signifie porteur d'enjeu ou partie prenante et Stockholder, signifie actionnaire ou détenteur d'actions<sup>3</sup>.

Les parties prenantes contractuelles sont en relation (actionnaires, salariés...) et secondaires qui ne sont pas essentiels à la survie de l'entreprise. La réussite dépend du degré d'adhésion (dialoguer et associer un maximum de gens à la réflexion)<sup>4</sup>.

$$\text{Réussite} = \text{Qualité} \times \text{Acceptabilité}^5$$

Elle cherche à se substituer à la vision qui dit que les dirigeants ont l'obligation d'agir selon les intérêts de leurs actionnaires<sup>6</sup>. Avant même l'utilisation du terme, on peut considérer Dodd et Barnard<sup>7</sup> comme des pionniers lorsqu'ils avancent l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération.

Il y a des niveaux (rationnel, processuel, transactionnel), dans le processus de management, où se reflètent les interrelations avec les parties prenantes<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Freeman, R. Strategic management: A stakeholder approach. Boston : Pitman 1984.

<sup>2</sup> Cité in Manuela Pastore-Chaverot : « Les stratégies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence analyse des discours des entreprises du CAC 40, Université Paul Verlaine de Metz, 2011

<sup>3</sup> Robert Edward Freeman, philosophe et mathématicien américain publiera le livre strategie management, 1984

<sup>4</sup> Business & Society Belgium : « Stratégie R.S.E : comment obtenir l'adhésion de tous ? 8 conseils pour une mobilisation générale ». Membre of the ICHEC Brussels management school. Magazine de business & society Belgium - février 2007 - n°. 19 - gratuit

<sup>5</sup> Serge de Backer résume par une formule presque mathématique : Réussite = Qualité x Acceptabilité

<sup>6</sup> Freeman, R. Strategic management : A stakeholder approach. Boston : Pitman 1984. Employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute.

<sup>7</sup> Cité in Manuela Pastore-Chaverot : « Les stratégies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence analyse des discours des entreprises du CAC 40, Université Paul Verlaine de Metz, France, 2011

prenantes<sup>1</sup>. Il y a deux raisons pour intégrer les attentes des parties prenantes conforme à la théorie néoclassique business, plus générale, est orientée éthique, les intérêts divergeant des parties prenantes<sup>2</sup>. La classification est la suivante<sup>3</sup> Stakeholders primaires, qui est en relation contractuelle avec l'entreprise, Stakeholders secondaires, dont tous les autres font partie.

Le processus managérial externe, dans le but de tenir compte des diverses parties prenantes dont il y a trois niveaux, dans le processus de management<sup>4</sup>. La théorie des Stakeholders comme prolongement des interprétations contractuelles de la Firme<sup>5</sup>. Il changera la face du management organisationnel et fera même émerger un nouveau sous-champ dans les sciences de la gestion, la gestion des parties prenantes (Stakeholder management).

La formule partie prenante est plus couramment utilisée et représente un jeu de mot voulant se distinguer de stockholder, signifiant actionnaire.<sup>6</sup> L'entreprise est gouvernée au nom des actionnaires et nullement des salariés, le président est légalement le mandataire du capital, les actionnaires étant ses électeurs ; mais nous savons que la plupart d'entre eux n'exercent en fait aucun pouvoir<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Emmanuelle Champion, Manon La charité et Corinne Gendron : « Historique et fondements de la responsabilité sociale corporative » Recueil de textes CÉH/RT-01-2002, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable ESG-UQÀM

<sup>2</sup> Floriane Boutoud : « Le management stratégique de la responsabilité sociales des entreprises », Thèse de doctorat, conservatoires national des arts et métiers, 2002

<sup>3</sup> Ivana Rodić : « Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen », Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, institut européen de l'université de Genève, Genève, Suisse ; avril 2007.

<sup>4</sup> Emmanuelle Champion, Manon La charité et Corinne Gendron : « Historique et fondements de la responsabilité sociale corporative » Recueil de textes CÉH/RT-01-2002, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable ESG-UQÀM

<sup>5</sup> Robert Edward Freeman, le philosophe et mathématicien américain Robert Edward Freeman publiera le livre sur la stratégie, 1984.

<sup>6</sup> Chargée de cours Melle Djemai, Module : Economie d'Entreprise, 2ème année Gestion (A et B), Semestre 4, Année universitaire 2017/2018, Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion

<sup>7</sup> Bernard-Louis Quancard, Le management des conglomerats, dans Hommes et Commerces, septembre 1972, reproduit dans Arts et Métiers, janvier-février 1973.

L'approche managériale reflète les évolutions du système capitaliste dans lequel de nombreuses entreprises se trouvent maintenant confrontées à une distinction de fait entre d'une part la propriété de l'entreprise détenue par les actionnaires et d'autre part la gestion dévolue au manager. Ce dernier recherche avant tout la maximisation du chiffre d'affaire au détriment de la maximisation du profit.<sup>1</sup>

Certaines dépenses vont s'en trouver augmentées, les émoluments des managers (partie discrétionnaire de la rémunération, avantages, prêts...) qui représentent leur pouvoir, des dépenses d'investissement qui représentent des opérations de prestige sans rapporter de profit.<sup>2</sup>

### e) La théorie de l'école néo-classique :

Elle utilise les idées des courants (psychosociologique des relations humaines et mathématiques). Ces principes sont la maximisation du profit (indicateur de mesure de la performance) ; l'entreprise est le moteur économique (créatrice de richesse) ; la concurrence n'exige que pour ceux qui accèdent aux postes de direction.

**Tableau n° 04 : L'école néo-classique**

Écoles de pensée	Auteurs	Théories
École néo-classique	Alfred Sloan	Décentralisation coordonnée
	Peter Drucker	Direction par objectifs (D.P.O)
	Octave Gélinier	Direction participative par objectifs (D.P.P.O)

### f) La théorie du courant mathématique :

Il est né aux États-Unis, il est fondé sur la pensée quantitative (prolongement de Taylor). Ce qui a permis de conduire et développer de grands projets industriels favorisé par le développement des T.I.C qui offraient des moyens de calculs à la résolution de des problèmes. Ses

<sup>1</sup> Citation de W. J. Baumol avance alors l'idée que les managers recherchent avant tout la maximisation du chiffre d'affaire au détriment de la maximisation du profit

<sup>2</sup> Citation de O .E .Williamson

principes sont la formalisation, l'information, le développement d'outils de la prise de décision, des méthodes de gestion de projet et l'utilisation des T.I.C.

### **g) La théorie de l'école sociotechnique :**

Elle s'intéresse à l'entreprise comme un système (éléments en interrelations) et analyse les conséquences de l'introduction de nouvelles techniques d'usinage.

### **h) La théorie de l'école des systèmes sociaux :**

Elle avait proposée des études sur les facteurs décisionnels influençant l'efficacité. Douglas Mac Gregor propose les théories X et Y (opposées de l'homme au travail). Le modèle de R. Likert s'intéresse aux styles de leadership et à leurs influences sur l'efficacité. Il met ainsi en évidence ces styles.

### **i) La théorie de la décision :**

Le modèle s'inscrit dans la rationalité absolue/limitée<sup>1</sup>. Le but de la théorie dite de la rationalité limitée est donc de mettre en lumière les limites pratiques et de s'efforcer trouver les moyens (entraînement, formation, adhésion) de repousser ces limites. H. A. Simon s'intéresse au processus de décision et approfondit ce concept<sup>2</sup>. Il décrit toutes les entreprises comme des processus dynamiques et continus de prises de décisions.

## **Section n° 3. La classification des entreprises :**

Les typologies sont destinées à les classer à partir de différents critères donc elles permettent une représentation simplifiée de la réalité une comparaison dans le temps et dans l'espace et de situer ses performances<sup>3</sup>. En raison de la diversité, de multiples classifications sont opérées. Quel que soit son secteur d'activité, sa taille, sa situation, toute entreprise peut réaliser son propre état de situation et évaluer ses atouts en matière de

---

<sup>1</sup> C'est dans cet esprit que s'inscrivent les travaux de H. Simon, Cyert et March.

<sup>2</sup> Disciples de Simon ils se sont efforcés, au travers d'un célèbre ouvrage : " A behavioral theory of the firm ", de donner un caractère opératoire, (1963).

<sup>3</sup> Mourad Preure, Notion fondamentale de l'économie d'entreprise et de management stratégique, Université Abderrahmane mira de Bejaia ,2008

développement de la diversité<sup>1</sup>. Il y a des critères de dimension qui se caractérisent par une diversité. La taille peut être utilisée comme le critère du chiffre d'affaires qui permet d'apprécier le poids économique et l'effectif.

Pour effectuer un classement des entreprises on utilise des critères permettant de faire des regroupements. La classification peut se faire suivant la forme, le secteur d'activité, la taille et le régime juridique. On distingue trois secteurs d'activité qui permettent de décrire l'activité productive branche, secteur, filière (en économie industrielle) enchaînement d'activités allant de l'extraction à la commercialisation<sup>2</sup>.

### **1. La classification d'après l'activité :**

Ce sont des critères qui sont basés selon la nature de leur activité économique, elles sont aussi classées par branche, par secteur. Le type d'activité (secteur ou branche), les entreprises agricoles, industrielles, de services, commerciales. Elle est affinée en secteur, branche et filière. Selon le secteur, ce sont les entreprises ayant la même activité principale. La branche regroupe les unités de production fournissant un même produit, la filière est liée aux opérations d'achats et de vente<sup>3</sup>.

La classification par secteur économique est déterminée par l'activité principale artisanale qui vend un produit manuel, l'entreprise commerciale qui achète de la marchandise qu'elle revend. L'entreprise industrielle qui transforme la matière première et vend des produits et enfin la société de services qui présente des prestations fournies. Elle a une influence sur le fonctionnement de l'économie C. Clark et J. Fourastié sont les premiers à avoir proposé la distinction.

La classification permet de regrouper les activités en trois secteurs économiques (primaire, secondaire, tertiaire)<sup>4</sup>. Le secteur quaternaire qui

---

<sup>1</sup> Dominique Auberty, consultant indépendant, porteur de projet Conseil Emploi Séniors, Incubateur technologique APUI Ecole des mines de Douai

<sup>2</sup> Car le terme est utilisé dans d'autres formes d'organisation, dans la délinquance par exemple.

<sup>3</sup> Classification selon Insee par branche et secteur d'activité

<sup>4</sup> Colin Clark, The Conditions of Economic Progress, 1940 (date de publication originale).



n'est pas dans sa classification, les T.I.C qui ont permis de travailler en temps réel parce que la vitesse est l'une des priorités dans la concrétisation du temps concurrentiel<sup>1</sup>.

On ajoute un nouveau concept « La loi des trois secteurs » (part respective de chacun dans l'activité économique). Selon les types d'entreprises on distingue les secteurs d'activité secteurs (primaire, secondaire, tertiaire, information)<sup>2</sup>.

Le secteur primaire regroupe toutes les entreprises dont l'activité principale est en rapport avec la nature (agriculture, pêche et industries extractives).

Le secteur secondaire comprend les entreprises de transformation.

Le secteur tertiaire est celui des services (banques, commerce...).

Le secteur quaternaire est créé en fonction des technologies des T.I.C qui inclut notamment l'informatique, télématique etc...Il est parfois distingué, avec une définition variant selon les auteurs.<sup>3</sup>

Au début, c'est le secteur primaire qui est domine, puis c'est au tour du secteur secondaire qui se développe, et finit par dépasser le secteur et enfin, le secteur tertiaire prend de l'importance. Actuellement c'est le secteur quaternaire qui domine comme les prestations intellectuelles (informatique)<sup>4</sup>.

## **2. La classification d'après la taille (dimension) :**

La taille ou la dimension peut être le chiffre d'affaires, salariés qui englobent les P.M.E et les grandes entreprises. La grande entreprise est avantagée dans l'organisation et les marchés). La classification dimensionnelle peut être selon l'effectif, le chiffre d'affaire et la valeur ajoutée, la supériorité d'organisation interne comme les économies internes d'échelle, elle tire tout le parti du progrès technique, elle peut abaisser son coût de production.

---

<sup>1</sup> A. Rachedi, l'impact des T.I.C sur l'entreprise, maison d'éditions universitaires européennes, Sarrebruck, imprimé en Allemagne, 2011, P.15

<sup>2</sup> Mourad Preure, Notion fondamentale de l'économie d'entreprise et de management stratégique, Université abderahmene mira de Bejaia ,2008

<sup>3</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise>, Entreprise

<sup>4</sup> Colin Clark, "The conditions of Economic Progress", 1941.

Le classement est en fonction de la taille et de l'impact économique, selon les critères de la taille, elles peuvent être distinguées selon les formes comme les P.M.E, le groupe, la filiale, la prise de participation<sup>1</sup>. Elle peut être envisagée sous divers aspects le capital, le chiffre d'affaires, l'effectif: Micro E = 1 salarié, T.P.E = moins de 10 salariés, P.E = de 10 à 49 salariés, P.M.E = de 50 à 499 salariés, G.E = + de 500 salariés

L'entreprise de petite taille est devenue la petite entreprise après les vingt glorieuses années<sup>2</sup>. La très petite entreprise (TPE), est une entreprise employant de 01 à 09 employés. Elle est présentée comme une composante du rêve américain<sup>3</sup>. C'est en particulier le message que diffusa en 1973<sup>4</sup>. Désormais à l'échelle mondiale « le bonheur des hommes est dans les petites prairies »<sup>5</sup>.

Les entreprises sont classées comme<sup>6</sup>, les micro-entreprises qui sont des sous-catégories des T.P.E, les petites entreprises (P.E), les (P.M.E), la petite taille des P.M.E favorise la réactivité et la créativité<sup>7</sup>. Les grandes entreprises, le groupe d'entreprises (sociétés mère et filiales) et enfin étendue entreprise (en réseau, matricielle, virtuelle). Les PME et les grandes entreprises sont complémentaires<sup>8</sup>

Les PME, c'est l'avenir, cette loi la définit et a distingué différentes formes<sup>9</sup>, formes<sup>9</sup>, elle définit comme étant une entreprise de production et de service<sup>10</sup>. La pme/pmi est un phénomène ancien<sup>11</sup>.

---

<sup>1</sup> Dr. Karim Mahoui, Maître de conférences B, Cours de Gestion de l'entreprise, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Pour les étudiants de licence en sciences commerciales et sciences de gestion, Département des Sciences Commerciales, Université Abderrahmane Mira – Bejaïa, Algérie, Année : 2016/2017

<sup>2</sup> Carré D, Levratto N / Politique industrielle et pme. Nouvelle politique et nouveaux outils ? Revue d'économie industrielle 126 /2<sup>e</sup> trimestre 2009 Varia

<sup>3</sup> Paterson R / La pme, pour une économie équilibrée. Montréal, Centre du livre de France, 1978.

<sup>4</sup> L'économiste Fritz Schumacher, dans le livre Small is beautiful

<sup>5</sup> Jean Le Bleu. Giono, 1932

<sup>6</sup> Selon la définition de la commission européenne en 2011

<sup>7</sup> Selon Ernst Schumacher, small is beautiful, la petite taille des P.M.E favorise réactivité et créativité, (1973).

<sup>8</sup> W. Baumol, «Goliath a besoin de David pour grandir», The Free Market Innovation Machine, 2004.

<sup>9</sup> J.O, n°77,15/12/2001.

<sup>10</sup> Concernant la définition juridique des P.M.E, l'Algérie a adopté la charte de Bologne

<sup>11</sup> Galbraith JK / Nouvel Etat industriel, Gallimard 1967 Paris

On distingue quatre images ou conceptions de la PME<sup>1</sup>, la P.M.E traditionnelle (Europe du sud), l'entrepreneur individualiste (anglo-saxon), La PME moderne (mittelstand allemand), L'entrepreneur communautaire<sup>2</sup>. Elle est contrôlable, le fait qu'elle soit dotée d'un système organisationnel qui puisse être contrôlé par le dirigeant<sup>3</sup>.

Sa caractéristique est devenue l'entreprise de taille idéale rend celle-ci plus appropriée à un développement (il suffit de laisser faire les marchés) mais sur l'instabilité et le déséquilibre<sup>4</sup>. Les P.M.E constituent un tissu économique très important mais elles rencontrent des problèmes au quotidien au manque de financement et d'absence de gestion (les membres de la famille)<sup>5</sup>.

On peut les résumer selon de l'INSEE, on distingue donc 05 types :

- Les micro entreprises n'emploient pas de salariés.
- Les T.P.E (Très Petite Entreprise) emploient de 1 à 9 salariés.
- Les P.E (Petite Entreprise) emploient de 10 à 49 salariés.
- Les M.E (Moyenne Entreprise) emploient de 50 à 499 salariés.
- Les G.E (Grande Entreprise) emploient plus de 500 salariés.
- Les T.G.E qui emploient plus de 1500 salariés (pas souvent mentionnées).

Ce critère est important à cause des obligations imposées à l'entreprise<sup>6</sup>.

L'Algérie par son passé a mis en œuvre des stratégies basées sur le gigantisme et accessoirement sur les P.M.E avec l'espoir d'un décollage rapide<sup>7</sup>. Elles sont source de compétitivité car leur développement permet de répondre aux besoins des secteurs. Une entreprise comme une taille intermédiaire (E.T.I), son effectif est compris entre 250 et 4999 salariés.

---

<sup>1</sup> Olivier Torres distingue quatre « images » ou « conceptions » de la P.M.E

<sup>2</sup> Torres O / Les P.M.E Domino Flammarion 1998.

<sup>3</sup> Alice Guilhon, vers une nouvelle définition de la P.M.E à partir de concept de contrôlabilité, dans « PME de nouvelles approches » éd. economica, paris, 1998, p : 60

<sup>4</sup> Torres O / La recherche en P.M.E. Regard sur les P.M.E, éditée par OSEA n°14 JUIN 2007

<sup>5</sup> Abdelkader Rachedi, l'impact du système de gouvernance sur la performance de l'entreprise (la PME), maison d'éditions universitaires européennes, Sarrebruck, imprimé en Allemagne, 2018, P.05

<sup>6</sup> INSEE, classification selon la taille de l'entreprise

<sup>7</sup> Joyal A / Le développement par l'initiative locale, L'Harmattan Paris 1986.

Cette classification permet de distinguer les petites les moyennes et les grandes selon les capitaux propres, le résultat de l'exercice qui traduit la rentabilité. Le chiffre d'affaires mesure la part de marché, la valeur ajoutée mesure la richesse créée à l'intérieur et l'effectif permet d'apprécier l'importance du facteur travail.

le modèle allemand (P.M.E), elles sont spécialisées dans la construction, le traitement des matières premières et les hautes technologies<sup>1</sup>. En Algérie, les P.M.E constituent la grande partie du tissu économique, bien que l'importance accordée à celle-ci ne soit pas récente<sup>2</sup>. Le préjugé favorable aux P.M.E a aujourd'hui, en plus de son assise traditionnelle, une assise économique bien solide<sup>3</sup>. Le bienfondé de leur existence et de leurs fonctions comme de toutes les entreprises petites ou grandes a été démontré par de nombreux économistes<sup>4</sup>.

La présence d'un secteur composé de petites et moyennes unités industrielles est au départ le fait d'un héritage. A côté d'un large secteur artisanal au savoir-faire ancestral existent des P.T.E nationalisées après l'indépendance et des P.M.E privées qui activaient du temps de la colonisation.<sup>5</sup>

Cette conception plus moderne de la P.M.E / P.M.I est l'acte de naissance du secteur de la P.M.E en Algérie d'autant que cela s'accompagne d'une timide reconnaissance de la propriété privée ce qui favorise la création des petites<sup>6</sup>.

Depuis les années 1990 le « Small is beautiful » est devenu un véritable slogan politique qui invite les jeunes à créer leur propre entreprise. Les P.M.E / P.M.I sont une réalité des économies contemporaines.

---

<sup>1</sup> Le modèle allemand, l'économie allemande compte 3,62 millions de PME dans lesquelles travaillent 70% de la population active.

<sup>2</sup> Abdelatif Chelil, Sidi Mohamad Ayad, article sur les « PME en Algérie : réalités et perspectives », Université de Tlemcen, Algérie

<sup>3</sup> Braudel F / Civilisation matérielle, économie et capitalisme, du XVIEME au XVIIIEME siècle Armand Colin 1979.

<sup>4</sup> R. Coase, les entreprises petites ou grandes a été démontrées par de nombreux économistes

<sup>5</sup> Tehami A / Le programme Algériens des industries locales, Alger, OPU 1979.

<sup>6</sup> Sellami A / Pme et développement économique, Enal 1985, Alger. .

Les P.M.E/P.M.I sont devenues un vecteur du développement économique et social incontournable. Elles sont reconnues comme un puissant rempart pour atténuer et même résorber le chômage<sup>1</sup>. Il s'agit de consolider le dispositif et de l'adapter à la réalité de l'économie algérienne, en tenant compte des orientations fixées par l'Etat pour un nouveau régime de croissance<sup>2</sup>.

La performance de l'entreprise algérienne, l'économie algérienne repose presque exclusivement sur le pétrole pour ses recettes extérieures mais un peu moins à la formation du P.I.B, comme nous l'avons déjà souligné. Le secteur privé, bien que récent en Algérie, apporte une contribution importante à la formation de la richesse<sup>3</sup>. En Algérie la réforme de 1989 vise le rétablissement de la concurrence et plus globalement des mécanismes de marché dans l'économie. La loi sur les faillites brise le mythe de la pérennité des entreprises publiques<sup>4</sup>. Nous misons sur la diversification et l'exportation pour assurer notre développement.<sup>5</sup>

La stratégie d'innovation est parmi les P.ME innovantes, il y a quatre types qui exercent une activité dans la R & D, les innovantes sans activité, les Start-ups basées sur technologies de pointe, les prestataires pour le compte d'entreprises. L'Allemagne arrive en tête des pays européens. Le développement est assuré par deux facteurs le personnel hautement qualifié et le financement des projets. il y a les atouts (grande flexibilité, réactivité, innovation) tandis que les difficultés se résument sur les financements des entreprises, la gestion, les complications des P.M.E familiales.

---

<sup>1</sup> Ammar Sellami, Maitre-assistant ENSSEA, article sur l'évolution de la place de la PME /PMI dans l'économie de développement : Comment et pourquoi?, Pôle Universitaire, Koléa

<sup>2</sup> Contribution du forum des chefs d'entreprise, pour l'émergence de l'économie algérienne, Développement de la PME/PMI Sous-traitance et foncier industriel

<sup>3</sup> Dr. Musette Mohamed Saïb, Sociologue, Avec la collaboration de Pr. Labdelaoui Hocine, Sociologue Dr. Lassassi Moundir, Statisticien, Rapport Final, Projet «Algérie : Avenir de l'Entreprise et Avenir de l'Emploi», Alger, 26 juillet 2017

<sup>4</sup> Fatiha Talahite, Réformes et transformations économiques en Algérie, Rapport en vue de l'obtention du diplôme habilitation à diriger des recherches, UFR de Sciences économiques et de gestion, Université Paris 13-Nord, France

<sup>5</sup> Djamel Guidoum, vice-président de SATEREX/IRIS, revue éditée par le ministère de l'industrie et des mines N° 02, 4trimestre 2018

### **3. La classification d'après le statut juridique :**

Elle est en fonction de la personne qui détient le capital et des objectifs retenus par l'entreprise, nous proposons une typologie des entreprises qui s'appuie sur le critère de propriété de l'entreprise (propriétaire), le critère de la personnalité, qui a l'aptitude à être titulaire de droits et d'obligations<sup>1</sup>.

On distingue deux types (privées et publiques). Les entreprises privées sont des entreprises dont le capital appartient à des personnes de droit privé. Il y a auto entrepreneur, individuelle et société. Elles peuvent être individuelles, le capital appartient à une seule personne physique. Le cadre d'une entreprise individuelle lorsque vous ne recevez aucun apport de la part d'autres personnes<sup>2</sup>.

Une société est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes mettent en commun leurs biens ou leur travail ou tous les deux à la fois en vue de partager le bénéfice qui pourra en résulter<sup>3</sup>. Il y a les sociétés civiles (non commerciales), les sociétés commerciales sont celles qui exercent des actes de commerce et en font une profession habituelle.

Il y a les sociétés de personnes qui se connaissent et qui se font mutuellement confiance. Elles sont indéfiniment responsables, commandité simple, eu nom collectif, à vocation commerciale. Elles peuvent prendre la forme de société en nom collectif où les associés sont responsables chacun de leur côté des dettes de l'entreprise<sup>4</sup>. Les sociétés de capitaux comme la société de participation. Le Holding est une société-mère qui détienne une partie du capital. Les filiales dont le capital est contrôlé à + 50 % par la société- mère.

L'entreprise individuelle est la forme la plus répandue. L'entrepreneur est le seul dirigeant et il n'y a pas de capital social. La société anonyme à responsabilité limitée (S.A.R.L) dont la responsabilité des associés est

---

<sup>1</sup><http://www.algeriansoverseas.com/index.php?p=20&txt=229>, 14/11/2013

<sup>2</sup>Newsletter juridique, Arcofina, les formes juridiques des sociétés en Algérie, holding, août 2010

<sup>3</sup> Dahir définit la société étant comme « un contrat entre 2 ou plusieurs personnes »

<sup>4</sup><https://www.etudier.com/dissertations/Diversit%C3%A9-Des-Entreprises/36805.html>, diversité des entreprises

limitée à leur apport. La société en nom collectif, leur responsabilité est indéfinie et solidaire. La société anonyme, le nombre des associés doit être supérieur ou égal à deux et leur responsabilité est limitée à leur apport.

Les entreprises du secteur public (publiques, semi-publiques ou mixtes) sont des entreprises dont le capital appartient à l'Etat ou les 2, les entreprises publiques sont gérées par l'Etat. On distingue les offices qui sont dotés d'une autonomie et les concessions dont la gestion d'un service public à un privé.

#### **4. Les autres classifications des entreprises:**

Classification selon le chiffre d'affaire ou le résultat net permet d'étudier la compétitivité par rapport aux concurrents, sa rentabilité, signe de bonne gestion.

La classification en fonction de l'autonomie, les entreprises qui nouent des partenariats financiers qui sont liées et correspondent à la situation économique. Les entreprises autonomes qui n'appartiennent pas aux partenaires ou liées<sup>1</sup>.

Dans la classification par type, on trouve des établissements commerciaux ou industriels, les entreprises publiques, les administrations qui correspondent aux ministères, les collectivités les coopératives, les associations à but non lucratif, les adhérents sont associés au capital et aux décisions.

Selon l'objet social (but lucratif, but non lucratif), les entreprises privées à but lucratif sont les T.P.E, les P.M.E et les Groupe. Les entreprises privées à but non lucratif (coopératives, associations, sociétés mutuelles).

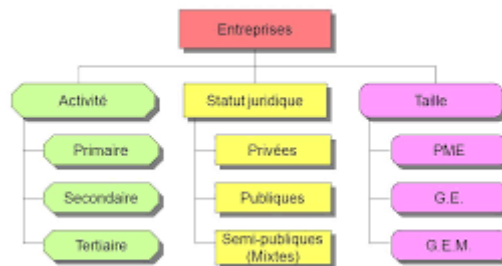
La classification transversale dont les sociétés ont un but lucratif. Les entreprises qui n'ont pas de but lucratif et enfin les entreprises publiques.

---

<sup>1</sup>Gilles Bressy et Christian Konkuyt, management et économie des entreprises, Aide-mémoire Sirey, 2008

**Fig. n ° 06 : Résumé de la classification des entreprises**

Classification des entreprises



On peut résumer la diversité des entreprises en deux colonnes (critère de distinction et types d'entreprises). La diversité rend nécessaire l'établissement des typologies. Ainsi, il sera possible de constituer des ensembles homogènes qui permettent leurs positionnements en fonction des caractéristiques ayant des incidences en terme de gestion<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://compta-t.blogspot.com/2013/10/l'environnement-la-classification-des.html>,

l'environnement : la classification des entreprises



**Tableau n° 05 : La diversité des entreprises<sup>1</sup>**

<b>Critère de distinction</b>	<b>Types d'entreprises</b>
<b>Nombre de salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● De 0 à 9 salariés : les TPE (très petites entreprises) : artisans et commerçants</li> <li>● De 10 à 249 salariés : les PME (petites et moyennes entreprises)</li> <li>● De 250 à 2 000 salariés : les grandes entreprises</li> <li>● Plus de 2 000 salariés : les très grandes entreprises</li> </ul>
<b>Secteur d'activité économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Secteur primaire : entreprises exploitant les ressources naturelles (agriculture, pêche, mine...)</li> <li>● Secteur secondaire : entreprises transformant les matières premières (industries)</li> <li>● Secteur tertiaire : entreprises proposant des services (banque, assurance, transport, location...)</li> </ul>
<b>Forme juridique</b>	<p>Entreprises individuelles (personnes physiques) : commerçants, artisans</p> <p>Sociétés (personnes morales) : EURL, SARL, SA, SNC...</p>
<b>Secteur privé / public</b>	<p>Entreprise privée : entreprise dont les propriétaires sont des personnes privées physiques ou morales.</p> <p>Entreprise publique : entreprise qui appartient à l'État (exemples : SNCF, EDF).</p>

---

<sup>1</sup> [https://www.i-manuel.fr/RESTMG\\_MO/RESTMG\\_MOp2dos3TH1doc1.htm](https://www.i-manuel.fr/RESTMG_MO/RESTMG_MOp2dos3TH1doc1.htm), la diversité des entreprises

## **Chapitre : 2 L'entreprise et son environnement:**

L'entreprise existe dans un environnement dont elle fait partie intégrante. Elle n'est donc pas indépendante et ne suffit pas à elle-même. Il est composé de facteurs physiques et sociaux. L'entreprise interfère avec un entourage très actif, il va dicter ses choix opérationnels et stratégiques que l'entreprise va prendre. En considération, cet entourage est appelé environnement. Elle peut être influencée par lui de manière positive ou négative. Elle n'est pas isolée, elle interagit avec de nombreux marchés avec lesquels elle échange et dont elle est dépendante<sup>1</sup>.

### **Section 1 : La présentation de l'environnement :**

#### **1. La notion de l'environnement et ses variantes:**

##### **a) La notion de l'environnement :**

On définit l'environnement comme étant l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités. Il est un ensemble des actions que les entreprises doivent mettre en œuvre afin de réduire les menaces. Il inclut le macroenvironnement et le microenvironnement. Il est formé d'un ensemble d'acteurs, et de faits dont l'existence peut influencer le comportement et les performances de l'entreprise<sup>2</sup>.

C'est un ensemble des conditions naturelles et culturelles susceptibles d'agir sur les organismes vivants et les activités humaines appliquées à l'entreprise, en parvient à l'analyse (le micro-environnement et le macro-environnement)<sup>3</sup>.

L'entreprise a des coûts de facteurs de production et des revenus. Elle doit être rentable pour pouvoir assurer sa pérennité. Les facteurs socio-économiques qui influent sur sa vie la concurrence, l'Etat, la législation sociale, les groupes de pression, les syndicats, les associations de consommateurs)<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Professeur Mohamed Abdellaoui, théories des entreprises, master juriste d'affaire, faculté des sciences juridiques, économiques & sociales, université Sidi Mohamed Benabdellah Fès, année universitaire 2011 – 2012

<sup>2</sup> Lakhdissi El Mahdi, Entreprise et son environnement

<sup>3</sup> Le robert, définition de l'environnement

<sup>4</sup> A. Silem, l'environnement de l'entreprise, 1999, P. 265

L'entreprise se transforme et devient une organisation afin de répondre aux bouleversements. L'interaction avec son environnement la transforme, selon les évolutionnistes, en une compétence foncière<sup>1</sup>. Elle doit être capable de s'adapter aux contraintes environnementales s'exercent sur tous les marchés. En effet, au courant du 18<sup>ème</sup> siècle, les économistes classiques dont A. Smith, D. Ricardo et J. B. Say jettent un premier regard extérieur sur l'entreprise<sup>2</sup>.

L'entreprise est un système ouvert sur son environnement, depuis les années 1960, les approches théoriques vont considérer l'entreprise comme un système ouvert. Ils ne se sont pas intéressés par les liaisons de la firme avec les acteurs de son environnement<sup>3</sup>. Selon la théorie de la contingence, contingence, l'environnement détermine la structure. Il évolue sans cesse il n'y a pas de structure idéale<sup>4</sup>. On distingue 02 sortes d'environnements (général et spécifique).

**Tableau n° 06 : L'entreprise et son environnement<sup>5</sup>**

<b>Parties prenantes</b>	<b>Intérêts (objectifs)</b>
<b>Internes :</b>	
Propriétaires	Revenu / bénéfice
Management (managers)	Pouvoir, influence, prestige
Salariés	Revenu (emploi)
<b>Externes :</b>	
Bailleurs de fonds	Rémunération satisfaisante
Fournisseurs	Solvabilité des acheteurs
Clients	prix est intéressant
Concurrents	Respect des principes de loyauté
Etat et société	Impôts <sup>6</sup>

<sup>1</sup> Melbouci. L « Le modèle des entreprises algériennes, échec ou fin de mission », éd, El Amel, 2008

<sup>2</sup> Guerrien .B « La théorie économique néoclassique »éd, La découverte, Paris 2008.

<sup>3</sup> Taylor ou Fayol au début du 20<sup>ème</sup> siècle ne se pas intéressés à l'environnement.

<sup>4</sup> Selon la théorie de la contingence, l'environnement détermine la structure

<sup>5</sup> P. Ulrich / Fluri, les parties prenantes de l'entreprise et leurs intérêts (1995, p. 79)

<sup>6</sup> Extrait de Thommen, Introduction à la gestion d'entreprise, (5e Edition 2011)

b) Il existe quatre variantes d'environnement :  
Stable et aléatoire (petites entreprises),  
Stable et structuré (grandes entreprises),  
Instable (décentralisées),  
Turbulent (niveau de complexité analogue)<sup>1</sup>.

Il est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors: la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les organisations, le climat politique et économique<sup>2</sup>. Certains distinguent des types d'environnements allant de très calmes à très perturbés<sup>3</sup>. Le plus complexe est l'environnement turbulent où seule une politique peut permettre l'émergence d'une solution. Jusqu'aux années 60, les organisations étaient considérées comme des systèmes fermés<sup>4</sup>.

Son évolution est inéluctable, l'environnement organisationnel devient de plus en plus turbulent<sup>5</sup>, cette turbulence par les changements auxquels est confrontée l'organisation. Ils sont significatifs, rapides<sup>6</sup>, les turbulences stratégiques font arriver des événements qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui, au résultat final, ont un impact majeur sur les profits<sup>7</sup>. Plus l'environnement est dynamique, plus l'entreprise peut s'adapter aux autres déterminants. Plus il est complexe, plus l'entreprise doit se spécialiser et se coordonner. Plus il est incertain et plus elle doit être souple et réactive.

### **b) Les composantes ou les différents environnements:**

Il est constitué de l'ensemble des forces qui agissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise (éléments extérieurs) qui ont une influence, on distingue deux sortes macro-environnement ou général et

---

<sup>1</sup> A. Desreumeaux, typologie de l'environnement, 1992, P.115-116.

<sup>2</sup> R. De Bruecker, l'environnement de l'entreprise, 1995, P.26.

<sup>3</sup> A. E. Emery et E. L. Trist ont distingué des types d'environnements allant de très calmes à très perturbés

<sup>4</sup> G. Gueguen : communication sur le management des turbulences, Toulon 22-23 mai 1997

<sup>5</sup> S. Terreberry, l'environnement organisationnel(1968).

<sup>6</sup> Cameron, Kim et Whetten, l'environnement de l'entreprise, (1987)

<sup>7</sup> I. Ansoff, l'environnement de l'entreprise (turbulences), (1979)

microenvironnement ou spécifique<sup>1</sup>. Il y a le méso environnement qui représente les caractéristiques du jeu concurrentiel.

Le méso-environnement signifie intermédiaire, Il se trouve entre le macro et le micro<sup>2</sup>. Ce qui présente les caractéristiques du jeu concurrentiel dans le secteur<sup>3</sup>. Alors on les distingue afin de faciliter leur interprétation<sup>4</sup>. Il met en exergue les interrelations entre les chaînes transactionnelles<sup>5</sup>.

a) L'environnement immédiat ou de proximité (spécifique) est plus proche de l'entreprise. Il est constitué de partenaires sur le marché (clients, fournisseurs, concurrents). Il correspond à l'ensemble des agents ayant une influence. En amont il y a les apporteurs de capitaux, de biens, du travail et du savoir-faire). En aval il y a la clientèle, les administrations, les groupes d'intérêts.

Le micro-environnement (spécifique) est composé des acteurs proches, voire au contact de l'entreprise. Ils forment la majeure partie des éléments pris en compte par Michael Porter dans sa définition des cinq forces qui impactent les marchés (les clients, les fournisseurs, les concurrents, les autres partenaires)<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Mr. Aoumeur Akki Alouani, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Ferhat Abbés, Sétif, Évolution de l'environnement de l'entreprise publique algérienne et son impact sur sa performance, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, N°06 (2006)

<sup>2</sup> Longatte. J, Muller. J, « Economie d'entreprise », éd, Dunod, Paris, 1999.

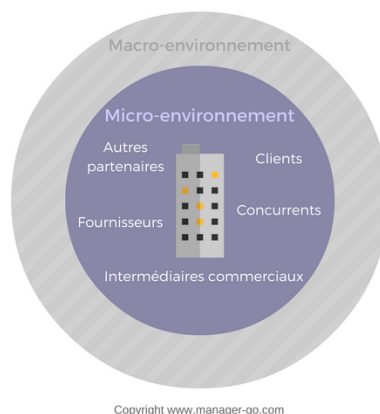
<sup>3</sup> «Ces différences font apparaître comme l'a montré R. Vernon un cycle international des produits et des services qui se trouveront à maturité ou en déclin dans certaines régions du monde, alors qu'ils ne sont qu'à un stade de démarrage ou de croissance dans l'autre »

<sup>4</sup> Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Economie d'entreprise

<sup>5</sup> La diminution de la natalité influence à court terme le secteur des vêtements, le développement de la restauration hors foyer a conduit les entreprises de la distribution alimentaire à s'adapter à cette nouvelle donnée.

<sup>6</sup> <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/>, les 05 forces de Michael Porter

**Fig. n° 07 : Le micro-environnement<sup>1</sup>**



Il est constitué de catégories d'acheteurs, c'est l'ensemble des forces extérieures qui agissent et réagissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise<sup>2</sup>. Les marchés des entreprises, grandes ou petites, s'internationalisent rapidement<sup>3</sup>. L'entreprise combine le capital et des compétences dont le but est en général la rémunération la plus satisfaisante du capital ; elle est animée par une équipe dirigeante qui, avec plus ou moins d'autonomie, définit sa stratégie, coordonne ses activités ; elle fournit des biens dans un environnement donné<sup>4</sup>.

b) Le macro-environnement (général) c'est l'ensemble des grandes tendances de la société dans sa globalité<sup>5</sup>. Il s'impose et détermine le cadre de son activité. Il est constitué de facteurs qui ont des conséquences, Les différents composants ont une incidence plus ou moins forte comme les facteurs (démographiques et géographiques, économiques, technologiques, institutionnels, socioculturel)<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Copyright [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com), le micro-environnement

<sup>2</sup> M. Jean-Pierre, « L'entreprise et son environnement économique », éd, Ellipses 2001.

<sup>3</sup> Les termes mondialisation, internationalisation et globalisation sont souvent utilisés comme synonymes. Pour les besoins du texte, le terme internationalisation se réfère d'abord à l'importance des activités d'exportation et d'importation tandis que les deux autres incorporent l'idée de la diversification géographique de ces mêmes activités.

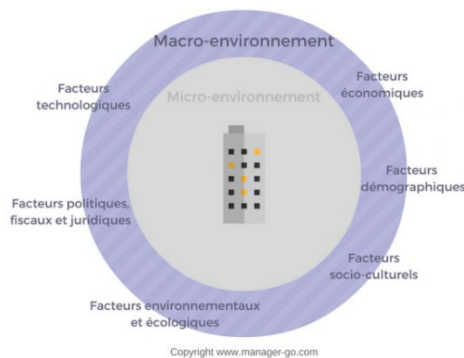
<sup>4</sup> François Leroux, Introduction à l'économie de l'entreprise, Gaëtan Morin Éditeur, 3e éd., 1992, p. 144.

<sup>5</sup> F. Cocula « Introduction générale à la gestion »éd, Dunod, Paris, 2008.

<sup>6</sup> <http://www.cours-et-exercices.com/2014/05/expose-sur-lenvironnement-de-lentreprise.html>, exposé sur l'environnement de l'entreprise

On peut distinguer ces facteurs (démographiques et géographiques, sociaux, juridique et institutionnels, technologique, économiques, concurrentiels)<sup>1</sup>. Ils ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels elle exerce un faible contrôle<sup>2</sup>. Elle est au centre des forces concurrentielles (les clients, les fournisseurs, les entrants potentiels et les substituts), il représente l'environnement pertinent<sup>3</sup>.

**Fig n° 08: Le macro-environnement<sup>4</sup>**



Les différents facteurs sont les suivants :

Les facteurs démographiques qui couvrent la situation démographique globale d'une nation (pyramide des âges ou structure par âges de la population).

Les facteurs socioculturels ce sont des modes de vie des individus, les modes de pensée (développement de la consommation éthique, modes, styles, niveau de vie, mentalités, aspirations).

Les facteurs politiques, juridiques qui constituent un élément du fonctionnement de l'économie puisqu'ils déterminent les règles du jeu en vigueur sur un marché (réglementations des contrats, concurrence, travail, interventionnisme).

<sup>1</sup> Michael Porter il y a 07 facteurs qui composent l'environnement de l'entreprise

<sup>2</sup> J. D. Thompson, la définition de l'environnement 1967.

<sup>3</sup> M. Porter, les forces concurrentielles (1985),

<sup>4</sup> Copyright [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com), le macro-environnement

Les facteurs technologiques permettent de lui procurer un avantage compétitif (brevets d'invention, innovations tel que des nouveaux produits ou services PC, téléphone portable, web...).

Les facteurs environnementaux et écologiques (relation avec le climat).

Les facteurs économiques sont la mondialisation des échanges qui se traduit par les effets tels que (l'internationalisation, les marchés). L'économie englobe les relations avec l'extérieur (la conjoncture, les prix, le taux d'intérêt). L'évolution des variables (l'inflation, la croissance économique) qui ont une incidence sur la politique de l'entreprise, cette distinction repose sur le degré d'influence.

### **c) Les caractéristiques de l'environnement :**

Les structures internes, en vue de faire face aux incertitudes, s'adaptent aux types et aux conditions de l'environnement, qui n'est ni statique, ni homogène<sup>1</sup>. Il se transforme radicalement, ces bouleversements constituent des enjeux. Ce sont des transformations accentuées par la mondialisation, les T.I.C, biotechnologies l'automatisme, sociologique et humaine et enfin comme les nouvelles aspirations telles que la qualité de la vie et l'écologie. Elle doit évaluer les caractéristiques pour mieux réagir à son impact. La complexité et l'incertitude vont modifier la structure de l'entreprise<sup>2</sup>.

### **d) Les relations entre l'entreprise et son environnement :**

#### **2. L'impact de l'environnement sur l'entreprise:**

La relation existe entre l'entreprise et les facteurs de l'environnement<sup>3</sup>. Elle doit s'adapter, les composantes évoluent, toute mutation constitue une opportunité si elle améliore la position concurrentielle positive, elle peut être négative (faible pouvoir d'achat).

---

<sup>1</sup> Tifawt, environnement de l'entreprise : macro et micro environnement, 12 avril 2019.

<sup>2</sup> Sahli Faouzia, économie d'entreprise, chapitre 6 : l'organisation dans l'entreprise

<sup>3</sup> Joëlle Benenfant, Jean la croix, Comprendre le monde de l'entreprise « le marché », direction des relations internationales de l'enseignement, chambre de commerce d'industrie, paris.



### **3. Les actions de l'entreprise sur l'environnement :**

Elle a une influence sur l'environnement en agissant de plusieurs façons qui ont un impact comme des externalités positives (emplois, revenus, impôts et taxes) et négatives (concurrence déloyale et la dégradation de l'environnement)<sup>1</sup>. Il y a des externalités positives (savoir-faire) mais d'autres sont négatives (pollution).

### **Section 2 : L'analyse de l'environnement de l'entreprise :**

Elle répond à un objectif de l'évaluation des éléments qui affecte son activité et l'identification des opportunités ou des menaces. Les éléments qui l'affectent sont à la fois de nature interne et externe. Il lui impose des contraintes mais lui offre des opportunités<sup>2</sup>.

#### **1. L'environnement interne :**

L'analyse interne permet de réaliser un diagnostic. Elle touche des éléments sur lesquels elle possède un certain niveau de contrôle (forces ou des limites).

#### **2. L'environnement externe :**

Il est composé de facteurs qui sont hors du contrôle de l'entreprise (opportunités ou des menaces). Elle conduit à l'identification des opportunités et des menaces. L'objectif est d'analyser et de comprendre son environnement »<sup>3</sup>.

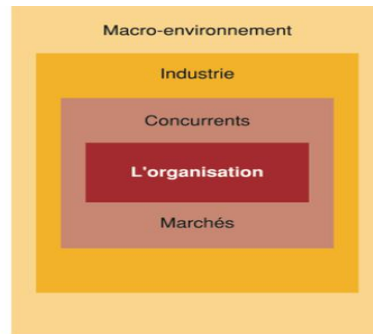
---

<sup>1</sup> <https://sites.google.com/site/organisation2entreprises/home/economie-organisation-administrative/l-entreprise-et-son-environnement/caracteristiques-du-systeme-entreprise/composantes-de-l-environnement>, organisation 2 entreprises

<sup>2</sup> Melle Djemai, Chargée de cours Semestre 4, Module : Economie d'Entreprise, 2ème année Gestion (A et B) Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion Année universitaire 2017/2018

<sup>3</sup> J. R. Edighoffer, l'entreprise et son environnement, 1998, P. 22.

**Fig. n° 09 : Les strates de l'environnement<sup>1</sup>**



© Pearson Education France

### **3. Les modèles d'analyse stratégiques :**

C'est l'école de Harvard qui, en 1965, publie le premier modèle de formulation de la stratégie. Cette notion sera par la suite popularisée par I. Ansoff en 1965<sup>2</sup>.

#### **a) Les modèles de base :**

1) Le modèle L.C.A.G : connu sous le sigle du nom de ses auteurs

Il représente toujours un point de référence important car il constituait le premier modèle d'aide à la formulation stratégique<sup>3</sup>. Il est basé sur les concepts clés, l'évaluation externe des facteurs de succès ainsi que les opportunités et les menaces. L'évaluation interne est l'identification des compétences, les forces et les faiblesses, l'éclaircissement des valeurs, et les choix.

2) La matrice S.W.O.T :

C'est l'ensemble de ces analyses pourra être rassemblé au sein d'une matrice appelée S.W.O.T (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) directement issue du modèle L.C.A.G. Cette matrice appelée en français « forces, faiblesses, menaces, opportunités ». Cet outil est toujours largement

---

<sup>1</sup> Pearson Education France

<sup>2</sup> Ansoff I., Corporate Strategy, Version française : Stratégie du développement de l'entreprise, Hommes et Techniques, 1968.

<sup>3</sup> Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R. & Guth W. D., Business Policy, text and cases, Richard DE Irwin, 1965.

utilisé à la fois dans les entreprises ainsi que dans les écoles où l'on enseigne la stratégie<sup>1</sup>.

**Tableau n° 07 : Les outils d'analyse complémentaires.**

<b>Analyse externe</b>	<b>Analyse interne</b>
La méthode PESTE	L'audit des ressources
La méthode des scénarios	L'analyse des compétences
L'identification des facteurs clés de succès	L'identification des compétences disduitives
<b>MATRICE SWOT</b>	

**b) Les modèles d'analyse macro-environnement :** (PESTEL, PESTE)

C'est un outil complémentaire qui a pour finalité de préciser l'analyse (politique/légal, économique, socioculturel, technologique, écologique, légal)<sup>2</sup>.

- 1) PESTEL permet de surveiller les risques et les opportunités.
- 2) PESTE précise l'analyse, les variables de l'environnement externe.

**c) Le modèle de l'analyse méso-environnement :**

Ce sont les cinq forces, il considère que la notion de concurrence doit être élargie. Les forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie<sup>3</sup> (le pouvoir de négociation, la menace (produits, entrants potentiels, intensité de la rivalité entre les concurrents)).

**d) L'analyse microéconomie :** (B.C.G, A.D.L, Mac Kinsey) :

Elle est un outil au service de la stratégie, elle permet d'analyser un portefeuille d'activité<sup>4</sup> et se pratique à travers les positions (les vaches à lait, les vedettes, les poids morts et les dilemmes), chacune d'elles donnent lieu à des préconisations.

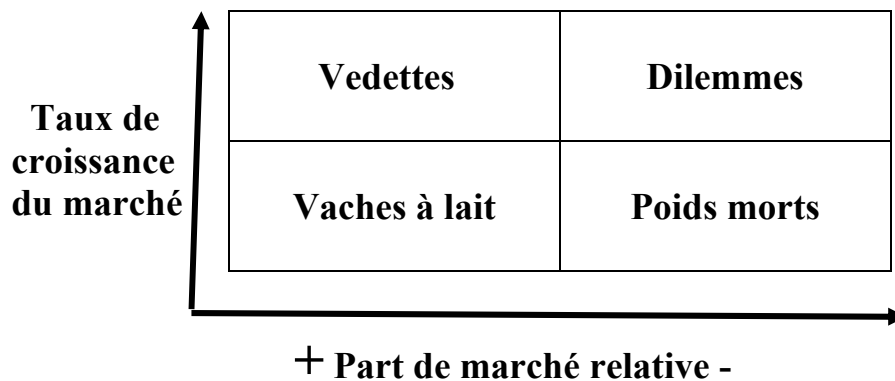
<sup>1</sup> La matrice S.W.O.T (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), cette matrice appelée en français « forces, faiblesses, menaces, opportunités ».

<sup>2</sup> Les modèles d'analyse de macro environnement (PESTEL, PESTE)

<sup>3</sup> Le modèle des a été élaboré en 1979 par le professeur de stratégie Michael Porter« cinq forces de Porter ».

<sup>4</sup> La matrice du Boston Consulting Group, Analyse de microéconomie

**Fig. n° 10 : L'analyse se pratique à travers 04 positions<sup>1</sup>**



Les vedettes sont des activités en forte croissance (exigeantes en liquidité),  
 Les dilemmes sont en croissance, mais une part de marché faible.  
 Les vaches à lait sont les activités en maturité (effet positif sur la trésorerie).  
 Les poids morts sont peu rentables.

### **Section 3 : Les caractéristiques de l'environnement actuel :**

#### **1. La mondialisation:**

La mondialisation correspond à une extension du champ d'action géographique, les T.I.C permettent ainsi de progresser. Les évolutions sociologiques qui sont des demandes vers la qualité et un comportement individualiste (télétravail). La R.S.E doit tenir compte des contraintes, elle est devenue un axe stratégique (faire un diagnostic, fixer les objectifs, mettre en œuvre des programmes)<sup>2</sup>. Elles affrontent des risques qui sont (réglementaires, humains etc ....).

#### **2. Les grandes tendances environnementales :**

Les caractéristiques de l'environnement actuel de l'entreprise et les tendances structurelles<sup>3</sup> sont qualifiées d'hostilité, cette hostilité dépend non seulement de la concurrence, de la disponibilité des ressources, des

<sup>1</sup> [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com), la matrice du Boston Consulting Group, l'analyse se pratique à travers 4 positions.

<sup>2</sup> Le premier ministre norvégien a défini le développement durable, qui répond aux besoins des générations.

<sup>3</sup> Sahli Faouzia, chapitre 2 : L'environnement de l'entreprise, les caractéristiques de l'environnement actuel de l'entreprise et les tendances structurelles

relations mais aussi de la stabilité. Les deux tendances structurelles sont la globalisation, la présence d'événements internationaux<sup>1</sup>, la technologie et les évolutions sociologiques<sup>2</sup>

La mondialisation, les mutations sociales et technologiques qui sont accélérées par les technologies nouvelles (T.I.C), l'environnement juridique, la complexité correspond à l'hétérogénéité et à l'étendus des activités d'une organisation<sup>3</sup>. On peut classer l'information<sup>4</sup> en fonction de deux paramètres selon Lesca qui sont le type et le flux d'information<sup>5</sup>. Bien gérer une information, c'est gérer son avenir et gérer son avenir, c'est gérer son information »<sup>6</sup>.

Les différentes technologies sont l'Internet qui est le réseau des réseaux utilisé dans le monde dont l'importance du commerce électronique et le paiement par l'entreprise (réduction des coûts) et pour le consommateur (choix de produits).

Le e-commerce modifie le rapport entre l'entreprise et son client en lui donnant le moyen d'apprécier le prix et l'avantage d'un vrai marché. C'est une bonne nouvelle qui se traduira par des économies (des achats)<sup>7</sup>. L'impact d'Internet est proportionnel au carré du nombre de ceux qui l'utilisent<sup>8</sup>. L'Intranet est utilisé dans l'usage privé de l'entreprise. Il facilite les projets de type collaboration.

---

<sup>1</sup> Suite aux attaques terroristes du 11 Septembre 2001, les compagnies aériennes ont mis plusieurs années avant de retrouver un équilibre après la chute de fréquentation observée.

<sup>2</sup> Christian Hohmann, qu'est-ce qu'un système de production

<sup>3</sup> G. G. Dess et D. W. Beart, La complexité de l'environnement, 1984.

<sup>4</sup> La classification de l'information, selon Lesca

<sup>5</sup> Référence à Jean-Noël Lhuilliers dans son ouvrage : Le management de l'information, des données aux connaissances et aux compétences.

<sup>6</sup> Citation Selon Harper

<sup>7</sup> Jean-Claude Seys, président de l'Institut Diderot, fondateur et vice-président du groupe Covéa qui réunit les mutuelles d'assurance MAAF, MMA et GMF.

<sup>8</sup> Selon la loi de Robert Metcalf, l'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ceux qui l'utilisent, il est l'un des inventeurs de la norme technique qui donna naissance au réseau Internet

L'impact d'un Intranet dépend de la structure et de l'outil, c'est la pierre de l'édifice qui se construit sur cette base en fonction des utilisateurs et des besoins. L'Extranet permet la collaboration avec les partenaires (clients et fournisseurs). Le Groupware est le mode de travail collectif. Le Workflow ou flux de travail est la réalisation d'un processus opérationnel.

Les T.I.C sont utilisées dans tous les secteurs (flexibilité, réactivité, autonomie, mobilité, l'information se consulte, elle ne se transmet pas. Elles favorisent l'éclatement des rythmes et espaces. L'usage permet d'améliorer la coordination entre les niveaux hiérarchiques et au même niveau hiérarchique).

L'entreprise est libérée du temps et de l'espace. Elles améliorent la productivité, la rapidité, de concurrence pour la survie, si l'entreprise n'est pas compétitive elle risque de disparaître. Elles permettent de travailler à distance. L'utilisation est banalisée<sup>1</sup>. L'individu est touché par les T.I.C, tout est partagé par le groupe (les lieux où ils se trouvent)<sup>2</sup>.

### **3. L'évolution de l'entreprise algérienne :**

Au lendemain de l'indépendance était théoriquement assise sur le modèle de développement socialiste autocentré<sup>3</sup>, cette période dite d'industries industrialisantes<sup>4</sup>. Le socialisme est une idéologie nationaliste de développement<sup>5</sup>, à travers l'histoire mouvementée, deux périodes peuvent être retenues.

Une première période qui commence de l'indépendance à 1988, elle connaîtra (l'autogestion, l'étatisation/participation des travailleurs, la restructuration et la spécialisation. L'autogestion était basée sur une dualité de pouvoirs (directeur nommé par l'Etat et celui du président élu par les

---

<sup>1</sup> Février (P.) et Heitzmann (R.), « L'industrie française à l'heure des T.I.C », « Le 4 pages de statistiques industrielles », SESSI, n° 135, août 2000

<sup>2</sup> H. Simon : L'information dans l'organisation page 264

<sup>3</sup> Ferguene (A.) : Critique du concept de développement socialiste, les cahiers du C.R.E.A.D., n°30, 2ème tri 1992, pp. 7-32.

<sup>4</sup> Bernis G. Destanne de : Industries Industrialisantes et Contenu d'une Politique d'Intégration Régionale", Economie Appliquée, I.S.E.A., n°1, 1966.

<sup>5</sup> Bilal (A.) : Développement et Facteurs non économiques, Société Marocaine des Editeurs réunis, Rabat, 1980, p 41.

travailleurs). L'entreprise disposait d'une relative autonomie. Durant la première période (1962-1966), l'entreprise va se débattre entre un modèle autogestionnaire et gestion étatique. Une seconde période (à partir de 1988) qui se caractérisera par la reconnaissance / l'égalisation de la contradiction capital / travail.

Les regroupements informels entre directeur, président et comité de gestion face au collectif deviennent la réalité de l'autogestion<sup>1</sup>. La recherche des moyens pour en faire le moins à leur poste de travail et échapper à la vigilance de la hiérarchie<sup>2</sup>. Le mythe étatique du socialisme<sup>3</sup> qui résout la question de la propriété de l'entreprise par le principe syllogistique. L'Etat est l'Etat des travailleurs, l'entreprise appartient à l'Etat, donc l'entreprise appartient aux travailleurs<sup>4</sup>, le S.G.T ; consécration d'un égalitarisme sclérosant.

Avec la restructuration, la société nationale change de statut et devient entreprise nationale où seront séparées les fonctions (production et commercialisation). Le second mythe sera celui de l'homogénéité des collectifs à travers la notion égalisante de travailleurs qui consacrait la solidarité des intérêts (droit de grève qui n'a pas été reconnu). Le nouveau système est basé sur la notion du statut-type, les mécanismes d'incitation/coercition vérification d'identité dans les lieux publics pour combattre l'absentéisme.

En effet, ces derniers qui ont cette capacité de tourner en dérision les situations les plus pénibles<sup>5</sup>. Le statut général du travailleur deviendra le sabotage garanti du travail où la grève tranchera. La gestion socialiste des entreprises deviendra la garantie du sabotage économique. Le corps social a présenté des signes de rejet de cette "greffe industrielle"<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> N. Saadi, La gestion socialiste des entreprises en Algérie, OPU, 1985.

<sup>2</sup> R. Olomo, comment concilier Tradition et Modernité dans l'entreprise africaine, document ronéotypé.

<sup>3</sup> Stojanovic, Critiques et avenir du socialisme, Editions du Seuil, 1971.

<sup>4</sup> M. Maille, l'Etat est l'Etat des travailleurs

<sup>5</sup> Yanat, Le comportement organisationnel, Document ronéotypé.

<sup>6</sup> Réda Malek, Traditions et Révolution, Bouchene, 1990.

Les événements d'octobre 1988 vont alors mettre à nu cette double crise de rationalité et de légitimation avec l'abandon du socialisme en tant que référent politique et idéologique (promulgation d'une nouvelle constitution), le passage officiel et non en cachette à l'économie de marché et l'acceptation des contre-pouvoirs.

L'entreprise devra alors devenir un centre d'accumulation autonome basé sur la soumission du procès de travail au procès de valorisation du capital. Trois acteurs principaux l'Etat, les gestionnaires, les salariés. Il ne s'agit nullement pour nous de défendre la thèse de l'Etat veilleur de nuit mais bien celle qui lui attribue un rôle de régulateur des relations contractuelles entre les acteurs économiques, sociaux et politiques<sup>1</sup>. A la contrainte idéologique qui subordonne le savoir à l'usage qu'elle veut en faire et qui ne prend en compte que les réalités qui servent son action<sup>2</sup>.

Ce ne sera alors que dans le combat pour la levée de ces contraintes que l'entreprise parviendra à produire ses propres normes connues comme la synthèse entre l'universel et le spécifique et concevoir sa charte des valeurs où la dimension individuelle trop longtemps négligée sera prise en compte non de façon partielle (dimension économique limitée aux salaires) mais de façon totale (dimension psychosociologique, culturelle et politique)<sup>3</sup>.

Aux débuts des années 1990, l'Algérie s'est rapproché des institutions de Bretton Woods en vue de conclure un premier accord d'ajustement ainsi le passage à l'économie de marché dont les résultats dépendent des mutations actuelles de l'économie mondiale dans le contexte du libre échange et de la mondialisation<sup>4</sup>. L'économie algérienne est, pratiquement, sous ajustement structurel depuis le milieu des années 80. Le programme de mesures spécifiques qui a été mis en œuvre de 1994 à 1998, à la suite des accords signés avec le fond monétaire international, n'a fait qu'accélérer le

---

<sup>1</sup> Citation de Gramsci, la thèse de "l'Etat veilleur de nuit"

<sup>2</sup> P. Anastassopoulos, la stratégie des entreprises publiques, Dalloz, 1980.

<sup>3</sup> Reitter, culture et identité, in Encyclopédie de gestion, Economica, 1998.

<sup>4</sup> [http://fr.wikipedia.org/Wiki%C3%89conomie\\_de\\_l'Alg%C3%A9rie](http://fr.wikipedia.org/Wiki%C3%89conomie_de_l'Alg%C3%A9rie), « Economie Algérienne »



processus de réformes déjà commencé, tout en lui faisant franchir le seuil de l'irréversibilité<sup>1</sup>.

Pour mieux cerner le processus de la relance économique, on a adopté le plan suivant la présentation des réformes économiques algériennes et leurs raisons entre 1988 et 1999, les programmes de la relance économique entre 2001 et 2009<sup>2</sup>. Le développement de la petite et moyenne industrie utilisant les matières premières locales permet de créer des emplois, de réduire les importations et de renforcer l'intégration de l'économie nationale. Ces réformes ont fait l'objet de nombreux travaux. L'une des principales questions qui y sont abordées est celle de savoir si les réformes en question conduisent à une sortie de crise<sup>3</sup>.

Le chemin vers la transformation de ces entreprises étatiques en sociétés par actions et la création d'entreprises privées tenues par l'obligation de résultats fut évidemment long et semé d'embûches. Vingt-huit années de réformes censées porter un nouveau projet de société c'est, évidemment, trop court pour établir un bilan exhaustif des transformations générées par ce long et fastidieux processus de changement, mais par contre suffisant pour mesurer les résultats les plus tangibles en matière d'évolution entrepreneuriale<sup>4</sup>.

Vu sous l'angle de la transition à l'économie de marché qui n'a réellement été entamée qu'au milieu des années 1990, les statistiques de création de sociétés privées sont également encourageantes, car il ne faut jamais perdre de vue que l'entreprise privée algérienne est très jeune<sup>5</sup>. La création des entreprises privées algériennes et étrangères est officiellement encouragée par la loi sur la monnaie et le crédit, ainsi que par les codes de commerce et d'investissement, qui seront promulgués quelques années plus tard.

---

<sup>1</sup> IREMAM- UMR 7310, Institut de recherches et d'études sur les mondes arabes et musulmans, CNRS/Aix Marseille Université.

<sup>2</sup> Assia Hadjar, les réformes économiques en Algérie, magister en management, université d'Oan Algérie, 2011

<sup>3</sup> Larbi Talha, L'économie algérienne au milieu du gué : le régime rentier à l'épreuve de la transition institutionnelle, p. 125-159

<sup>4</sup> Nordine Grim, L'entreprise algérienne depuis l'ouverture économique de 1988, par AW. Janvier 2017

<sup>5</sup> Le quotidien El Watan, L'entreprise algérienne depuis l'ouverture économique de 1988, de la fin de l'hégémonie étatique à l'essor du privé, 16 janvier 2017

Les réformes ont par contre favorisé l'émergence en nombre des entreprises privées. Les naissances de sociétés à capitaux privés atteindront de par leur nombre et l'étendue des créneaux d'activité investis des records sans précédent<sup>1</sup>. En Algérie l'entreprise privée est beaucoup plus souvent liée à l'histoire de la famille qui a pris l'initiative de la créer qu'à sa propre histoire. Le capital-argent auquel se créent les entreprises privées prend sa source dans l'épargne familiale.

Le secteur privé hors hydrocarbures est constitué à près de 90% de micro entreprises qui emploient 35% des salariés. Seulement 32% d'entre elles opèrent dans l'industrie manufacturière. Le reste se répartit entre le bâtiment et travaux publics et les services. Cette structure montre bien que l'investissement privé s'oriente vers les activités naturellement peu ouvertes à la concurrence étrangère (secteur des non échangeables) et où les délais de récupérations sont très courts. Il reste par ailleurs dans le giron familial afin de bénéficier de conditions pour opérer dans le secteur formel et le secteur informel ou dans les deux à la fois<sup>2</sup>.

Selon l'Office national de la statistique la part du secteur privé est passée de 45,9 % en 1989 à 77,2 % en 2004<sup>3</sup>. Le secteur industriel serait globalement en déclin<sup>4</sup>, les entreprises publiques présentes dans les secteurs des hydrocarbures, transports, télécommunications, qui génèrent la moitié de la richesse industrielle du pays, connaissent une baisse structurelle de production<sup>5</sup>. D'autres connaissent une forte croissance, leurs apparitions sont favorisées par l'échec du socialiste et l'entrée dans l'économie du marché.

---

<sup>1</sup> Nordine Grim, des entreprises familiales en majorité, gouvernance et succession en quotidien.

<sup>2</sup> Y. Benabdallah, L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ?, CREAD Alger

<sup>3</sup> Selon l'Office national de la statistique (O.N.S) qui représente la source des statistiques

<sup>4</sup> Selon l'institut Xerfi, dans une étude parue en 2019

<sup>5</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_de\\_1%227All%C3%A9rie](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_1%227All%C3%A9rie), économie de l'Algérie

A travers ce bref aperçu il ressort nettement que le pouvoir et l'identité sont en interaction permanente (la culture d'entreprise conçue alors comme synthèse entre l'informel et le formel)<sup>1</sup>. L'organisation de l'entreprise doit non seulement tenir compte de son environnement à un moment donné, mais tenir compte de son histoire et évoluer avec son présent comme l'entreprise des pays développés qui a été en parfaite symbiose avec son environnement.

---

<sup>1</sup> Mounir Hadj-Mouri, évolution de l'entreprise publique et question d'identité, les ouvrages du CRASC, 1997, p. 132-141,

## **Chapitre : 03 Les structures et les fonctions de l'entreprise :**

### **Section n° 01 : Les structures de l'entreprise :**

La nécessité est de structurer l'organisation<sup>1</sup>, Le terme structure renvoie à la relation entre les parties d'un tout organisé. Elle représente, en quelque sorte, le squelette (ossature formelle). Dès qu'il y a diversité, il faut donc structurer pour agir, car l'acte de structurer un principe de l'action collective<sup>2</sup>.

Cette notion évoque la façon dont elle est organisée et comment s'effectue le partage des tâches. Il est difficile de trouver la bonne, car l'environnement est complexe. Elle est le processus par lequel sont réparties les responsabilités ainsi que les tâches (missions). On observe que la transformation fondamentale réside dans leur changement<sup>3</sup>. Elle représente une partie stable et peut être représentée par un organigramme qui correspond à la manière dont elle est organisée. Elle renvoie à la relation entre les parties<sup>4</sup>.

#### **1) Les définition et les caractéristiques de la structure :**

##### **a) Les définition de la structure :**

Elle est l'ensemble des fonctions et de relations déterminant les missions que chaque unité doit accomplir et les modes de collaboration. Les déterminant de la structure sont la taille, la technologie stratégie et l'environnement. Les formes d'organisation sont multiples mais le dénominateur commun reste la division du travail (hiérarchique, fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, par projets etc...)<sup>5</sup>.

L'organigramme est une représentation graphique et schématisée de la structure. Il indique la place de chaque individu dans l'entreprise. Il y a une multitude de définition de la structure qui vari d'un auteur à un autre. Elle est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre

---

<sup>1</sup> Abdellaoui M. ; et all. Cours « théorie des organisations » FSJES Fès 2005.

<sup>2</sup> Jarniou P. et Tabatoni P., « Les systèmes de gestion, politiques et structures », Paris, PUF, 1973.

<sup>3</sup> Alfred Chandler, The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business, 1977

<sup>4</sup> Abdellaoui M. ; et all. Cours « théorie des organisations » FSJES Fès 2005.

<sup>5</sup> Sahli Faouzia, économie d'entreprise, chapitre 6 : l'organisation dans l'entreprise

tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches<sup>1</sup>.

C'est l'ensemble des relations non fortuites reliant les éléments entre eux et au tout<sup>2</sup>. Il élargit la définition de la structure en indiquant qu'il s'agit d'un ensemble de dispositifs selon lesquels une entreprise, répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente le comportement de ses membres<sup>3</sup>.

La structure est la segmentation de tâche en rôles, la distribution du pouvoir. Il s'agit de définir les tâches à effectuer. Les principales fonctions sont (technique qui correspond à la production, la vente celle des produits, l'administration qui concerne la gouvernance, la stratégie, la gestion, la logistique qui s'occupe des tâches complémentaires. La finance gère les capitaux, le social gère les R.H).

H. Fayol définit la structure qui revient à constituer les unités qui rempliront les différentes fonctions<sup>4</sup>. La décomposition verticale est la coordination des tâches, il y a 04 niveaux (stratégique les décisions à long terme, tactique les décisions à moyen terme pour optimiser les objectifs, opérationnel c'est les régulations à court terme et enfin l'exécutif qui exécute les décisions). La hiérarchie peut être linéaire, la position délimitant le pouvoir.

Elle est l'ensemble des mécanismes mis en œuvre à la volonté implicite et explicite de la direction, afin de permettre d'une part la spécialisation des tâches et d'autres part leur combinaison de telle façon que soient atteints les objectifs<sup>5</sup>. Organiser, c'est munir de tout ce qui est utile au fonctionnement les matières, l'outillage, les capitaux, le personnel<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Henri Mintzberg, Structure et dynamique des organisations. Editions d'Organisation, Paris 1982.

<sup>2</sup> Lussato B., « Introduction critique aux théories d'organisation », Paris, Dunod, 1977.

<sup>3</sup> Desreumaux Alain, « Structures d'entreprises », Edition Vuibert, Paris 1992.

<sup>4</sup> Cours sur le module de l'économie d'entreprise, 3<sup>ème</sup> année licence énergétique département de génie mécanique, faculté des sciences et sciences appliquées, université Akli Mohand Oulhadj de Bouira, année universitaire, 2013-2014

<sup>5</sup> Michel Kalika, structures de l'entreprise, réalités, déterminants, performance, les éditions economica, (1995) p.4

<sup>6</sup> J-C. Sheid (1999), Les grands auteurs en organisation, Dunod. Page 61.

L'organisation est subdivisée en deux composantes, l'organisme (matériel et social), le corps social remplit les six fonctions. La théorie des organisations a vu le jour au début du siècle dernier qui a pour but de rassembler, dans un corps de doctrine, les connaissances acquises sur le fonctionnement des organisations<sup>1</sup>. C'est en 1911, on a jeté les bases de la théorie des organisations, en émettant l'idée que la direction est une science<sup>2</sup>. Qu'est-ce qu'administrer? C'est prévoir ; organiser, au sens fort du terme, constituer l'organisme qu'est l'entreprise<sup>3</sup>.

Il est nécessaire de préciser le rôle de chaque salarié, d'établir une hiérarchie. L'entreprise doit bâtir une structure, représentée par un organigramme et définir ce que l'on appelle une organisation. La structure est constituée par l'agencement de services. Définir une structure suppose de définir les services à constituer, les attributions de chacun, fixer les moyens qui sont affectés, préciser les relations. On distingue deux types, l'un est centré sur la fonction l'autre repose sur l'idée de produit<sup>4</sup>.

## **b) Les caractéristiques de la structure :**

Elles peuvent être déterminées selon les fonctions, le secteur d'activité, l'époque de la fondation. Trois éléments permettent de caractériser la structure de toute entreprise (la spécialisation, la coordination et enfin la formalisation)<sup>5</sup>.

Ils constituent son espace bureaucratique<sup>6</sup> :

- Spécialisation : le mode et le degré de division du travail,
- Coordination : les modes de collaboration entre les unités,
- Formalisation : le degré de précision des fonctions et les liaisons).

Toute structure résulte donc de la division du travail et la coordination.

---

<sup>1</sup> Plane Jean Michel, ouvrage de référence proposé, management des organisations, théories, concepts, cas ; Dunod, Paris, 2003.

<sup>2</sup> Taylor, pionnier de la base de la théorie des organisations

<sup>3</sup> Henri Fayol et la théorie de l'administration

<sup>4</sup> Patrick Monassier, cours d'entreprise, organisation et fonctionnement de l'entreprise

<sup>5</sup> Sahli Faouzia, cours sur l'économie d'entreprise, chapitre 06, l'organisation dans l'entreprise

<sup>6</sup> Strategor, politique générale de l'entreprise, 4ième édition DUNOD, Paris 1997, p. 411.

### **c) Le choix des paramètres de conception de la structure :**

Ils aident à concevoir la structure d'une entreprise en établissant des liens entre la division du travail et la coordination des tâches la (spécialisation<sup>1</sup>, la répartition l'autorité, la décentralisation), l'équilibre différenciation / intégration (balance)<sup>2</sup>. Il y a deux types évoluant dans un environnement privilégié<sup>3</sup>, la structure mécanique (bureaucratique) et la structure organique.

Les travaux les plus importants ont ensuite été conduits par P.R. Lawrence et J.W. Lorsch<sup>4</sup>, dont Mintzberg reprend les conclusions. Il énonce cinq relations entre la structure et l'environnement. Les choix fondamentaux de l'entreprise<sup>5</sup> qui définit les différents paramètres. Il y a les choix fondamentaux de division, pour les structurer, ils doivent être réalisés (les activités, la départementalisation, le pouvoir, le contrôle et la coordination). Il distingue la coordination par des «mécanismes et d'ajustement couplage. Il appartient au manager, à qui incombe la responsabilité d'assurer l'équilibre entre la différenciation et l'intégration<sup>6</sup>.

Les facteurs de contingence de l'organisation, on insiste sur les facteurs qui influencent l'évolution de la structure, tels que l'âge et la taille, le système technique<sup>7</sup>, l'environnement et le pouvoir. Les configurations structurelles sont des agencements cohérents. Les flux organisationnels<sup>8</sup>, on distingue cinq types de flux (d'autorité formelle, d'activités régulées, de communication informelle, de constellations de travail, de décisions ad hoc qui sont des décisions adaptées, spécifiques à des problèmes. Les structures

---

<sup>1</sup> Helfer J.-P., Kalika M. et Orsoni J., « Management – Stratégie et Organisation», (p.217), 2ème Edition Vuibert, Paris, France.

<sup>2</sup> Nous empruntons ce terme à J.-P. Helfer, M. Kalika et J. Orsoni, op. Cit. p.237.

<sup>3</sup> T. Burns et C.M. Stalker, "The Management of Innovation", Londres, Tavistock Institute, 1966.

<sup>4</sup> P.R. Lawrence et J.W. Lorsch, « Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation », Paris, Éditions d'Organisation, 1973.

<sup>5</sup> - Cette approche s'oppose à l'approche très normative de Fayol et de Taylor qui privilégiant un aspect singulier : l'unité de commandement chez Fayol avec la préconisation d'une structure hiérarchique comme structure idéale, la compétence fonctionnelle chez Taylor avec la préconisation d'une structure fonctionnelle comme structure idéale.

<sup>6</sup> - Nous empruntons ce terme à J.-P. Helfer, M. Kalika et J. Orsoni, op. Cit. p.237

<sup>7</sup> 1 Abdellaoui M. ; et all. Cours « théorie des organisations » FSJES Fès 2005

<sup>8</sup> Mintzberg distingue cinq grands types de flux organisationnels

peuvent se résumer en (la simple, la mécaniste, la professionnelle, la divisionnelle et l'adhocratique).

Ils ont été identifiées l'organisation (missionnaire et politisée). La première c'est l'idéologie (la culture) définit croyances La seconde<sup>1</sup> c'est une organisation où les jeux de pouvoir dominant le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi le choix reste difficile, il y a des transformations déhiérarchisation, une accentuation de la décentralisation afin d'accroître la flexibilité et l'adaptabilité<sup>2</sup>.

Dans les choix fondamentaux de l'entreprise, la théorie contemporaine, et qui a dressé une remarquable synthèse des travaux, privilégie une approche analytique contingente qui définit les paramètres à combiner pour élaborer une structure, non pas idéale mais acceptable dans un contexte donné. La construction d'une structure va s'appuyer sur la division des activités, des unités et des ressources de pouvoir liées à la direction, le choix de mécanismes de coordination et des paramètres de conception,<sup>3</sup> le degré de centralisation de la structure<sup>4</sup>.

La conception structurelle d'une entreprise représente, en quelque sorte, la carte cognitive illustrant la manière dont les managers pensent la différenciation et l'intégration<sup>5</sup> la conception des postes. L'approche analytique contingente est fondée sur les choix de la division et les paramètres de conception<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Abdellaoui M. ; et all. Cours « théorie des organisations » FSJES Fès 2005.

<sup>2</sup> <https://www.cours-gratuit.com/cours-science-economique/cours-techniques-et-economie-de-l-entreprise-pdf, l'organisation, cours techniques et économe de l'entreprise>

<sup>3</sup> Cette approche s'oppose à l'approche très normative de Fayol et de Taylor qui privilégiant un aspect singulier : l'unité de commandement chez Fayol avec la préconisation d'une structure hiérarchique comme structure idéale, la compétence fonctionnelle chez Taylor avec la préconisation d'une structure fonctionnelle comme structure idéale.

<sup>4</sup> La centralisation répond à la question du niveau hiérarchique à hauteur duquel les décisions sont prises.

<sup>5</sup> Professeur Mohammed Abdellaoui, théories des entreprises, master juriste d'affaire, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc, année Universitaire 2011-2012

<sup>6</sup> L'approche analytique contingente de Mintzberg



## **2. Les déterminants de la structure :**

Il y a 5 les déterminants (activité, taille, technologie et l'environnement<sup>1</sup> et stratégie). Le souci est la structure idéale qui va évoluer selon un certain nombre de critères. Elle est caractérisée par son efficacité (objectifs fixés) et l'efficience (atteindre ces objectifs). Elle est la courroie de transmission des moyens aux besoins de la stratégie<sup>2</sup>. On a proposé une organisation hiérarchique (théorie X), lorsque les tâches à accomplir sont stables, et de type participatif (théorie Y), lorsqu'elles sont variées<sup>3</sup>.

## **3. Les différentes structures :**

La complexification de l'activité va conduire à rechercher des structures souples pour les adapter. Il y a des structures simples (fonctionnelles et divisionnelles ou décentralisées), les plus complexes sont (matricielle, multidivisionnelle...), les nouvelles sont la gestion par cas, par projets, le portefeuille de compétences (sans hiérarchie). Les plus courantes sont (hiérarchique, divisionnelle...).

Les structures de base sont inspirées par les principes de Fayol et Taylor. On peut distinguer deux approches d'organisation fonctionnelle (les produits et les marchés sont semblables ou homogènes), divisionnelle (les produits et marchés sont hétérogènes)<sup>4</sup>, matricielle qui combine (fonctionnel et divisionnel). Il y a les deux compétences et autorité du chef de projet et du spécialiste de la fonction. L'inconvénient est qu'un employé peut se trouver sous l'autorité contradictoire des deux hiérarchies, elle est plutôt adaptée pour les grandes entreprises.

On peut répertorier les grandes catégories suivantes par fonctions (les tâches selon le critère de spécialisation), hiérarchique qui a la forme d'une pyramide. hiérarchico-fonctionnelle qui éclaire les décisions, le principe est celui de la double ligne (Staff and Line), la matricielle adopte le principe de la dualité de commandement. Mais ces formes d'organisation

---

<sup>1</sup> Sahli Faouzia, économie d'entreprise, chapitre 6 : l'organisation dans l'entreprise

<sup>2</sup> La structure selon Ferdinand Peter. Drucker

<sup>3</sup> La structure selon Mac Gregor

<sup>4</sup> Chandler Alfred, Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, Les Editions d'Organisation, 1994, p.38.

se distinguent par le degré de délégation, les moyens de coordination, le nombre d'unités opérationnelles et fonctionnelles.

### **a) Les structures simples :**

La structure simple (entrepreneuriale, soleil) est très simple où l'ensemble des fonctions est confié à une seule personne avec une délégation très réduite du pouvoir (dans les petites entreprises). C'est généralement une entreprise de faible taille, relativement jeune où le mécanisme de coordination prédominant est la supervision directe<sup>1</sup>. Elle se caractérise par une très faible standardisation. Le travail est défini et coordonné par le sommet stratégique. Elle est courante dans les P.M.E. dirigées par de réels entrepreneurs.

#### **1) La structure hiérarchique :**

Est très ancienne, il met en avant l'unité de commandement, chaque individu n'a qu'un seul supérieur. Elle est fondée sur le principe d'autorité, de hiérarchie. Elle est simple, permet de définir les responsabilités<sup>2</sup>. L'élaboration se fait selon la répartition des critères. Les avantages sont (l'autorité est claire, le respect du commandement, elle favorise l'activité). Les inconvénients sont les difficultés des informations, le circuit, la centralisation).

#### **2) La structure fonctionnelle (forme en U) :**

Ce type de structure a été préconisé par Taylor. La forme U (comme unitaire) se caractérise par une forme centralisée. Elle est basée sur le découpage. Elle repose sur les différentes fonctions. La division se fait uniquement autour d'une production unique. Il met l'accent sur la compétence des chefs au détriment de l'unité de commandement, elle favorise la spécialisation<sup>3</sup>. Elle est fondée sur la division du travail. Il y a l'exclusion de l'unité de commandement (pluralité).

---

<sup>1</sup> Abdellaoui M. ; et all. Cours « théorie des organisations » FSJES Fès 2005.

<sup>2</sup> La structure hiérarchique de l'ingénieur français Henri Fayol

<sup>3</sup> La structure fonctionnelle de l'ingénieur américain Frederick Taylor

Le travail du centre opérationnel est effectué sur la base de procédures. Elle est la plus connue de structure mécaniste. Elle possède une caractéristique qu'on ne rencontre pas. Elle offre l'avantage d'une spécialisation ce qui peut rejaillir sur l'efficacité. Les avantages sont la qualité des responsables, la spécialisation. Les inconvénients sont la contradiction dans les ordres, chaque responsable est un spécialiste, les conflits entre les ouvriers et leurs supérieurs. L'entreprise est caractérisée par une structure pyramidale, elle est toujours présente, mais les vestiges de cette dernière vont disparaître.<sup>1</sup>

On a cherché à dépasser les clivages des responsabilités. Il va s'intéresser à deux types de structures Etat-major (staff and line) et divisionnelle<sup>2</sup>. Les structures mixtes sont fréquentes. Elles font appel à des compétences fonctionnelles et à des organes de conseil (coexistence de services hiérarchiques et fonctionnels).

#### **4) La structure hiérarchico – fonctionnelle (staff and line) :**

Le principe est celui de la double ligne (staff and line). On trouve alors deux catégories d'individus, qui constituent les deux lignes. C'est une structure hiérarchique avec état-major qui s'est développée en réaction aux insuffisances des structures hiérarchiques et fonctionnelles<sup>3</sup>. On remarque que dans la hiérarchie fonctionnelle, chaque responsable a l'autorité sur son domaine.

Elle combine les avantages (linéaires et fonctionnels), on distingue ainsi ceux qui commandent, ils dirigent les services opérationnels et ceux qui conseillent. Elle vise à conserver les avantages, les fonctions sont placées en état-major. Ces principes sont l'unité de commandement et la spécialité, son avantage est la relation entre les spécialistes et la hiérarchie.

---

<sup>1</sup> Bruno Henriet ; Maurice Imbert : D.R.H : Tirez parti des technologies communication interne – K.M : Formation Intranet p.37

<sup>2</sup> Le dépassement des clivages selon Alfred P. Sloan

<sup>3</sup> La structure hiérarchico – fonctionnelle ou staff and line (de l'ingénieur français Henri Fayol et de l'ingénieur américain Frederick Taylor

### **3) La structure divisionnelle (décentralisée) :**

La structure divisionnelle (décentralisée ou M<sup>1</sup>) obéit à un découpage par unités, par produits, par marchés, ou encore par zone géographiques. Si les produits et marchés sont fortement hétérogènes, il est préférable de diviser d'abord par marchés / produits puis de procéder à une division par fonction à l'intérieur de ces divisions<sup>2</sup>. Elle est structurée sur la base du marché, dans cette structure les unités sont regroupées par divisions. Chacune est responsable de ses coûts et de ses résultats, elle est utilisée par les grandes entreprises.

Elle est adaptée à un contexte d'avancée rapide des innovations technologiques. Ces principes est que chaque division correspond à un produit, un groupe de produits homogènes, l'organisation dispose de tous leurs services fonctionnels.

La structure décentralisée ou direction par objectif, la décomposition de la firme en objectifs précis et quantifiés à court terme

Son avantage est bien individualisé les centres de profits mais l'inconvénient réside dans la lourdeur de la structure en multipliant les services fonctionnels. Dans les grandes entreprises, les structures par divisions autonomes ont conduit certains théoriciens à distinguer la politique générale élaborée par la direction générale et la stratégie d'activités élaborées dans les divisions opérationnelles<sup>3</sup>. L'organisation pyramidale a atteint ses limites. C'est l'ère des organisations souples. Le recours aux techniques managériales d'hier pour manager des organisations d'aujourd'hui est considéré comme faute professionnelle<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Elle est appelé structure « M » par Chandler.

<sup>2</sup> In Chandler Alfred, Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, Les Editions d'Organisation, 1994, p. 38.

<sup>3</sup> <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-2-finalite-de-l-entreprise-et-management.html> , chapitre 2 : finalité de l'entreprise et management

<sup>4</sup> H. Serieyx a rappelé en disant : « Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui. (H. Serieyx, M. Crozier), Ibidem, p. 35

## **b) Les structures complexes :**

### **1) La structure matricielle :**

Elle réalise la combinaison d'une structure par fonctions et d'une organisation par projet. C'est une structure complexe (des départements par fonctions). Il y a une superposition de deux structures, la dualité de commandement. L'entreprise fait face à un environnement complexe. La division du travail est conçue à la fois en termes de fonction et de branche on parle de structure matricielle à plusieurs dimensions<sup>1</sup>

Afin d'éviter le regroupement de la fonction et le marché, elle choisit les deux. Elle est le fruit d'une répartition des tâches en fonction de deux, un critère fonctionnel et un critère divisionnel. Cette structure est adaptée à la complexité de l'entreprise, elle facilite la décentralisation de l'entreprise<sup>2</sup>. Elle répond aux lacunes des structures verticales, les principes sont la conservation d'une organisation de base par fonction et la superposition des groupes (ad hoc) par produit. L'organisation évite de choisir une base de regroupement de préférence à une autre (fonctions, marchés)<sup>3</sup>. On distingue 02 grandes catégories d'acteurs les fonctionnels et les opérationnels.

La structure par projet organise l'entreprise dont l'activité a un caractère non répétitif (grands travaux, ingénierie complexe). Les organes sont mis en place pour réaliser un ou plusieurs projets particuliers. Elle se superpose à la structure hiérarchique dans les entreprises innovatrices<sup>4</sup>. Ces principes sont l'intégration des avantages de 02 structures (hiérarchique et décentralisée). On recense cinq types de structures possibles, deux fondées sur les tâches à accomplir et trois fondées sur les résultats à atteindre<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Lazari : Économie de l'entreprise page 59.

<sup>2</sup> Jean Kenneth Galbraith, la structure matricielle de l'économiste américain (années 70), ancien conseiller du président des Etats Unis d'Amérique (USA) John Fitzgerald Kennedy dans le début des années 60.

<sup>3</sup> Selon Henry Mintzberg, la structure matricielle.

<sup>4</sup> Mr Diemer Arnaud Cours d'économie d'entreprise, Préparation CAPET, PLP, IUFM d'Auvergne

<sup>5</sup> La structure par projet selon Peter Ferdinand Drucker

a) Les structures fondées sur les tâches à accomplir (fonctionnelle est proche de l'organisation de type Henri Fayol). Les tâches sont regroupées selon le critère de spécialisation (efficacité), par équipe sont les personnes de qualifications qui participent à la réalisation des projets.

b) Les structures fondées sur les résultats à atteindre la décentralisée est divisée en secteurs autonomes qui couvrent un marché, l'unité fonctionne comme une entreprise distincte pour atteindre les objectifs, la décentralisée simulée utilise des prix de cession pour simuler un marché, les unités constituent un groupe pendant la réalisation du projet (les groupes homogènes structurés).

Certains analystes comme Ansoff qui est considéré comme l'un des pionniers de la pensée managériale moderne. Il évalue la pertinence des diverses formes de structures possibles. Il les classe en fonction de certains critères (efficacité, souplesse d'adaptation)<sup>1</sup>. On récite quatre formes (fonctionnelle, décentralisée, divisionnelle, décentralisée), par projet (matricielle ou adaptable) et innovatrice.

La structure fonctionnelle décentralisée est proche de type hiérarchique (Henri Fayol) ; La structure divisionnelle décentralisée est semblable à la structure décentralisée ou « staff and line » de Sloan ; la structure par projet (matricielle ou adaptable) découpe l'activité en sous-ensembles; La structure innovatrice combine une structure divisionnelle décentralisée et une structure adaptable temporaire pour les nouveaux produits. La structure fonctionnelle évoluée est caractérisée par (la diversification, la spécialisation et la taille de l'entreprise).

## **2) La structure multidimensionnelle :**

Elle repose sur le même principe que la structure matricielle. Elle est moins flexible, elle devient ingérable. Elle présente plusieurs dimensions, combine un découpage par fonctions et par divisions pour éviter les inconvénients des structures fonctionnelles et divisionnelles. Adoptée par

---

<sup>1</sup> L'analyse d'Harry Igor Ansoff

des entreprises gérant des projets complexes nécessitant plusieurs collaborations, elle répond à une logique de transversalité<sup>1</sup>.

La conjonction des évolutions rend l'environnement plus complexe<sup>2</sup>. On développe des expertises pointues et on met des produits sur les marchés ; on diminue les coûts unitaires grâce à l'économie d'échelle tout en répondant aux besoins spécifiques des clients ; on développe des produits globaux afin de les adresser aux marchés. On la retrouve aussi dans les entreprises multinationales qui peuvent ainsi adopter un découpage par fonctions, par métiers (divisions), ou par zones géographiques<sup>3</sup>.

### **3) La structure organisationnelle de Mintzberg :**

C'est une autre approche originale<sup>4</sup>, elle rappelle l'anatomie humaine. Les dimensions du management<sup>5</sup> manager une entreprise ou un groupe consiste à fixer des objectifs. On distingue en général 03 niveaux (stratégique, tactique et décisionnel). il faut savoir les éléments qui en font partie, les liens (flux) qui existent entre ces éléments. Il avance l'idée que toute organisation économique se caractérise par la permanence de ses composantes.

Elle est définie à partir de cinq composantes de base, le sommet stratégique auquel les cadres et les conseillers qui développent la stratégie et prend des décisions d'allocation des ressources. Le centre opérationnel assure la production (le cœur qui permet de survivre). La ligne hiérarchique qui sert de support aux flux d'informations entre les 02 (stratégique et opérationnel). La technostructure est chargée de la conception, élabore les programmes. Les fonctions de support logistique fournissent un soutien, il

---

<sup>1</sup> Développement d'avions pour Boeing, développement de nouveaux modèles de véhicules pour Renault, agences publicitaires gérant des budgets importants...

<sup>2</sup> [Eric Delavallée](#) Questions de management, De la nécessité de structures multidimensionnelles

<sup>3</sup> <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-2eme-annee/management-2eme-annee/chapitre-1-les-principales-formes-de-structures.html>, Chapitre 1 : les principales formes de structures

<sup>4</sup> H. Mintzberg, Le Management – Voyage au centre des organisations, Eyrolles, 2008 (original en anglais : 1989), ch. 6 notamment. Sur le web

<http://www.google.fr/#q=configuration+structurelle+mintzberg&hl=fr&safe=off&prmd=ivns&ei=d5iRTbBTktPiBsLLvKoC&start=10&sa=N&fp=3d168c56e2a01298>

<sup>5</sup> D'après [1], ch. 6, pp. 63-91

visée à maîtriser le maximum d'activités. L'organisation peut être considérée comme un système d'autorité formelle.

Elle comprend cinq composantes avec une 06 qui est l'idéologie (traditions) qui est rapprochée de la culture. Il identifie la structure simple est dominée par le sommet stratégique, l'autorité est très concentrée. La bureaucratie mécaniste est dominée par la technostructure, elle vise des objectifs précis. La bureaucratie professionnelle est dominée par le centre opérationnel. La divisionnelle est dominée par la ligne hiérarchique composante gestionnaire (unités autonomes).

Les mécanismes de coordination<sup>1</sup>, l'ajustement mutuel réalise la coordination par communication. La supervision est la responsabilité du travail des autres. La standardisation des procédés dont le contenu du travail est spécifiée, produits est l'avance des dimensions, qualifications est celui qui exécute le travail. La répartition des tâches est un découpage en sous-systèmes permet de mettre en place un organigramme. Les structures simples laissent la place à des structures plus complexes qui sont adaptées à la réalité.

**c) Les structures modernes (flexibles) :** On les regroupe en catégories :

**1) La pyramide inversée :**

La pyramide classique crée des cloisonnements contre-productifs. Il s'agit en bref de rendre les chefs plus accessibles<sup>2</sup>. La direction définit la stratégie tout en laissant libre les cadres de définir les besoins de l'entreprise et les moyens pour réaliser cette stratégie. On cherche donc à stimuler la créativité et l'esprit de collaboration de l'ensemble du personnel.

---

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, «Structure et Dynamique des Organisations», Edition d'Organisation, Paris 1998.

<sup>2</sup> Selon l'expression de Jan Carlzon, P.D.G de la compagnie d'aviation S.A.S :  
« 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 ».



Elle est récente, son principe est de penser les relations de travail pour améliorer (l'efficacité, la productivité et la flexibilité). La pyramide inversée met en valeur les connaissances et le savoir-faire des employés afin d'améliorer leur efficacité, leur productivité et la flexibilité de la structure de l'entreprise. La détermination des objectifs incombe toujours à la direction générale.

La direction est là pour donner les orientations, définir les grandes lignes. Elle supporte les employés dans leur travail quotidien, ils vont pouvoir proposer des solutions, des améliorations pour pérenniser l'emploi, ainsi que l'organisation. Mais ils ont besoin de formation et d'accompagnement. C'est un changement de culture, qui demande du temps et de l'accompagnement à tous les niveaux.

Si la direction ne donne pas des consignes claires et n'implique pas ses employés, on se dirige tout droit vers l'anarchie! Pour réussir une Lean, il faut donc bien comprendre les nouvelles attributions de chacun. Dans le modèle participatif, ils deviennent des mentors. Ils doivent accompagner leurs employés dans leur prise d'autonomie<sup>1</sup>.

Elle est anti-taylorienne, il y a moins de niveaux hiérarchiques, le travail se fera en équipe tout en responsabilisant les individus. Elle apparaît donc très efficace pour mobiliser la créativité dans la mesure où elle se fonde sur une meilleure prise en compte du facteur humain<sup>2</sup>.

## **2) La structure polycellulaire :**

On essaye de renouveler une pensée managériale devenue à ses yeux indigente et sclérosée<sup>3</sup>. On réduit les niveaux hiérarchiques et assure une mobilisation des R.H. On remet en cause les pyramides au profit des flexibles. Il consiste à aménager le travail qui, à leur tour se regroupent

---

<sup>1</sup> <http://www.eponine-pauchard.com/2012/02/inverser-la-pyramide-organisationnelle/>, inverser la pyramide organisationnelle

<sup>2</sup> Les structures "modernes, économie - droit - gestion CM 1, Licence professionnelle AII-Sari mention "automatisme et informatique industrielle", université de Lorraine Saint Dié Des Vosges, France

<sup>3</sup> Hubert Landler, s'est inspirée de la biologie moléculaire « l'entreprise face au changement » c'est-à-dire une organisation intercellulaire, « l'entreprise polycellulaire pour penser l'entreprise de demain.

sous forme de réseau. On parle des entreprises quasi-autonomes qui se trouvent dans un réseau<sup>1</sup>.

L'origine du modèle cellulaire c'est le cas des entreprises en quête d'agilité<sup>2</sup>, une distribution répartie de l'autorité. Le pouvoir y est décentralisé sur la base de la subsidiarité et non sur de la délégation<sup>3</sup>. Elle confie une mission à une personne. Elle est au cœur du modèle. La taille réduite des équipes est le principal facteur clé de succès d'une distribution répartie de l'autorité<sup>4</sup>.

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 donc au gré du marché. Elle se caractérise très souvent par un turn over de personnel très important et une stagnation des carrières, elle est utilisée pour penser l'entreprise de demain<sup>5</sup>.

Elles sont hautement complexes (cellulaire), elle s'apparente à un cercle composé de compétences autonomes. Elles interagissent par l'intermédiaire d'ajustements mutuels<sup>6</sup>. Le travail est divisé en rôle qui garantit le décloisonnement. Il n'y a pas une hiérarchie mais qui évolue au gré des circonstances. Les rôles ont une durée de vie limitée, le management par des compétences est indispensable.

---

<sup>1</sup> Cycles préparatoires du service commun de formation continue de l'INPL, SISTO Organisation, cours WESTON & associés, décembre 2000

<sup>2</sup> L'origine du modèle cellulaire se trouve dans les équipes dites « semi-autonomes » nées dans les mines de charbon anglaises et modélisées par des chercheurs du Tavistock Institute de Londres. Les équipes « semi-autonomes » ont par la suite rencontré un vif succès en Europe du Nord, en Suède en particulier. Si leur développement a été plus lent en France, on les trouve néanmoins, dès les années 1980, dans le secteur de la chimie et dans l'industrie agro-alimentaire, chez Danone notamment.

<sup>3</sup> Après un net déclin, le modèle cellulaire a connu un regain d'intérêt dans les années 1990 aux Etats-Unis avec le courant dit de la « team-based organization ». Aujourd'hui, il connaît un nouvel essor dans les entreprises digitales en quête d'agilité. Le modèle de gouvernance très en vogue dans les start-up.

<sup>4</sup> Chez Amazon, par exemple, on parle de « pizza-team » pour signifier que la taille d'une équipe ne doit pas dépasser le nombre de personnes que l'on peut nourrir avec deux pizzas, soit 8.

<sup>5</sup> Hubert Landier, L'entreprise polycellulaire, entreprise moderne d'édition

<sup>6</sup> Le travail d'intégration résulte de ce que Jean-Daniel Raynaud nomme une régulation autonome par opposition à la régulation de contrôle présente dans les trois autres types d'organisation et, en particulier, dans les modèles personnalisé et pyramidal.

Ce modèle permet de satisfaire un besoin d'organisation hautement complexe. Il est adapté à des équipes dont le profil est important. Les membres partagent des ressources mais leurs relations sont interdépendantes d'activité réciproque : ils dépendent les uns des autres (culture anarchique, désordre). On pourrait qualifier d'anarchistes, l'autorité est acceptée à condition d'être répartie. Elle n'est pas très efficace «slack organisationnel»<sup>1</sup>.

### **3) La pyramide ronde (pôles):**

L'entreprise est organisée en pôles, Chaque membre est polyvalent pour pouvoir changer de pôle. Il y a l'entreprise et l'environnement stable<sup>2</sup>, puis instable, ta taille<sup>3</sup>, le type de stratégie<sup>4</sup>, la relation entre stratégie et structure a été mise en évidence, à partir d'une étude sur plusieurs grandes entreprises américaines. Elle est rare car il nécessite un personnel très polyvalent.

Ces organisations se distinguent les unes des autres par le degré de délégation, décentralisation, de coordination, les unités opérationnelles. On remarque que la décentralisation peut se trouver facilitée par l'apport des T.I.C. Il convient de la moduler en fonction de la taille, l'environnement, la stratégie visée, la nature de l'activité)<sup>5</sup>. Le degré de centralisations est à la fois un indicateur de son style de management, le décentralisé les décisions seront plus efficaces (délégation).

### **d) L'émergence de nouvelles structures d'organisation :**

Les facteurs sont l'adaptation à la taille, la technologie, la stratégie, etc...). Les travaux ont mis en évidence cette adaptation permanente qui répond à un souci d'efficacité accrue. Dans les T.I.C, les bouleversements sont plus profonds. Lorsque l'entreprise se développe, des spécialisations se font

---

<sup>1</sup> Eric delavallée, cet article est un extrait de son ouvrage "L'organisation en mouvement. Adopter le changement permanent"

<sup>2</sup> Burns, Stacler, Lawrence et Lorch, critère d'évolution des structures, l'environnement

<sup>3</sup> Pugh et Hickson, La taille de l'entreprise

<sup>4</sup> A. Chandler, Le type de stratégie

<sup>5</sup> Cours sur le module économie d'entreprise, 3ème année licence énergétique, département de génie mécanique, faculté des sciences et sciences appliquées, université Akli Mohand Oulhadj de Bouira, Algérie, année universitaire : 2013-2014

jour<sup>1</sup>. La naissance des structures dont les formes juridiques doivent s'adapter pour satisfaire les besoins. On constate une tendance à la réduction des niveaux hiérarchiques.

### **1) La structure de la gestion par cas :**

Elle est utile dans les processus comportant un contact avec la clientèle et impliquer la gestion d'un cycle complet du produit qui commence par la commande adressait par les clients à travers la livraison du produit fini par le distributeur jusqu'à la facturation et au paiement.

### **2) La structure par projets (organisation matricielle évolutive) :**

Elle a émergé lors de la crise, les entreprises se rendant compte de la nécessaire réactivité des réponses aux incertitudes de l'environnement. Elle cherche à regrouper les compétences et les expertises, pour faciliter l'action et la prise de décision, avec un résultat livrable<sup>2</sup>.

Il s'agit d'une structure flexible, permettant la réalisation de projets complexes faisant appel à plusieurs spécialistes, elle implique une double ligne d'autorité. Le chef de projet joue un rôle essentiel dans la réussite. Elle est flexible (en fonction de la compétence pour une tâche précise et une durée).

### **3. La structure du portefeuille de compétences (sans hiérarchie):**

Il s'agissait d'une remise en cause par projets qui rencontraient des problèmes de lourdeurs de fonctionnement (dualité du commandement). La responsabilité de tous et une préoccupation constante de la valeur ajoutée de chacun.

---

<sup>1</sup> Les travaux d'Alfred Chandler ont mis en évidence cette adaptation permanente qui répond à un souci d'efficacité accrue.

<sup>2</sup> Stéphane Jacquet, professeur de management et veilleur au CREG ; doctorant en sociologie du travail, Structures et organisation : vers une véritable analyse système de l'entreprise : seconde partie : « quelle structuration actuelle pour l'entreprise ? »

L'ex-responsable hiérarchique devient gestionnaire d'un centre de ressources et doit vendre les compétences de chacun de ses collaborateurs à un responsable de projet. Il doit quant à lui sélectionner une équipe (portefeuille de compétences) dont la qualité sera évaluée en fonction de la satisfaction du client<sup>1</sup>.

Les projets sont réalisés dans le cadre des structures simples. Elle se justifie par la nouveauté, une coopération, les délais. Elle a souvent été la structure adoptée. Aujourd'hui des formules plus souples sont mises en œuvre. Les principes de plateau de concurrent-engineering ont été avancés pour maximiser la synergie. Le plateau assure ce dernier, il est un lieu physique (hiérarchie inexistante).

#### **4. La structure de l'organisation « pure projet »:**

Un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir<sup>2</sup>. Il est séparé du reste de l'organisation. L'activité a un caractère non répétitif (grands travaux). Des équipes temporaires sont dédiées à un projet et dissoutes une fois qu'il est achevé (indépendante, on l'appelle Task Force). Le produit est réalisé afin de satisfaire un besoin unique.

Le dirigeant doit avoir la capacité de manager efficacement des opérations à durée déterminée. Certaines organisations de structure fonctionnelle se donnent ou se voient parfois confier la responsabilité de réaliser un grand projet, dans ce dernier cas, l'organisation temporaire<sup>3</sup>. Il y a l'entière responsabilité entre les mains d'une personne ; elle facilite l'intégration des divers domaines techniques requis par le projet et s'assure que les décisions relatives au projet.

Son avantage réside sur la structure qui évite les inconvénients associés à la structure fonctionnelle, mais elle n'offre pas les mêmes avantages. Son

---

<sup>1</sup> Cours de Mr Diemer Arnaud, 2économie d'entreprise, partie I : Définition et analyse des entreprises, chapitre 2 : organisation et structures des entreprises, IUFM d'Auvergne Préparation CAPET, PLP,

<sup>2</sup> Henri-pierre Maders, conduire une équipe projet, deuxième édition, p.17.

<sup>3</sup> [http://gpp.oiq.qc.ca/1\\_analyse\\_organisationnelle\\_du\\_projet.htm](http://gpp.oiq.qc.ca/1_analyse_organisationnelle_du_projet.htm), L'analyse organisationnelle du projet

principal inconvénient est la sous-utilisations des ressources. L'objectif est que chaque chef de projet doit veiller à l'optimisation des paramètres indépendants (qualité technique, délais, coûts de son projet). Il définit l'organigramme transversal du projet et devient responsable de sa conduite<sup>1</sup>.

## **5. La structure de l'entreprise virtuelle :**

L'entreprise (étendue, matricielle, réseau)

Elle est une structure modulaire composée d'un noyau central de taille réduite et de fonctions satellites. Elle est moderne par excellence, qui coïncide avec le développement de l'auto entrepreneuriat et de la multi-activité des travailleurs modernes<sup>2</sup>. Un nombre important d'entreprises sont amenées à modifier leur organisation et se rapprochent progressivement de ce que l'on peut appeler une organisation en réseau. Ce terme générique décrit une réalité variée et très riche<sup>3</sup>. Elle est composée par l'entreprise et ses partenaires (projets communs). Elle organise l'écosystème de l'entreprise, les critères d'évolution sont l'âge et l'histoire et la contingence dont le système technique<sup>4</sup>.

Elle est une évolution qui permet aux entreprises de s'adapter aux nouvelles exigences d'un environnement incertain. Mais ce mode d'organisation ne peut se mettre en place que si l'entreprise accepte de redistribuer son pouvoir et de fonctionner dans la transparence<sup>5</sup>. Elle s'est développée avec la mondialisation et le développement des T.I.C. Elle permet notamment le renouvellement des produits; la conduite des grands projets, Elle est évolutive et constituée d'une entreprise pilote (maître d'œuvre), des sous-traitantes, de cabinets conseils et de prestataires

---

<sup>1</sup>Eloise Cohen, rédactrice en chef, la boîte à outils de la stratégie, fiche 09, la structure par projet, édition Dunod, Paris, France

<sup>2</sup>Revue française de gestion publiait un dossier sur le management de projet (2005, n° 154), avec un article de Becheikh et Su : « l'organisation virtuelle : un avenir qui se dessine ».

<sup>3</sup>Emmanuel Jossierand, la structuration en entreprise en réseau, Université Paris-Dauphine, Paris, France

<sup>4</sup>Joan Woodward, critère d'évolution des structures, le système technique

<sup>5</sup>Xavier De Mazonod, entreprise en réseau, innovation des entreprises gagnantes, 10 juin 2011

intermédiaires. La collaboration entre les entreprises est devenue un critère de plus en plus important sous formes de partenariat<sup>1</sup>.

Elle est devenue une forme hybride, intermédiaire entre celle basée sous le critère de la hiérarchie et celle qui est soumise aux lois du marché et aux coûts de transactions<sup>2</sup>. Le réseau relationnel est un avantage concurrentiel, dans la mesure où des compétences peuvent être exploitées et développer.

## **6. La structure de l'adhocratie:**

C'est une structure ad hoc comme un groupe de spécialistes de différentes fonctions et gestionnaires / cadres, pour recevoir et réaliser un projet ou pour travailler sur un projet complexe. Dès que le travail est terminé, chacun cadre ou gestionnaire retourne à son poste ou travail initial. Chaque structure se caractérise par l'importance accordée aux échanges horizontaux.

## **7. La structure du reengineering:**

Elle est le flux d'activité qui a un résultat ayant une valeur pour le client, le regroupement de plusieurs postes en un seul. Elle se définit par "recommencé à zéro" ou "reconfiguration majeure". Cela consiste à renoncer aux procédures établies de longue date. Il signifie se débarrasser des systèmes anciens pour repartir de zéro. Elle est une remise en cause et une redéfinition des processus opérationnels pour obtenir des gains (coûts, qualité, service et rapidité). Les T.I.C jouent un rôle de levier essentiel car elles permettent de reconfigurer son mode de fonctionnement<sup>3</sup>.

Il s'agit de partir d'une feuille blanche et reconstruire le fonctionnement, d'une entité, d'un service, d'un flux. Comme pour l'amélioration continue avec la roue de Deming et les principes de Kaizen, l'objectif de ce travail de réingénierie est l'optimisation de la performance même si en final les deux approches diffèrent.

---

<sup>1</sup> N. J. Kaplan et J. Hurd, 2002, "Realizing the Promise of Partnerships", Journal of Business Strategy, 23(3), pp38-42

<sup>2</sup> Selon W. W. Powell, l'organisation est devenue une forme d'organisation hybride

<sup>3</sup> Si IBM Crédit ne s'était contentée que d'informatiser l'ancien processus, elle aurait pu améliorer ses performances de 10 % alors qu'elle a atteint 90 % avec son reengineering.

Le choix et l'organisation des personnes qui mettront en œuvre est important. On ne doit pas être confondu avec l'automatisation des processus existants.

- Il n'est pas un découpage ou un aplatissement d'une organisation
- Il n'est pas une amélioration de la qualité (la gestion de la qualité totale)<sup>1</sup>.

Il a une valeur pour le client, le regroupement de plusieurs postes en un seul<sup>2</sup>. La réingénierie des processus d'affaires (R.P.A) consiste à transformer les procédés organisationnels de façon radicale par une utilisation optimale des technologies de l'information (T.I) en vue d'obtenir des améliorations majeures en termes de (qualité, performance, productivité)<sup>3</sup>. La réingénierie des processus est non recommandée dans une structure à paliers tripartites de même qu'au sein d'une organisation où les pouvoirs décisionnels sont décentralisés<sup>4</sup>.

**Tableau n° 08 : la comparaison des pouvoirs (centralisé, décentralisé)**

<b>Pouvoir</b>	<b>Centralisé</b>	<b>Décentralisé</b>
<b>Avantages</b>	Garantie d'une certaine cohérence des décisions	Réduction de la circulation d'infos
<b>Inconvénients</b>	N'est praticable que pour les petites structures.	Nécessite un système de contrôle

Le pouvoir consiste à contraindre d'autres individus à lui obéir, tandis que l'autorité permet de faire obéir les individus grâce à la reconnaissance d'une légitimité morale<sup>5</sup>. Le pouvoir est une relation d'échange, fondée sur une négociation implicite et permanente entre le supérieur et le

<sup>1</sup> Michael Hammer et James Champy (ce sont les pionniers de sa mise en application), Le reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Editions Dunod, 1993

<sup>2</sup> Bertrand Giboin, Chapitre V : Structure et stratégie organisationnelle, Publié le 12 août 2016

<sup>3</sup> Louis Raymond, Université du Québec à Trois-Rivières, François Bergeron, Université Laval, Suzanne Rivard, École des Hautes Études Commerciales, la réingénierie des processus d'affaires: PME versus grandes entreprises

<sup>4</sup> Lise Plourde, mémoire présenté à l'université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des organisations, la dynamique sociale et économique de la réingénierie des processus chez des jardins: le cas de la caisse populaire de Mistassini, décembre 1999

<sup>5</sup> Max Weber, Economie et société, 1921



subordonné<sup>1</sup>. On adopte une vision plus large, le pouvoir repose sur des acteurs. Ils utilisent des sources de pouvoir pour mettre en œuvre des moyens d'influe (légitimer, expertise, charisme)<sup>2</sup>.

Autorité : Quel style pour commander ?

On peut distinguer 04 modes de gouvernement : l'autoritaire on le trouve dans les P.M.E familiales, les T.P.E, le paternaliste, le consultatif on le trouve dans les entreprises dites modernes et enfin le participatif on le trouve dans une start-up ou une entreprise très technologique. On peut offrir une gamme plus nuancée de comportements, selon que l'on centre le style de direction qui résulte d'un nécessaire compromis entre les deux niveaux.

**Tableau n ° 09 : Le style de direction centré sur le supérieur ou sur le subordonné<sup>3</sup>**

<b>Style de direction centré sur le</b>	<b>Le dirigeant</b>
<b>Supérieur</b>	Prend les décisions puis les annonce
	Présente ses idées et demande à chacun son avis
	Présente une décision conditionnelle
	Présente le problème, obtient des suggestions
<b>Subordonné</b>	Définit des limites (décision à l'intérieur)
	Laisse le groupe libre de choisir (contraintes respectées)

Elle est centrée sur la personnalité et la psychologie du manager, le narcissique est orienté avant tout vers la glorification de lui-même. Le séducteur a besoin d'être aimé et aimer, son énergie psychique. Le possessif est caractérisé par l'avoir. Le bienveillant est dominé par la pulsion (équilibré, sévère et juste ».

<sup>1</sup> Michel Crozier, Erhard Friedberg, l'acteur et le système, Seuil, 1977

<sup>2</sup> In Le Management, op. Cit.

<sup>3</sup> Jean-Daniel Kant UPMC - Insertion Professionnelle : Entreprise – Notes de cours, 2017, Master Informatique 2017-2018, Université Pierre et Marie Curie, France

Les perspectives du management traditionnel qui est le bon père de famille, transitionnel (analytique) qui est le leader à l'écoute, renouvelé (contemporain) est axée sur l'efficacité<sup>1</sup>. Ce management a donné des concepts dans la vie des entreprises<sup>2</sup>. Les entreprises adoptent plutôt des structures hybrides en cherchant à optimiser les avantages et les inconvénients des structures types.

## **Section 2 : Les différentes fonctions de l'entreprise :**

Sont à la base de la départementalisation de celle-ci dans le cadre d'une structure fonctionnelle. Afin de satisfaire les besoins de ses clients, l'entreprise mis en œuvre et coordonne plusieurs fonctions. Certaines ont une importance cruciale, car elles participent directement à la création de la valeur ajoutée. D'autres, appelées fonctions support, sont secondaires. On regarde un peu plus près ses fonctions, afin de comprendre leur signification et leur importance.

L'impact des T.I.C est multiforme, il concerne sa relation avec l'environnement que son fonctionnement,. Elles bouleversent les fonctions, transforment la nature de ses relations et accompagnent une mutation des formes institutionnelles qui s'étaient mises en place depuis des siècles pour organiser la production des biens et services de nos sociétés complexes<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Les Cahiers de l'Actif – N° 314 – 317, Patrick Lefèvre, directeur du cabinet Techné-conseil, Approches conceptuelles du management, Théories et stratégies du management.

<sup>2</sup> XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13 – 16 Juin 2006,

Dorra Skander la collaboration dans le cadre des PPP : une perspective constructiviste.

<sup>3</sup> Abdelkader Rachedi, T.I.C, structures et comportement des hommes dans l'entreprise, thèse soutenue en 201, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, univocité Abou Bekr Bel kaid, Tlemcen, Algérie, p. 04

Elle conçoit des fonctions au regard de plusieurs facteurs leur (existence, taille, importance). Leur importance dépendra de plusieurs autres facteurs comme la nature de l'activité, la taille, les moyens de, l'environnement et le marché, la vision et l'attitude de ces dirigeants<sup>1</sup>. Elle est comme un organisme vivant, dont la survie nécessite une bonne coordination des organes qui le composent. En effet, elle ne peut fonctionner que si les tâches à accomplir sont réparties de façon précise et si le rôle de chacun est clairement déterminé. Plus l'entreprise est importante, plus son organisation, pour être efficace, doit être structurée. Les tâches réalisées peuvent faire l'objet d'un regroupement selon leur objectif<sup>2</sup>.

La fonction est un regroupement de tâches ou missions (et non un regroupement d'emplois) qui concourent à la même finalité. Elle est un ensemble d'opérations, défini par rapport à un objectif. Une unité est la réunion des moyens nécessaires à la réalisation d'une opération. Elle ne doit pas être confondue avec un service.

Elle peut être assurée par beaucoup de services dans une grande entreprise et ces services sont constitués par plusieurs personnes. On remarque qu'il y a une confusion entre service et fonction<sup>3</sup>. La plupart des auteurs citent toujours les mêmes fonctions la production, la finance et les ressources humaines etc...<sup>4</sup>.

Dans les petites entreprises, les tâches sont assurées par le chef d'entreprise, Dans une grande la complexité du travail à faire fait que les différentes fonctions sont réparties entre des groupes. Pour reprendre la terminologie de H. Fayol, le nombre des fonctions s'est multiplié où l'exploration est une fonction clé dont le responsable est au comité exécutif<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Université de la Mannouba – ISCHE 2012–2013.

<sup>2</sup> <https://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-fonctions-lentreprise>, les fonctions de l'entreprise

<sup>3</sup> Evgrafov, les différentes fonctions (1970)

<sup>4</sup> Livian, les fonctions de l'entreprise, p. 99, 2008

<sup>5</sup> <http://www.total.com/fr/profil-du-groupe/gouvernance/un-comite-executif-qui-conduit-les-activites-de-total>, les différentes fonctions

Les nombreuses tâches réalisées peuvent faire l'objet d'un regroupement selon leur objectif. Cela permet d'identifier les grandes fonctions de l'entreprise, on cite les mêmes<sup>1</sup>. On admet qu'elles sont au nombre de huit (sous-fonctions)<sup>2</sup>, la direction<sup>3</sup>, l'achat, la finance et la comptabilité, la logistique, le marketing, le commercial, la production, la R &D, la G.R.H.

Les T.I.C ont un impact sur les fonctions<sup>4</sup>, la diminution des niveaux hiérarchiques accompagnée de la disparition de la catégorie des cadres intermédiaires transforme la structuration<sup>5</sup>. Ce qui permet les échanges d'informations, un gain de temps et de productivité, d'augmenter la réactivité. Il y a bel et bien une expression «n'attendez pas qu'on vous cherche, faite de telle sorte que l'on vous trouve». Toute information est accessible aux hommes<sup>6</sup>. Elle cesse d'être détenue par le dirigeant. Un dirigeant efficace doit fixer les objectifs, organiser le travail, motiver, impliquer et former les employés, établir les normes de la performance<sup>7</sup>.

Elles touchent les acteurs de façon différente ce qui peut gagner en efficacité mais perdre son indépendance, liberté ou confiance. Elles transforment la façon de percevoir l'entreprise<sup>8</sup>, c'est grâce à elle l'humain qui est irremplaçable<sup>9</sup>.

---

<sup>1</sup> Manageor, 2010, p. 90 : Finance, Ventes, Fabrication, Recherche et Développement... et : Direction commerciale et Marketing, Export, Service du personnel, Comptabilité, Bureau d'études, Direction des opérations.

<sup>2</sup> <http://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-fonctions-lentreprise>, les fonctions de l'entreprise

<sup>3</sup> <http://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-fonction-direction-et-administration-generale>, la fonction direction et administration générale

<sup>4</sup> Abdelkader Rachedi, T.I.C. et structures de l'entreprise, tome 1, maison d'édition Edilivre, Paris, France, juin 2016 p. 05

<sup>5</sup> Abdelkader Rachedi, T.I.C. et structures de l'entreprise, tome 1, maison d'édition Edilivre, Paris, France, juin 2016 p. 06

<sup>6</sup> jdpro.net : le journal des professionnels : la révolution des N.T.I.C

<sup>7</sup> Peter Ferdinand Drucker est considéré comme le père des théories modernes en management (le pape du management moderne).

<sup>8</sup> Abdelkader Rachedi, T.I.C et comportement des hommes dans l'entreprise, tome 2, maison d'édition Edilivre, Paris, France, juin 2016 p. 05

<sup>9</sup> E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon : les N.T.I.C et l'entreprise page 68

Elles donnent des choix qui sont fait par les gestionnaires<sup>1</sup>. Elles exigent une certaine rigueur telle que l'adoption d'un comportement professionnel plus réactif. Le comportement c'est quoi ? Ce que les autres observent chez un individu par l'école béhavioriste<sup>2</sup>. Elles influencent la performance en affectant l'efficacité, l'efficacité des TIC est liée à la manière dont elles sont intégrées<sup>3</sup>.

## **1. La fonction de direction :**

Elle n'a pour organe et pour instrument que le corps social. Les principes sont souples et susceptibles de s'adapter à tous les besoins. Elle prend en charge le quotidien des activités. On a introduit la notion prévoir<sup>4</sup>, organiser, commander, coordonner, contrôler<sup>5</sup>. Elle est composée de cadres cadres dirigeants ou de l'unique manager, son rôle est d'établir des relations avec les acteurs. Il est le représentant vis-à-vis des propriétaires (actionnaires, société mère).

En effet, aucune des fonctions n'est chargée de dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts, d'harmoniser les actes<sup>6</sup>. Elle consiste à définir les objectifs, prévoir et choisir les actions à accomplir, contrôler leur réalisation, prendre d'éventuelles mesures. Le premier à avoir réfléchi sur cette fonction est Henri Fayol en 1916. Pour lui, la direction s'appuie sur des types d'actions.

Elle décide des orientations, des objectifs à atteindre et de la manière d'y parvenir. Elle joue en quelque sorte un rôle de chef d'orchestre. Elle est commandée pour que les objectifs définis soient atteints. Elle doit exécuter des tâches<sup>7</sup>. Le manager est responsable et investi d'une autorité<sup>8</sup>. Elle

---

<sup>1</sup> François Pichault, l'impact des technologies de l'information et de la communication sur l'organisation du travail dans les entreprises

<sup>2</sup> I. Alexandre Bailly, D. Bourgeois, J. P. Gruere, N. Raullet-Croset, C. R. Levy : comportement humain page 145. Pearson Éducation 3 édition 2009

<sup>3</sup> Khalil Mohamed Chema, Haider Kadhem Hamoud, La théorie de l'organisation page 340.

<sup>4</sup> SHEID J-C (1999), Les grands auteurs en organisation, Dunod.

<sup>5</sup> Henri Fayol , Administration industrielle et générale, Dunod, p. 1 et 2

<sup>6</sup> Robert Satet, importance de la fonction administrative dans les entreprises. Le Lait, INRA Editions, 1955, 35 (341-342), pp.19-29. hal-00928131

<sup>7</sup> L'approche normative de l'ingénieur français Henri Fayol

<sup>8</sup> L'approche descriptive de l'économiste canadien Henri Mintzberg

consiste à définir les objectifs, prévoir les actions à accomplir, contrôler leur réalisation, prendre d'éventuelles mesures correctives.

Elle est assurée par des services, l'essentiel est d'admettre qu'un progrès est toujours possible et de ne pas croire que tout est pour le mieux dans la meilleure des entreprises. «Tout comme l'eau qui murmure dans un étroit ruisseau est de la même nature que celle qui coule à pleins bords dans le lit majestueux d'un grand fleuve»<sup>1</sup>. Elle a une mission (la richesse est la raison d'être), humaine.

Les niveaux de management qui sont exercés à différents niveaux hiérarchiques comme les tâches de direction (proximité), entre les services (intermédiaire) et au niveau du sommet (Top). Le Top s'effectue au sommet de l'orientation, les objectifs, il coordonne le travail et contrôle l'adéquation des outputs avec les objectifs fixés, l'intermédiaire assure un rôle entre le top et le reste.

### **a) Les tâches de la fonction direction:**

Le pouvoir est le style de direction de la participation à la décision. Les styles de commandement<sup>2</sup>. Les managers conseillent les collaborateurs comme un porte-parole, un négociateur, les capacités à résoudre les problèmes.

### **b) L'exercice du pouvoir de direction :**

Les styles de management, on distingue différents types (style) de managers<sup>3</sup>, le style laissez-faire (il fuit ces responsabilités). Le style social (il pense à la sécurité de ces subordonnés, convivialité). Le style autocrate (sa relation est basée sur l'autorité et obéissance). Le style intégrateur (il participe dans la prise de décision).

On a montré que toute activité humaine donne naissance à deux types de besoin, la division du travail en tâches distinctes puis la coordination. Il

---

<sup>1</sup> Louis de Broglie. Savants et découvertes (Edi tiens Albin Michel).

<sup>2</sup> Le modèle de Likert, style de direction

<sup>3</sup> Black et Mouton, deux penseurs dans les années 60 distinguent différents types de managers

distingue six (06) mécanismes de coordination<sup>1</sup>, l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des (résultats, des qualifications et du savoir, des normes). L'ajustement mutuel et la supervision directe sont les mécanismes les plus courants dans les organisations contemporaines, le contrôle qui est un ensemble d'actions et d'outils mis en œuvre afin de s'assurer que le travail effectué permet d'atteindre les objectifs fixés.

## **2) La fonction d'achat et d'approvisionnement :**

Elle est définie comme l'obligation de fournir les matières premières au moment voulu au coût le plus bas. Elle se situe en amont du cycle d'exploitation de l'entreprise, sa nature traitée est très variée.

### **a) La fonction d'achat:**

Elle est l'ensemble des activités destinées à procurer les matières premières à la production. Son but est de satisfaire les fonctions de l'entreprise au meilleur (coût, quantité, qualité, délai exprimé). Elle est concernée par la recherche de nouveaux fournisseurs. On distingue les biens, de prestation. Selon le degré de spécificité, de répétition, son importance sur le plan financier (contribue à la rentabilité), commercial (la qualité des composants achetés), et stratégique qui contribue à la compétitivité.

L'évolution de la fonction achat, la période d'après-guerre jusqu'à la fin des années 70, était marquée par la priorité était accordée à la production ; à partir des années 70 c'est la négociation des prix d'une façon plus pressante. Au cours des années 80 c'est la recherche de qualité et des délais.

### **b) La fonction approvisionnement :**

Elle est concernée par la négociation des contrats (prix, quantités, délais, normes de qualité) ; Elle recouvre deux aspects la gestion des achats et la gestion des stocks, le service achat est en contact avec les fournisseurs. L'objectif est de réaliser le processus d'achat avec des implications dans les

---

<sup>1</sup> Henry Mintzberg : les six mécanismes de coordination

tâches en amont (expression du besoin) et en aval (maintenance du produit acheté)<sup>1</sup>.

### **1) La gestion des stocks :**

Un stock est une accumulation physique de biens en attente d'une utilisation. Les stocks assurent trois fonctions indispensables (économique qui profite des ristournes, régulation qui tient compte des délais, spéculation anticipe la hausse des prix). Les différentes notions de stocks, le stock de sécurité prévient contre les risques de livraison. Le stock d'alerte ou minimum déclenche la commande (délais de livraison).

$$\text{Le stock moyen} = \text{Stock Initial} + \text{Stock Final} / 2$$

Quantité économique à commander = Coût de commande / Coût de stockage

Le coût de stockage étant d'autant plus élevé que coût de commande est faible. Le stock actif (quantité consommée par période), le stock de sécurité, le stock de réapprovisionnement, le but est de déterminer les stocks qui feront l'objet d'un suivi précis de la part des services d'approvisionnement.

Les groupes de gestion des stocks :

- Méthode des 20/80 : 20% des quantités représente 80% en valeur ;
- Méthode ABC, selon le principe suivant 5 à 10 % des quantités représentent 70 % de la valeur du stock. La classification des produits conduit, le groupe A vont être de façon très précise, le groupe B sera géré de façon plus souple, le groupe C visera seulement à éviter la rupture de stocks.
- Le juste à temps (ou Kanban), la production est tirée par les commandes et non poussée par les prévisions.

---

<sup>1</sup> <https://lojistike.blogspot.com/2018/02/5-principales-fonctions-de-lentreprise.html>, les 5 Principales Fonctions de L'entreprise



## 2) Les modèles de la gestion des stocks :

Pour une bonne assurance, il faut connaître la cadence, les délais, les niveaux de sécurité (limiter les risques de rupture). Le raisonnement de base est connu sous le nom de modèle de Wilson<sup>1</sup>.

a) Le schéma de base : le modèle de Wilson:

Il s'agit de déterminer la quantité économique qui minimise le coût de gestion. L'objectif est de minimiser le coût total de gestion du stock, le coût (d'obtention des commandes, de possession du stock).

Q : quantité économique à commander

N : nombre de commandes Avec  $N = C / Q$

C : Consommation annuelle en quantité.

f : Coût d'obtention d'une commande.

t : Taux de possession du stock / an.

p : Coût d'un article stocké.

La problématique du modèle est schématisée de la manière suivante :

Le coût total de gestion du stock (C.T) est minimum pour la valeur de Q, notée Q\*, donnée par la formule suivante :

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \times C \times f}{P \times t}}$$

La quantité optimale (Q\*) à commander à chaque commande étant connue, on calcule le nombre optimal de commandes sur la période de consommation :

$$N^* = C / Q^*$$

Le coût total minimum est donné par :  $\sqrt{CT^* = 2 \times C \times p \times t \times f}$

Les hypothèses très restrictives du modèle de Wilson en limitent grandement la portée mais il constitue cependant la base de raisonnement à

---

<sup>1</sup> Le modèle de Wilson, la détermination de la quantité économique qui minimise le coût de gestion

partir de laquelle de nombreux modèles plus conformes à la réalité sont construits<sup>1</sup>.

### **3) La fonction commerciale :**

Elle regroupe toutes les tâches qui se rapportent d'une façon directe ou indirecte à la vente par l'entreprise de ses produits et services<sup>2</sup>. Les services qui assurent la fonction commerciale sont (l'achat, la vente, la gestion). Elle développe un portefeuille de clients afin de générer un chiffre d'affaires. La notion a évolué en passant par le produit, la vente et le marketing ou mercatique intermédiaire entre les consommateurs et les entreprises.

#### **a) Le marketing :**

Est un état d'esprit fondé sur l'étude des besoins des consommateurs pour bâtir et élaborer les actions de l'entreprise C'est l'ensemble des actions qui ont pour objectif de stimuler les besoins et de réaliser l'adaptation entre la production et le commerce. Le contrôle d'une politique intégrée fondée sur les besoins grâce aux outils intellectuels et matériels fondée par les sciences<sup>3</sup> ».

L'objectif du marketing est de connaître et de comprendre le client afin que le bien ou le service puisse satisfaire ses besoins. Il vend les produits ou services, il cherche à fidéliser les clients, enregistre les commandes et argumenter la qualité<sup>4</sup>. Ils prennent des décisions pour permettre la croissance, la pérennité et la rentabilité. Le développement de la notion de satisfaction du client avec l'émergence de la qualité totale, la relation client adapte la production aux attentes à leurs désirs. Les T.I.C qui permettent le développement des banques de données marketing en utilisant le commerce électronique et la publicité.

---

<sup>1</sup> Professeur Farid Chaouki, cours 2 semestre sur l'économie et organisation de l'entreprise, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

<sup>2</sup> Desreumaux 1992, la fonction commerciale

<sup>3</sup> Helfer a défini le marketing comme une préparation pour les besoins du client ou le consommateur, 1987

<sup>4</sup> MEDEF (mouvement des entreprises de France). les fonctions des entreprises.

Afin de bien mener sa mission, elle assure les tâches suivantes (étudier le marché, mettre en place le produit, déterminer le prix de vente, choisir les canaux de distribution, assurer les services après-vente). En ce qui concerne la connaissance du marché, pour le mercaticien, Le marché est l'ensemble des personnes susceptibles de consommer un bien dans une zone géographique<sup>1</sup>.

### **b) La politique commerciale (Mercatique) :**

Après avoir étudié le marché, l'entreprise va agir par la prise de décisions (faire des choix sur le (produit, prix). Parmi les intervenants sur le marché le client, les concurrents (prix, produits), les distributeurs, les prescripteurs qui influencent et orientent les décisions d'achat de l'acheteur.

Le découpage du marché, il convient de présenter d'abord les notions de non-consommateurs<sup>2</sup>. Le marché potentiel de l'entreprise regroupe les clients actuels que l'entreprise cherche à préserver ; une partie des non-consommateurs relatifs et une partie des clients actuels des concurrents. La distinction entre le marché qui regroupe les produits semblables et directement concurrent, l'environnant regroupe les produits de nature différente du produit étudié, le générique regroupe tous les produits, le support qui représente les produits dont la présence est nécessaire à la consommation<sup>3</sup>.

Il y a le marché d'équipement et le marché de renouvellement pour ce qui est du premier qui concerne l'achat du produit pour la première fois tandis que le deuxième c'est celui du remplacement d'un produit qui a été consommé ou hors d'usage. En plus il y a le marché des utilisateurs et d'intermédiaires, des biens de consommations et industriels. L'entreprise fait une étude du marché afin d'adapter le produit aux besoins et attentes des clients.

---

<sup>1</sup> Hounounou, le marché se définit par rapport aux clients, 2008

<sup>2</sup> Selon le modèle de Bouquerel, les notions de non-consommateurs (1974)

<sup>3</sup> C. Matricon distingue le marché (principal, environnant, générique)

Il y a des informations, la primaire se fait souvent à l'aide des enquêtes, elle est ponctuelle ou permanente (un échantillon), l'expérimentation se fait sur une partie du marché (un test). Certaines informations sont disponibles à l'entreprise, elle se fait selon la recherche de différents documents et informations internes tels que (la ventilation du chiffre d'affaires) ; les réclamations des clients ; le service après-vente, l'externe est disponible auprès de l'O. N. S, revues....

Les étapes de l'étude, elle définit le type d'informations dont elle a besoin, les sources et les outils nécessaires à la collecte de ces informations, puis elle va passer au traitement des informations recueillies et à l'analyse des résultats. L'entreprise met en place de nouvelles techniques dont la mercatique.

C'est un phénomène de société par lequel l'individu et groupe satisfont leurs besoins et désirs, au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur pour autrui<sup>1</sup>. La segmentation consiste à découper le marché afin d'adapter, le marketing et la communication définissent le produit à vendre, son prix, les moyens de le distribuer.

Le plan marketing est un plan de marchéage, ou marketing Mix (produit, prix, distribution). Le produit est une promesse pour une satisfaction. La gamme est constituée de variétés de produits. Elle est caractérisée de la largeur qui est un nombre de produit différents dans la gamme. La profondeur est le nombre de variant pour un élément de la gamme. La marque c'est élément distinctif qui sert à identifier (le slogan, le symbole). Le conditionnement est devenu un paramètre essentiel du produit. La politique de marketing dépend d'une analyse fine des marchés, des produits, des prix et des concurrents (établir des diagnostics).

Il vise à protéger le produit conservation, la politique (mercatique) se traduit par la prise de décisions sur le produit, le prix...). Celle du produit se traduit par la mise en cohérence relatifs au produit, prix et à la promotion...). Elle est destinée à satisfaire le besoin du client. Elle fixe les objectifs à atteindre par la politique de distribution. La classification des

---

<sup>1</sup> Kotler, la définition du concept marketing

produits en deux biens finaux comme les biens durables et les biens équipements (d'investissement, matières premières).

La politique du prix porte aussi sur les décisions relatives au prix du produit, politique de remises et de rabais et les règlements. Le prix positionne par rapport aux concurrents et à lui conférer une image. Les facteurs qui détermine le prix (prix de revient, demande, objectif). Les modalités de fixation des prix qui sont en fonction du coût, la demande, la méthode ou courbe d'acceptation.

### **c) La distribution :**

Est un ensemble d'activités qui font passer un produit de l'état de production à l'état de consommation. Elle constitue donc un lien entre la fabrication et l'achat, elle constitue une étape obligatoire qui conditionne les autres décisions marketing et les coûts sont importants. Distribuer un produit, c'est l'amener au bon endroit, au bon moment, en quantité suffisante avec le choix et les services nécessaires à leur vente, leur consommation et leur entretien<sup>1</sup>.

C'est un stade intermédiaire. Le canal est un chemin parcouru, le circuit est l'ensemble des canaux, il peut être traditionnel si le produit suit un canal long, intégré est le commerce qui associe la fonction de gros et de détail. L'associé est indépendant qui s'associe pour bénéficier de conditions d'achats.

Ses fonctions sont la fonction de détail qui consiste à acheter des marchandises pour les revendre et la fonction de gros qui consiste à acheter et à stocker des marchandises en quantités importantes puis à les revendre en petites quantités. Ses objectifs sont les clients (stimuler l'achat, la réduction des coûts).

La politique de distribution regroupe l'ensemble des activités de la production à la mise à disposition du produit au consommateur. Elle est vitale pour une entreprise, car il ne s'agit pas seulement de concevoir un

---

<sup>1</sup> <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/la-distribution/la-distribution.php>, la distribution

bon produit, mais de le distribuer comme il se doit<sup>1</sup>. Les types de circuits sont multiples, les facteurs qui influencent la distribution le marché et le produit,).

Elle met en œuvre les moyens dont l'objectif est d'influencer le comportement du consommateur (publicité, relations, promotion). Elle doit communiquer avec les clients. Le choix s'inscrit dans une stratégie pull consiste à attirer le client vers le produit, le push consiste à pousser le produit vers le client. Il y a le commerce (l'indépendant, l'associé), la franchise, la concession, le commerce intégré le type coopératif et social, le capitaliste (les magasins).

Les nouveaux intermédiaires sur Internet, avec l'apparition des TIC :

La désintermédiation, (la vente directe) entre un producteur et un acheteur.

L'infomédiation, le client fait recherche et de sélection des produits

La ré-intermédiation, « on line » dont il y a trois formes :

Les courtiers d'échange en ligne (aucun représentant);

Les agents en ligne sont similaires aux courtiers (soit producteur soit acheteur);

Les détaillants qui achètent des produits et les revendent en ligne.

Les méthodes de vente sont la vente en magasin (avec et sans vendeur libre-service (merchandising). la vente sans magasin (personnelle, non personnelle).

La longueur d'un circuit est composée de trois types (direct, court, long).

La publicité est forme de communication non interactive utilisant un support payant, mise en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel<sup>2</sup>.

Son but est d'informer, persuader ou rappeler. Il y a la publicité informative qui vise à faire connaître un produit très nouveau, la publicité persuasive qui vise à favoriser une demande sélective pour un produit, le rappel qui vise à entretenir la demande existante. La promotion des ventes sont des techniques destinées à les augmenter par l'attribution d'un

---

<sup>1</sup> <file:///C:/Users/ORDINATEUR/Desktop/la%20politique%20de%20distribution.pdf>, chapitre 1 la politique de distribution

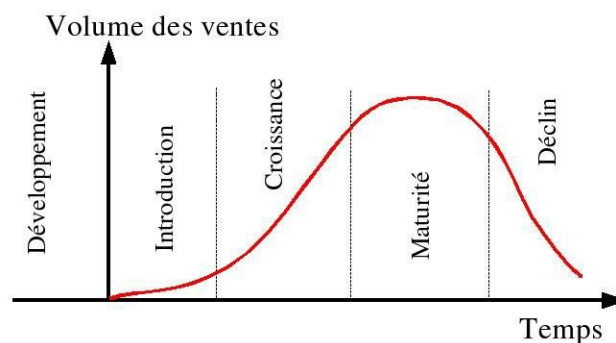
<sup>2</sup> La définition de la publicité selon Kotler Buboïs

avantage aux consommateurs. La promotion a pour but d'accroître les ventes, elle cible les clients et les avantages à accorder.

L'inconvénient est l'effet sur les ventes, les moyens de communication sont les relations publiques (directes). Le parrainage (sponsoring) est un soutien matériel à une manifestation dans le but d'en dégager un bénéfice direct. Le mécénat est un soutien matériel apporté sans contrepartie directe.

La politique commerciale fixe les objectifs mais tout dépend d'une analyse des (produits, prix, concurrents). Il s'agit d'établir des diagnostics par rapport aux principaux adversaires<sup>1</sup>. La politique commerciale et le cycle de vie du produit, les éléments du marketing Mix souvent désignés par les « 4 p » qui portent sur (le produit, le prix, la distribution et la promotion). Cette évolution porte le nom de cycle de vie du produit, En effet, on distingue 5 phases, Il peut être comparé à la vie d'un être vivant. Le produit est conçu, puis il naît en faisant son entrée sur le marché, il vieillit puis il finit par mourir et donc disparaître du marché.

**Fig. n° 11 : Le cycle de vie du produit (5phases) <sup>2</sup>**



La phase de recherche et développement (R & D) c'est la mise au point pour laquelle on conçoit un produit nouveau. La phase de lancement concerne le produit en tenant compte des remarques des clients. Pour la politique de prix soit par la pénétration en vendant des quantités avec des prix bas, ou bien un écrémage qui concerne une clientèle limitée avec des prix élevés (très rentable). La phase de croissance qui connaît une

<sup>1</sup> Cédric Isumo Ekembe, licence gestion financière, université de Kinshasa, république démocratique du Congo, 2010

<sup>2</sup> Le cycle de vie du produit (les 5 phases)

progression rapide. La phase de maturité, le taux des ventes fléchit. La phase de déclin annonce la disparition du produit avec la diminution du prix.

Quelle utilité pour l'entreprise ? Le cycle de vie d'un produit peut servir à l'entreprise en orientant sa démarche stratégique et son marketing Mix, ainsi que pour gérer son portefeuille de produits. En vendant un produit mature, elle maximise ses chances d'attirer les clients dans sa zone de chalandise<sup>1</sup>.

La fonction commerciale a pour objectif de développer un portefeuille de clients afin de générer du chiffre d'affaires. Elle assure le marketing et s'organise pour répondre aux questions. Elle est composée d'entités la direction commerciale, l'import-export, les ventes<sup>2</sup>. Le marketing est une fonction intégrée, il concourt à la conduite de l'entreprise. Son rôle est de tisser un lien entre l'entreprise et le consommateur. Il sert à offrir des produits qui vont satisfaire le consommateur Pour tisser un lien il répond aux fonctions (analyser la demande, communiquer, distribuer le produits).

L'une des missions essentielles sera de pouvoir définir les nouvelles attentes du marché. Un modèle d'analyse stratégique répond à quatre besoins des décideurs comprendre les facteurs clés de succès, anticiper les évolutions, prendre position sur les choix possibles en mesurant pleinement les risques et les opportunités.

Les bases communes aux modèles d'analyse, Ils s'appuient tous sur des principes (le cycle de vie d'un produit, courbe d'expérience du B.C.G, la segmentation des domaines d'activités, l'évaluation de l'intérêt d'une activité repose sur l'attrait du marché. Il y a des modèles d'analyse stratégique (matrices d'aide à la décision)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Une supérette qui vend du Coca Cola, un produit qui est au stade mature, a plus de chance d'attirer les consommateurs qu'un commerce qui ne propose pas ce produit.

<sup>2</sup> <https://lojistike.blogspot.com/2018/02/5-principales-fonctions-de-lentreprise.html>, 5

Principales Fonctions de L'entreprise

<sup>3</sup> <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Modeles-analyse-strategique-306815.htm#>, La boîte à outils du responsable marketing



La gestion de la qualité a pour rôle de constituer le dossier qualité du produit fabriqué. On utilise souvent des audits internes pour voir l'application des lois et des règles; organiser les audits externes le cas de certification (I.S.O) ; traiter les rapports de non-conformité. Elle est utile à la bonne marche de l'entreprise.

#### **4) La fonction de production (technique) :**

Est une fonction essentielle, le fruit de l'entreprise qui écoule sur le marché les produits. Elle représente les produits destinés à satisfaire des besoins individuels ou collectifs<sup>1</sup>. Elle n'est pas une donnée mais résulte d'un choix d'activités, de technologies, de structures. Elle est l'activité qui consiste à transformer des intrants en extrants qui représentent les produits de l'entreprise. Elle met à la disposition des consommateurs des produits (biens ou services).

Avant les années 80, la fonction production était la fonction principale. Pendant les années 80, la fonction mercatique devint prépondérante. Depuis les années 90, la concurrence accrue a entraîné des impératifs de qualité qui ont redonné à elle une importance. C'est l'acte de création d'un bien économique entraînant la participation des facteurs de production. Elle doit permettre à l'entreprise de satisfaire la demande qui lui est adressée ce qui suppose que l'entreprise adapte sa capacité de production au volume des ventes.

Son organisation, le rôle opérationnel est (fabrication, expédition, manutention, outillage, entretien). Tandis que le rôle fonctionnel qui englobe les bureaux (des études, des méthodes, d'ordonnancement), le service de contrôle. Ses différents modes qui reposent sur l'analyse de différents critères qui sont (les quantités, les séries, le processus, la gestion, l'outillage).

---

<sup>1</sup> [http://bts-nr-faustine.overblog.com/pages/Chapitre\\_3\\_et\\_4\\_Typologie\\_des\\_entreprises\\_et\\_La\\_Production-1131523.html](http://bts-nr-faustine.overblog.com/pages/Chapitre_3_et_4_Typologie_des_entreprises_et_La_Production-1131523.html), Cours d'économie, Chapitre 3 et 4 : Typologie des entreprises et La Production

Le système de production décrit le processus grâce auquel on produit un bien apte à satisfaire une demande. Pour quels enjeux ? L'importance de la fonction production peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

Sur le plan financier, la mise en place d'un système de production adapté permet de réduire les coûts de production tout en assurant des marges élevées. Sur le plan commercial, elle est flexible et peut changer rapidement de produit fabriqué et permettra de s'adapter aux goûts et attentes des consommateurs.

Le système de production décrit le processus grâce auquel l'entreprise produit un bien ou un service apte à satisfaire une demande à l'aide de facteurs de production acquis sur le marché. Il doit donc être économe en ressources et constant en terme de qualité. Il est un référentiel, il permet de structurer une culture industrielle et de la partager<sup>1</sup>.

La gestion de la production est l'ensemble des activités qui participent à la conception, la planification, l'ordonnancement, l'audit de la qualité. L'objectif est d'optimiser les processus de la valeur ajoutée en améliorant continuellement les flux allant des fournisseurs et aux clients<sup>2</sup>.

L'objectif de coût, le système productif adopté par l'entreprise doit proposer les plus faibles coûts de production possibles de manière à garantir la compétitivité. Cet objectif se traduit par la recherche permanente de gains de productivité afin de conserver un avantage.

En productivité, l'objectif de délai est de réduire les délais de fabrication. Le système de production doit certes produire, mais dans des délais raisonnables. Le mode de production réactif qui permettra d'éviter des stocks ou goulets d'étranglement. Il doit être flexible pour pouvoir s'adapter aux variations de la demande (évolution de l'environnement).

---

<sup>1</sup> Laila Benraiss, Othman Boujnah et Loubna Tahssain, revue internationale sur le travail et la société, T.I.C et performance des salaires : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? Octobre 2005.

<sup>2</sup> El Hajjami Taha, Hajar Amal, Nourani Hiba, Ousmane Mahamat Kabir, les outils de la gestion de production, année universitaire : 2008/2009

### **a) La typologie de la production :**

Elle existe selon le processus technique, la relation avec le client, la quantité produite, la nature de l'implantation de l'outillage, la classification se fait selon le processus. Dans un système de production discontinue il y a la production à la chaîne.

Dans un système de production continue c'est le cas de la sidérurgie. La classification peut se faire selon (la quantité produite, la relation avec le client, les technologies) :

- La quantité produite, on a la production unitaire on implique la standardisation.
- La relation avec le client, on ne démarre que si une demande est apparue.
- Les technologies, une technique correspond au savoir-faire.

La politique de production, il y a trois types de production connue de masse, de séries, à la demande aux mesures. Les fonctions liées à la production, on a 03 la production est le processus de fabrication en mobilisant les moyens techniques et humains, la logistique qui achemine les produits à la production (amont) et les produits fabriqués vers les clients et le marketing utilise des techniques pour vendre<sup>1</sup>. La politique oriente les décisions prises dans le domaine stratégique.

### **b) La gestion de la production :**

Elle regroupe les activités relatives à la mise en œuvre et au contrôle des processus de production. Elle assure la combinaison des facteurs de production pour réaliser les objectifs fixés. Elle repose en grande partie sur la manière dont va être conçue en interne l'organisation du mode de production<sup>2</sup>. Le but étant de produire à moindre coût plus conforme à l'efficacité et l'efficience.

Les activités qui participent à la conception, la planification, le contrôle et l'audit. L'objectif est d'optimiser les processus de la valeur ajoutée en

---

<sup>1</sup> <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/e/lentreprise-et-ses-frontieres.php>, l'entreprise et ses frontières

<sup>2</sup> Selon organisation scientifique du travail, La fonction de production est conçue en interne l'organisation du mode de production

améliorant les flux allant des fournisseurs aux clients. Elles doivent réaliser dans le respect des procédures établies et tenir compte à la fois de la qualité de ses produits ou services et de la sécurité de ses salariés<sup>1</sup>.

Les Méthodes de la gestion de production:

1. La planification des besoins en composantes, elle vous permet de les planifier dans un processus d'approvisionnement ou de fabrication. Les niveaux peuvent être associés à leurs propres besoins indépendants les commandes des clients et les prévisions éventuelles.

2. La théorie des contraintes: elle a été la première philosophie de management à reconnaître que tous les éléments d'une organisation sont indépendants. Un mode pensée qui crée une rupture avec le monde des couts. C'est un changement qui nous fait passer du monde des couts vers un monde gouverné par la règle du maximum global, c'est le système qui génère de l'argent par les ventes<sup>2</sup>.

### **c) Le pilotage du système de production :**

Il a évolué grâce au développement des moyens et la concurrence. Par l'amont c'est la planification à moyen terme. Par l'aval, le juste à temps c'est produire pour satisfaire la demande dans la juste quantité et qualité demandées. Il doit y avoir une synchronisation entre la production et la vente. Il s'agit des cinq zéro (stock, délai, défaut, panne, papier).

Le système Kanban s'inscrit dans la démarche du juste-à-temps (J.A.T). Il cherche à diminuer les stocks, les temps d'attente. L'étiquette en japonais est attachée à un lot, les objectifs assignés sont de nature (les activités opérationnelles et stratégiques).

Le J.A.T suppose que les fonctions reposent sur un système de pilotage par l'aval. Il a des conséquences sur l'existence de stocks, elle ne fonctionne plus comme une entité autonome, elle dispose d'un certain degré de

---

<sup>1</sup> El Hajjami Taha, Hajar Amel, Nourani Hiba Mahamat Kabir, les outils de la gestion de production, année universitaire : 2008/2009

<sup>2</sup> Prendre conscience de cette dépendance facilite le passage vers le monde où 0,1% des efforts permet d'atteindre 99,9% des résultats.

flexibilité, ses fonctions doivent intervenir rapidement. Les activités prennent en compte de l'approvisionnement, de l'entretien du matériel, le suivi et le contrôle qui assure la conformité aux objectifs fixés (coût, délai, qualité). Les activités stratégiques sont les produits, les procédés. La production est faite selon 03 subdivisions par usine, par produit et par fonction.

La fonction de production se décompose en un certain nombre de services. Ces derniers sont divisés en catégories opérationnelles (outillage, fabrication etc...) et fonctionnelles (la préparation, les études, le contrôle). Les T.I.C à tous les stades ont bouleversé l'organisation. Les différents modes<sup>1</sup>, bien l'entreprise soit libre d'organiser comme elle le souhaite sa fonction de production, le choix du mode va reposer sur l'analyse de différents critères.

Les critères de sélection d'un mode de production

- Les quantités de biens à produire une seule unité,
- La nature de processus peut être continue ou discontinue (à la demande). Elle peut être pilotée soit par la demande (l'aval) c'est le client qui la déclenche, soit pilotée par l'amont qui répond à un cahier des charges.

Bien que remis en cause, l'organisation scientifique du travail est un modèle qui reste valable dans le cas ou on produit en grande série. Les évolutions des modes de consommations poussent les entreprises à revoir ce type d'organisation.

- Des motivations avec l'élargissement des tâches et la rotation des postes.
- La recherche de flexibilité de la chaîne de production.
- La recherche de la qualité devient un principe incontournable.

#### **d) Les outils de gestion de la production :**

Sont les méthodes M.R.P, le Kanban, le diagramme de Gantt, le réseau Pert, le diagramme de Pareto, les réseaux de Petri.

---

<sup>1</sup> <https://stmgparisotmdo.wordpress.com/2015/05/01/quelles-les-differents-mode-production/>,  
management des organisations, quels sont les différents modes de production

-La méthode M.R.P est utilisée dans le pilotage par l'amont afin d'assurer une meilleure synchronisation des différentes étapes. Le M.R.P.01 est un calcul des besoins en composants. Le M.R.P. 02 est le management des ressources de la production. Elle est intégrée dans des progiciels intégrés tel que les (entreprise resources planing) et les (supply chain management). Les outils évoluent en tenant compte des politiques de fabrication sur commande.

La méthode Kanban est utilisée dans la production à flux tirés de la gestion des approvisionnements dans un système de production en juste à temps (J.A.T).<sup>1</sup>

La programmation linéaire consiste à rechercher sous des contraintes techniques et commerciales. Elle assure la maximum des profits ou minimisant les coûts<sup>2</sup>.

Le diagramme de Gantt permet de représenter les tâches ou missions sous formes de segments horizontaux situés par rapport à l'axe de temps, Il montre l'état d'avancement<sup>3</sup>.

C'est un outil utilisé en complément d'un autre réseau Pert.

Il permet de déterminer les dates de réalisation des tâches, identifier les marges existantes des tâches et de visualiser le retard ou l'avancement des travaux.

Le graphe de Pert est un outil qui permet d'élaborer, de mettre à jour et de suivre l'état du projet. Un projet complexe se compose de taches élémentaires avec des contraintes de priorités<sup>4</sup>.

Elaborer c'est prévoir l'enchaînement (meilleurs délais). Il permet de visualiser les opérations (réalisation).tout en définissant l'ordonnancement

---

<sup>1</sup> Taichi Ohno, cette méthode « étiquette » a été mis au point chez Toyota en 1958

<sup>2</sup> La programmation linéaire qui recherche sous certaines contraintes techniques et commerciales

<sup>3</sup> Le Diagramme de Guant a été développée en1917 qui permet de présenter des tâches sous formes de segments horizontaux

<sup>4</sup> Le Graphe de Pert, un projet complexe se compose de taches élémentaires avec des contraintes d priorités

des actions à mettre en œuvre, le temps nécessaire pour réaliser les opérations, les tolérances acceptables pour les délais d'exécution. Il est destiné à attirer l'attention sur l'existence d'un chemin critique, indentiez les dérives intervenant en cours de projet par rapport à un planning<sup>1</sup>.

3. Le diagramme de Pareto connu sous la règle de 20/80 c'est-à-dire que 20% des causes produit 80% des effets.

L'histogramme représentant des données classées par ordre décroissant d'importance.

- Faire apparaître les causes essentielles d'un phénomène,
- Hiérarchiser les causes d'un problème,
- Evaluer les effets d'une solution,
- Mieux cibler les actions à mettre en œuvre.

Il est représenté sur un graphe, il crée une courbe fictive à 80% afin de repérer graphiquement les 20% de données qui constituent 80% du phénomène puis à représenter ces données avec une couleur différente.

4. le réseau de Petri constitue un outil de mise en évidence des contraintes. Il est représenté par un graphe biparti composé de deux types de nœuds. Le réseau de Petri évolue lorsqu'on exécute une transition mais elle n'est pas déterministe.

L'utilisation des outils dans la gestion des stocks :

1. La notion du stock désigne l'ensemble des matières premières, des produits finis, des encours de fabrication et les pièces détachées. Il peut avoir plusieurs fonctions principales (régulation, économique spéculation et technique

2- Les outils de la gestion du stock permettent de gérer les délais d'approvisionnement, de livraison et d'optimiser les coûts de passation et de possession. On peut citer les trois principales :

- Le coefficient et la durée de rotation détermine le nombre de fois ou le stock est renouvelé.
- La loi de Pareto (la loi des 20/80) et la méthode ABC :

---

<sup>1</sup> Le P.E.R.T est formé d'étapes reliées entre elles par des tâches à accomplir dans une durée quelconque.

C'est une méthode qui permet de vérifier que dans certains cas 20% des produits en stock représentent 80% de la valeur totale du stock.

-La gestion économique des stocks dont la formule de Wilson qui détermine la solution la plus économique c'est-à-dire le nombre de commande<sup>1</sup>. Ses objectifs (en terme de quantités produites, de qualité, de coût, de délai, de flexibilité). Elle a pour mission essentielle de créer les produits que l'entreprise a pour finalité de mettre sur le marché<sup>2</sup>. Cette mission est complexe, car quatre objectifs interdépendants sont assignés à la fonction de production (volume, qualité, délai, coût). Elle gère des flux d'informations de provenances diverses.

Les nouvelles formes d'organisation de travail sont nées avant tout d'une remise en cause des modes de consommation (la motivation, la flexibilité, la qualité). La recherche de la qualité totale consiste à développer un processus continu d'amélioration à partir de la mobilisation du personnel au niveau de la qualité et l'assurance qualité. Elle est symbolisée par le principe des «05 zéros» (défaut, panne, délai, stocks, papier). La problématique productivité-flexibilité se trouve par la mise en pratique des cinq-zéros.

La recherche de la qualité, le terme qualité n'a pas le même sens pour tout le monde, il s'agit d'un degré d'excellence, pour d'autres de la conformité. Elle est un peu comme la beauté, elle devenue un critère discriminant sur le marché. Il y a deux qualités, l'interne est l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, l'externe correspond à l'amélioration du client. Si le client est roi, un double défi s'impose faire bien et faire vite<sup>3</sup>.

La recherche de la qualité totale est symbolisée par le principe des « 05 zéros » :

- Défaut limite les défauts de fabrication (gaspillage),
- Panne vise la maintenance préventive (pannes),

---

<sup>1</sup>La formule de Wilson permet de déterminer le nombre de commande et donc la quantité idéale à commander.

<sup>2</sup> Selon B. Evgaroff, La mission essentielle des fonctions de production

<sup>3</sup> A. Aouiret, comment assurer la performance des entreprise algériennes en économie de marché, la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000, édition ENAP, 2000, P.13



- Délai est le processus de production (adaptables),
- Stock facilite la suppression des stocks (principe de J.A.T),
- Papier est plus souple et moins dépendant des procédures.

L'objectif des produits doivent être de bonne qualité qui permettent de satisfaire les besoins de la clientèle. Mais la production doit aussi être de qualité en termes d'utilisation des matières pour respecter le critère d'efficacité. Le but étant de produire à moindre coût. Un certain nombre d'auteurs se sont interrogés sur la manière dont l'entreprise pouvait s'organiser pour rendre son organisation plus conforme à l'objectif d'efficacité et d'efficience.

Elle est un processus d'amélioration du service rendu<sup>1</sup>. Elle n'est pas une affaire de bon sens elle s'appuie sur des règles en se focalisant sur les parties intéressés.

Il faut réagir en temps réel afin de survivre. On implique le personnel à tous les niveaux. Il représente la richesse et c'est lui qui permet de satisfaire les parties prenantes. La qualité est l'affaire de tous car elle s'appuie sur le principe du cycle d'amélioration continue (la roue de Deming).

La triade de la qualité parfaite (clients, actionnaires, personnel). Le client est au cœur et le personnel est au centre. Le personnel est l'ajout le plus précieux de l'entreprise donc il faut améliorer le processus du travail. Il ne suffit pas de satisfaire son client, il faut le séduire et dépasser ses attentes<sup>2</sup>.

Je la reconnais quand je la vois, elle met le client au centre des préoccupations<sup>3</sup>. Les facteurs de réussite sont la concentration sur le client, la recherche de l'amélioration et de la participation et la contribution de l'entreprise. Il faut créer un esprit qualité qui est associé aux valeurs partagés.

---

<sup>1</sup> Norme International standard organisation ISO 9000, management de service

<sup>2</sup> Selon ISO 9004 : « Il ne suffit pas de satisfaire son client, il faut le séduire et dépasser ses attentes ».

<sup>3</sup> Stewart avait dit que de la qualité : je la reconnais quand je la vois, elle met le client au centre des préoccupations

La qualité totale, le contrôle de la qualité doivent s'exercer tout au long de la chaîne de fabrication. Elle est une notion qui s'applique à tous les services<sup>1</sup>. La recherche de la qualité s'inscrit dans une logique de qualité totale qui consiste à développer un processus continu d'amélioration à partir de la mobilisation de l'ensemble que ce soit au niveau des méthodes de gestion de la qualité que de l'assurance (symbolise des 5 zéros. L'application se traduit par une nouvelle organisation du travail le concept de JAT (production en flux tendus).

### **5) La fonction de la gestion des ressources humaines(G.R.H):**

Elle s'appelait gestion du personnel puis facteur humain au cours des années 80. Elle est traitée comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle est devenue comme un capital un investissement immatériel (social) qui est tout un ensemble de moyens mis en œuvre pour garantir en permanence une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel.

Son rôle est de gérer le personnel depuis l'embauche jusqu'au départ à la retraite. Le Département des Ressources Humaines est chargé aussi du recrutement, de la gestion des stagiaires. Les questions liées à sa gestion sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires.

#### **a) Les domaines de gestion des R.H :**

L'administration gère les données (le recrutement, la gestion des rémunérations, des carrières, des conflits, la motivation du personnel, la communication, les conditions de travail, La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi projette à l'avenir les besoins puis elle forme le personnel pour apporter des correctifs. Elle définit les moyens humains pour atteindre les objectifs prévus. Les managements des R.H ont pour ambition de développer les ressources de tous ce qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets<sup>2</sup>. Elles poursuivent les objectifs explicites (motiver, former) et implicites qui sont la productivité, la qualité

---

<sup>1</sup> Cours sur le module de l'économie d'entreprise, 3<sup>ème</sup> année licence énergétique département de génie mécanique, faculté des sciences et sciences appliquées, université Akli Mohand Oulhadj de Bouira, année universitaire, 2013-2014

<sup>2</sup>Jean-Marie Perreti, les managements des RH

de la vie au travail, le respect des lois et conventions collectives et à long termes qui sont la survie de l'entreprise, le profit, la compétitivité<sup>1</sup>.

### **b) La politique des R.H:**

La première tâche de tout groupe humain est de restructurer pour être le plus efficace possible. Il importe qu'à tout niveau qu'il existe des hommes capables de faire face à un risque. Les dirigeants du groupe doivent utiliser des types des méthodes qui peuvent être plus ou moins efficaces le climat de l'entreprise va être donné par la façon dont les gens sont menés, rémunérés, ces mesures vont constituer la politique humaine<sup>2</sup>, elles sont le bien le plus précieux.

La réflexion stratégique permet de faire le bilan. Il s'effectue par l'analyse de l'environnement externe et à établir un diagnostic de l'environnement interne. Elle peut identifier ses forces, ses avantages et les aspects qu'elle doit améliorer. Elle réagit sur l'embauche afin d'atteindre la situation idéale. La formation est un investissement (activités d'apprentissage planifiées) qui vise l'acquisition des savoirs adaptés à l'environnement. Elle permet d'accroître les compétences et la productivité tout en augmentant la qualité. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

La formation vise le transfert et le développement des compétences individuelles et collectives. Selon le développement des compétences, il y a des compétences spécifiques et collectives<sup>3</sup>. Les types de formation sont selon les objectifs qui répondent à tout type (travail, travailleurs)<sup>4</sup>. Elle permet d'effectuer une tâche de façon satisfaisante. L'ergonomie prend en considération le poste de travail qui doit être ajusté selon la morphologie et la tâche, en observant les caractéristiques physiques (la cadence, la posture, la durée, les douleurs potentielles...).

---

<sup>1</sup> Claude Mazamesso Wella, mémoire sur la gestion des ressources humaines, diplôme d'études approfondies, Université de Lomé Togo - 2012

<sup>2</sup> Cédric Isumo Ekembe, L'entreprise : sa mission, ses objectifs et buts, ses politiques, ses stratégies et ses tactiques, mémoire de licence gestion financière, université de Kinshasa, république démocratique du Congo, 2010

<sup>3</sup> Batal Christian, la G.R.H, dans le secteur public, tome 1, Ed d'Organisation, 1998, P.160

<sup>4</sup> Abdelkader Rachedi, la relation formation-emploi, édition universitaires européennes, sarrebruck, imprimé en Allemagne, 2019

La théorie du capital humain assure qu'il est plus rentable<sup>1</sup>. Il doit s'adapter à la mutation, le diplôme est une nécessité, il mesure la capacité à s'adapter et d'être flexible. C'est le moyen de produire des compétences, elle peut être comme une fonction<sup>2</sup>. Elles contribuent aux satisfactions professionnelles et à l'amélioration de la performance<sup>3</sup>. Elle renforce les effets sociaux, il est possible d'être qualifié sans être compétent mais qu'il est difficile d'être compétent sans être qualifié<sup>4</sup>. Le diplôme favorise l'accès aux emplois les plus (qualifiés et rémunérés)<sup>5</sup>.

Il y a différentes typologies<sup>6</sup> qui caractérisent la formation (impôt en conformité avec la loi, pactole bénéficie des financements publics, sécurité qui cherche la sécurité des salariés, développement qui contribue à la performance, l'efficacité et la réalisation des objectifs, réorganisation du travail)<sup>7</sup>. La mondialisation a changé le mode du travail qui exige des talentueux, créateurs et coopératifs ce qui a créé des gens stressés incapables d'affronter les difficultés de la vie et qui perdent l'ardeur du travail et l'avenir<sup>8</sup>. En stratégie d'entreprise, il y a trois types de compétences ; la maîtrise de certaines activités (R&D), l'organisation, le patrimoine externe (image de marque, coopération et alliance)<sup>9</sup>.

---

<sup>1</sup> Lexique, théories économiques, théorie sur le capital humain

<sup>2</sup> Sous la direction de Robert Le Duff, encyclopédie de gestion, Ed Dalloz, Paris, France, 1999.

<sup>3</sup> Meignant, A manager la formation, Ed d'organisation, Paris, France, 1991, P.101.

<sup>4</sup> Jean Yve Causser, les enjeux de la formation professionnelle continue, Université Mark Block, Strasbourg, France, 2007, P.329.

<sup>5</sup> Emmanuelle Nauze-Fichet & Magda Tomasini, diplôme et insertion sur le marché de travail, approche sociale professionnelle et salariale du déclassement.

<sup>6</sup> Citation selon Meignant, il y a différentes typologies qui caractérisent la formation

<sup>7</sup> Dimitri Weiss & all, les compétences, 3 édition, 2001, 424

<sup>8</sup> Le suicide qui s'est produit à France télécom qui est du à la concurrence entre les sociétés américaines et françaises, la mondialisation était à l'origine des fléaux

<sup>9</sup> Arnaud De Meyer, Sophie Dubuisson, Christian Le Bas, innovation et performance, Ed d'Organisation, 3 édition, P. 435, Paris, France, 2001

La formation à l'heure de l'Internet<sup>1</sup> ou la formation se fait à l'aide des T.I.C (e-Learning) ou l'apprentissage en temps réel ou électronique ou en ligne<sup>2</sup>, ce qui a bouleversé l'entreprise en le créant il est devenu un processus continu<sup>3</sup>. L'heure ou les T.I.C sont omniprésentes, une question qui se pose ce qu'il faut pour faire avec mais plutôt celle de comment faire avec<sup>4</sup>?

Le modèle d'acceptation de la technologie de Fred Davis propose l'impact des TIC sur le comportement humain, les caractéristiques individuelles des effets sur l'utilisation, les perceptions individuelles qui ont un effet indirect dépendant, l'utilisation de la technologie a un effet direct et dépendant des variables. Elles rapprochent les différentes fonctions et remettent en cause la notion de distance<sup>5</sup>.

Les différents types de e-learning, l'auto-formation pure ou e-learning isolé peut se former quand il le souhaite. La formation tutorée à distance est pilotée par un tuteur. La web-conférence est destinée aux apprenants. Le blended Learning associe formation traditionnelle et auto-formation à distance. Ils sont utilisés pour développer les compétences individuelles. Le Lifelong Learning qui consiste à acquérir des connaissances. Le Learning Organisation qualifie le même processus qui procure un avantage concurrentiel (apprendre plus vite que leur concurrent). La complexité appelle à la stratégie et la stratégie avance dans l'incertain et l'aléatoire<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Séverine Gottrand et Vanessa Queant : « le e-Learning comme innovation en Ressources Humaines » dossier réalisé sous la responsabilité de Pierre Louart, Stratégie Ressources Humaines.

Université de Lille, 2002-2003.

<sup>2</sup> L'apprentissage ou le e-Learning est apparu en 1998 aux USA. Skillsoft est la première entreprise qui a proposé un tel service.

<sup>3</sup> Sandra Bellier : le e-learning, édition liaison, 2001

<sup>4</sup> P. Lardellier, les élèves de l'ère Internet sont-ils vraiment «mutants numériques » ? Communication présentée au forum Retz « le numérique va-il bouleverser les pratiques pédagogiques » ? Paris, France

<sup>5</sup> Abdelkader Rachedi, le modèle d'acceptation de la technologie (M.A.T de Fred Davis, 1986), tome 3, maison d'édition Edilivre, Paris, imprimé en France, 2016, P. 25

<sup>6</sup> Edgar, Morin science avec conscience, Paris, Seuil (points sciences), 1990, p.315

L'avènement des T.I.C a donné naissance à de nouvelles formes de travail

- 1) Les salariés travaillant sur place au sein de l'entreprise,
- 2) Le télétravailleur est le télétravail ou à distance,
- 3) Les nouveaux modes d'organisation internes<sup>1</sup>,
  - a) Le bureau virtuel ou télétravail (télécentres),
  - b) Le nomadisme est le plus répandu, on travaille depuis n'importe quel lieu.
  - c) Le télétravail salarié à domicile, on travaille à son domicile<sup>2</sup>, les femmes ont bénéficié de l'autocréation<sup>3</sup> mais pour un homme, le fait d'aller au travail donne du goût à la vie, le travail au bureau est indispensable.
  - d). Le travail sédentaire alterné (pendulaire), il travaille quelques jours au sein de l'entreprise et le reste à l'extérieur selon le contrat.
  - e) Le travail collaboratif permet aux cadres grâce au Groupware de travailler sur des dossiers avec des personnes géographiquement éloignées. L'entreprise est dans l'obligation de s'adapter aux mutations engendrées par ces technologies<sup>4</sup>. Le changement semble être une constante dans la vie<sup>5</sup>. Le recours au travail en équipe, la polyvalence conduisent au développement.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Référence à l'article de Thomas Davenport, professeur de gestion de l'information à la School of Management de l'University de Boston, sur le bureau virtuel publié dans l'Art du Management de l'Information.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, le management voyage au centre des organisations, les éditions d'organisation, 1998.

<sup>3</sup> F.Hesselhein, M. Goldsmith, I.Somerville ouvrez les entreprises page 73.

<sup>4</sup> Abdelkader Rachedi, T.I.C. et structures de l'entreprise, tome 1, maison d'édition Edilivre, Paris, France, juin 2016 p. 04

<sup>5</sup> A. Einstein disait : « knowledge management (K.M) is about experience, everything else is just information »

<sup>6</sup> Jean Menanteau : « De la tribu et la diaspora ». Le Monde du 17 mai 1995 p. 19.

Deux formes même si leur présence n'est pas généralisée le travail en groupe projet et le télétravail et le travail hors site<sup>1</sup>. Les T.I.C favorisent l'autonomie du personnel, la base de connaissances des R.H.<sup>2</sup> C'est la qualité de l'organisation qui permet à ces T.I.C d'être efficace<sup>3</sup> Les tâches deviennent de plus en plus immatérielles, virtuelles<sup>4</sup>. La décentralisation permet la prise de décision (la division des tâches et des performances complètes)<sup>5</sup>. L'entreprise vit le passage d'un pouvoir d'être représenté au pouvoir de participer<sup>6</sup>. Elles modifient la relation de travail (abstraction de l'information<sup>7</sup>.

Les nouvelles professions existent mais renforcées et impactées par les T.I.C en automatisant les tâches, d'autres sont au stade de l'émergence qui diffèrent d'un individu à un autre, d'un métier à un autre, d'une entreprise à une autre. Elles ont provoqué une rapide évolution des métiers. On insiste donc sur l'importance de l'humain et de sa qualité intrinsèque<sup>8</sup>. L'innovation se fait sans spécialisation à cause de la rareté des ressources<sup>9</sup>. L'âge apparait comme un critère faiblement discriminant dans le recours à l'informatique par les salariés<sup>10</sup>.

---

<sup>1</sup> G. Donnadiou, Réguler le social dans les nouvelles organisations, Entreprises et personnel, 2000

<sup>2</sup> B. Merck, M. Fabre. A. Proust, F. Ridet, M. Romanet : Équipe R.H acteurs de la stratégie. L'e-R.H : mode ou révolution.

<sup>3</sup> Marc Maurice : les technologies de l'information et de la communication et les problèmes de travail et de l'emploi, LEST-CNRS, Aix-en-Provence ; 2000

<sup>4</sup> Référence à Denis Ettighoffer et son livre « L'Entreprise Virtuelle ou les nouveaux modes de travail », éditions d'Organisation, 2001.

<sup>5</sup> Ali Slimane, l'administration dans le monde arabe et les défis de l'ère informationnelle page. 3

<sup>6</sup> Selon S. Bradley et R. Norlan Revue de management : université Abou Bekr Belkaid Tlemcen

<sup>7</sup> B. Merck, M. Fabre. A. Proust, F. Ridet, M. Romanet : Équipe R.H acteurs de la stratégie. L'e-R.H : mode ou révolution.

<sup>8</sup> Benjamin Guédou Direction générale du trésor et de la politique économique : groupe de travail

« Impact microéconomique et macroéconomique des T.I.C ».

<sup>9</sup> Farid Ennadjar, l'administration des affaires économiques et financières page.430

<sup>10</sup> Source : MES-DARES. Enquêtes Techniques et organisation du travail

La recherche du profit ne doit pas être l'objectif mais le moyen de pérennité<sup>1</sup>. Ces freins démontrent que le télétravail exige quelques aptitudes<sup>2</sup>. L'arrivée des T.I.C n'est pas sans effet sur le travail. Les méthodes ont connu une véritable mutation, les comportements s'en trouvent aussi affectés.

## **6) La fonction comptabilité et finance :**

### **a) La fonction comptable :**

Est un ensemble de tâches, de travaux à exécuter afin d'enregistrer, analyser l'activité. Elle est un système d'information destiné à garder la trace de toutes les informations. Elle est un outil utile, elle s'organise suivant des règles et vise à établir les états financiers. Elle est un outil d'enregistrement, une méthode de valorisation, elle joue le rôle d'intermédiaire<sup>3</sup>. Les principes comptables sont (la continuité, l'autonomie des exercices, la périodicité des résultats, l'évaluation monétaire, la non-compensation).

Le rôle de la comptabilité est un outil de connaissance du résultat de l'exercice, elle permet de connaître l'évolution de la situation patrimoniale, elle fournit des informations à la comptabilité analytique, elle est la base de l'analyse financière. Elle a pour objectif de traduire en données les flux matériels et financiers entre l'entreprise et ses partenaires.

### **b) La finance :**

Est un corps théorique visant à aider à la prise de décisions. Elle s'intéresse à la décision d'investissement, le fonds de roulement, les sources de financement, le fonctionnement des marchés financiers, la valorisation d'actifs. Elle fera une projection du futur basé sur cette image et donc plus dans la pro activité. La comptabilité financière dispose de documents de synthèse permettant de retracer la situation financière une fois par an au

---

<sup>1</sup> G. Lécivain, des ressources en management des organisations et en marketing : Managmarket.com

<sup>2</sup> Gilbert, Patrick et Frank. « Le travail à distance, l'expérience du télétravail à EDF et GDF », in Entreprise & Personnel, mai 2001.

<sup>3</sup> Abdellah Boughaba, comptabilité générale approfondie, édition BERTI, 1998



moins (le bilan, le compte de résultat et les annexes)<sup>1</sup>. L'objectif est de garantir les informations, utiliser les ressources, protéger les actifs, planifier leur développement, rentabiliser les moyens par le choix d'investissement judicieux.

La fonction comptabilité et finance est un élément clé dans la survie d'une entreprise. La comptabilité fait donc une photographie financière rétroactive. Le comptable s'intéresse davantage au passé. Il est utile de conserver une trace écrite. Le rôle principal de la comptabilité est de mettre en forme les chiffres de manière à obtenir une image correcte pour répondre aux exigences fiscales. Le financier s'appuie sur les chiffres du comptable et s'intéresse de l'avenir. Il exploite et contrôle les données de manière à piloter l'entreprise et faciliter la prise de décisions de la direction<sup>2</sup>. Elle assure les financements et veille à sa santé financière pour assurer sa pérennité.

Elle est assurée par le service financier. Ce dernier a pour rôle de gérer les capitaux. Les ressources proviennent du capital social, les réserves des bénéfices réalisés (non distribués), de l'emprunt bancaire. Elle s'assure qu'elle dispose des fonds et que l'argent généré par les activités soit investi de manière rentable. Elle gère les factures, effectuer le paiement des charges.

Elle s'occupe aussi des flux financiers en gérant les informations et de pouvoir de donner son avis afin de prendre des décisions en mettant en avant les données économiques nécessaires pour mettre en œuvre les projets de l'entreprise. En effet, une bonne gestion des finances permet à l'entreprise d'éviter une perte trop importante d'argent qui pourrait mener à une faillite<sup>3</sup>. La fonction finance sert à atteindre un objectif c'est de maximiser la valeur ajoutée.

---

<sup>1</sup> <https://lewebpedagogique.com/bacstg/compta-finances-la-fonction-comptable-dans-lentreprise/>, Comptabilité, finances : La fonction comptable dans l'entreprise

<sup>2</sup> <https://www.monde-economique.ch/la-difference-entre-la-finance-d-entreprise-est-la-comptabilite/>, la différence entre la 'finance d'entreprise' est la comptabilité

<sup>3</sup> <https://prezi.com/vml60mhgmfyg/fonction-comptabilite-et-finance/>, Quentin Perdoux, Fonction Comptabilité et Finance

Elle permet d'assurer aux décideurs les fonds. Elle s'intéresse à l'aspect juridique. Les ratios financiers établis offrent un diagnostic sur la performance qui permet de connaître ses capacités de financement. Son enjeu est d'être un outil d'aide à la décision, elle va permettre de planifier leurs stratégies. Elle s'occupe des activités. Elle chapote l'ensemble des activités et doit apporter aux décideurs un élément de réponse fiable pour les aider dans leur décisions<sup>1</sup>.

## **7) La fonction hygiène et sécurité :**

Dans cette fonction on parle de l'hygiène, de sécurité, d'accident du travail et de maladies. On les utilise souvent dans des différentes situations. Le bien-être est souvent une préoccupation quotidienne car le personnel travaille dans le même environnement et dans la même position pendant des heures sans interruption.

### **a) L'hygiène :**

L'hygiène est l'ensemble des moyens collectifs ou individuels, les principes et les pratiques visant à préserver ou à favoriser la santé. La santé est une notion de nature polysémique et évolutive, c'est à la fois (l'absence de maladie, un état biologique souhaitable), un état complet de bien-être physique, mental et social (La capacité d'une personne à gérer sa vie et son environnement). La santé est le résultat de l'influence de l'environnement professionnel sur un individu<sup>2</sup>.

### **b) La sécurité :**

Est la situation dans laquelle quelqu'un ou quelque chose n'est exposé à aucun danger, d'accident, de vol ou de détérioration. C'est l'ensemble des mesures législatives et administratives qui ont pour objet de garantir les individus contre certains risques appelés risques sociaux<sup>3</sup>. La fonction sécurité est obligatoire (évaluer les risques, planifier les actions de prévention). Le service sécurité et la santé au travail a pour but d'assister l'employeur à mettre en application une prévention, une préservation de la

---

<sup>1</sup> <https://www.esam-ecoles.com/importance-fonction-finance/>, la fonction finance au sein d'une entreprise : enjeux et perspectives

<sup>2</sup> Définition de la santé selon l'organisation mondiale de la santé (O.M.S, 1946)

<sup>3</sup> Jendouba Iset, Ahmed Meftah, sécurité Industrielle

sécurité et de la santé physique et mentale conforme notamment avec les principes généraux définis par le code du travail<sup>1</sup>.

Le service social comprend une assistance sociale qui a pour rôle de faciliter la vie du personnel, il a pour mission la prévention afin d'éviter l'altération de la santé du personnel. Il assure l'hygiène et les examens périodiques. Il faut que la sécurité soit partie intégrante de la production. C'est à la direction qu'incombe de prendre l'initiative de la promotion de la sécurité. Elle doit être convaincue que tout accident est le résultat d'un dysfonctionnement dans l'entreprise<sup>2</sup>.

Alors il faut identifier les dangers en incitant les employés à signaler les dangers liés à l'environnement de travail. On corrige lorsque le danger ne peut être éliminé, il faut tenter de le réduire ou de le maîtriser. On utilise l'ergonomie afin que le poste de l'employé doive être ajusté selon la morphologie et la tâche. Puis l'étape du contrôle est cruciale car elle évite le danger.

### **8) La fonction recherche et développement (R & D) :**

Un produit n'existe que s'il a été défini. Elle explore les évolutions du produit. Elle sera informée de l'émergence de technologies, de nouveaux concepts. La fonction R & D a en charge l'élaboration de prototypes et leur mise au point. Elle se situe en amont de la production avec laquelle elle collabore étroitement.

### **L'objectif de l'innovation :**

Elle teste les nouveaux matériaux, on peut faire une recherche systématique et définir des produits nouveaux. La contribution de la technologie à la création de nouveaux produits. L'objectif de l'innovation est de développer un bien nouveau permettant d'augmenter le potentiel de satisfaction du client. La finalité est de créer le client, elle a deux fonctions utiles (le

---

<sup>1</sup> Gérard Bregier, la fonction sécurité de l'entreprise

<sup>2</sup> <http://www.pme-dz.com/securite-dans-lentreprise/#!prettyPhoto/0/>, sécurité dans l'Entreprise

marketing et l'innovation)<sup>1</sup>. Elle sera importante selon le degré de complexité technologique et de sa dimension.

## **9) La fonction logistique :**

C'est un terme emprunté au vocabulaire militaire qui, à l'origine, désignait les activités de transport et d'approvisionnement. Elle rationalise les flux et permet la cohérence entre les achats, la production, la distribution. C'est la gestion des activités inhérentes au déplacement des matières, des produits en-cours.

Elle joue un rôle vital en assurant la mise à disposition des produits aux consommateurs tout en synchronisant la chaîne de l'offre avec la demande. Elle recouvre (le stockage, les transports des matières, les produits et la maintenance sous les aspects (préventif et curatif). Il y a la chaîne logistique globale supply chain management qui s'appuie sur les T.I.C et la coopération entre les acteurs.

**Les sortes de logistiques :** Il y a deux sortes de logistiques :

### **1) La logistique intégrée :**

Elle intègre à l'intérieur d'une même entité tous ces aspects afin d'optimiser la chaîne de distribution. Les flux sont gérés par des opérations de réception, de stockage, de préparation de commandes et de transport.

### **2) La logistique éclatée :**

Elle existe dans la gestion des flux (interne de la responsabilité de la production, externe du ressort commercial). Elle doit être proche des (fournisseurs, clients). Elles recouvrent les fonctions pour atteindre les objectifs stratégiques.

---

<sup>1</sup> Peter Ferdinand Drucker, les deux fonctions fondamentales dans l'entreprise sont le marketing et l'innovation

## **Chapitre 4: La stratégie d'entreprise :**

### **Section 1. La stratégie:**

Elle a pour origine la stratégie militaire, c'est l'art de la guerre<sup>1</sup>. Elle est l'art de positionner ses troupes avant la bataille. Elle choisit le terrain, le moment, les moyens à engager. Elle est l'art de ne se battre qu'en position de supériorité<sup>2</sup>. La vie d'une entreprise, c'est toute une aventure et, souvent, l'aventure de toute une vie. Il est nécessaire d'élaborer une stratégie bien pensée tout comme la finalité, les objectifs stratégiques sont définis par la direction générale.

La stratégie est un art plus qu'une science<sup>3</sup>, un bon dirigeant ne prend pas de décisions stratégiques<sup>4</sup>.

Stratégie = planification stratégique.

La définition à partir de l'analyse externe (les opportunités/les menaces), en interne de l'entreprise les forces et les faiblesses. Elle est un ensemble de décisions qui orientent à long terme et de manière déterminante les activités et la structure de l'entreprise<sup>5</sup>. Elle désigne l'ensemble des actions qui détermine le succès. Elle consiste en une allocation de ressources dans le long terme (activité).

Elle désigne un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et structures<sup>6</sup>. Elle arrive à cultiver des avantages concurrentiels durables. Elle englobe les actions qui mettent en jeu les grandes orientations de l'activité et les structures mêmes de l'entreprise. C'est la

---

<sup>1</sup> Sun Tzu (480 av JC), c'est l'art de la guerre

<sup>2</sup> Von Clausewitz, l'objectif de la stratégie

<sup>3</sup> Emmanuel Ader, directeur du bureau de Paris d'Arthur D. Little, l'analyse stratégique moderne et ses outils

<sup>4</sup> A sa parution en 1967, ce texte de l'économiste américain Edward Wrapp fut considéré comme un blasphème par les tenants de la doctrine classique du management.

<sup>5</sup> Ludovic Caillaud, Professeur des universités, Stratégie et politique générale d'entreprise, MASTER 1 Boulogne, Université du Littoral, CRM-CNRS, Université Toulouse Capitole, 2013-2014

<sup>6</sup> Tabatoni et Jarniou, 1975, La stratégie de l'entreprise.

détermination des buts et objectifs à long terme et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre<sup>1</sup>.

C'est l'ensemble des décisions destinées dans le temps et dans l'espace, les ressources aux opportunités et aux risques d'un environnement et aux marchés en mutation constante<sup>2</sup>.

Elle ne se réduit pas à de simples choix de prix / quantités mais implique en fait un de choix beaucoup plus vaste et une exigence de cohérence entre ces choix. En fait, le bon dirigeant connaît ses objectifs même s'il ne l'explique pas. Elle constitue sa responsabilité principale. Le centre de profit ne constitue pas la bonne maille pour procéder à ces analyses. C'est alors que se développe la notion de centre de stratégie<sup>3</sup>. Les individus et les groupes récompensés pour l'intérêt qu'ils portent à la stratégie commerciale<sup>4</sup>.

Elle est le choix, compte tenu de la concurrence et de l'environnement, des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera et la détermination de l'intensité et de la nature de l'engagement. La compétitivité est une donnée fondamentale. Les produits suivent une évolution en quatre phases le démarrage, la croissance, la maturité et le vieillissement<sup>5</sup>. On identifie la stratégie défensive<sup>6</sup> qui vise la stabilisation et l'analyse en caractérisant un comportement suiviste, la réaction typiques d'organisation instable et le secteur d'activité<sup>7</sup>.

## **1) La décision et le processus stratégique :**

C'est le processus par lequel elle arrive à construire des avantages. Elle combine une analyse, ce processus inclut les axes stratégiques, la mise en forme de la stratégie et le contrôle stratégique. Le modèle S.W.O.T propose une démarche qui s'appuie sur un processus de conception d'une stratégie

---

<sup>1</sup> Selon Chandler, la définition de la stratégie

<sup>2</sup> Selon Octave Gélinier, la définition de la stratégie

<sup>3</sup> Selon Edward Wrapp, un bon «dirigeant» connaît ses objectifs

<sup>4</sup> Majda Benkikane, comment lier la stratégie à la performance, Economiste, édition N° :410 Le 29/12/1998

<sup>5</sup> Arthur D. Little introduit la notion de maturité de l'industrie

<sup>6</sup> Raymond Miles et Charles Snow (1981) ont identifié les types de stratégies

<sup>7</sup> Professeur Abdallah Alaoui Amini, cours / organisation de l'entreprise synthèse, première année (groupes (A, B, C, D, E) H.E.C Rabat, Maroc

(acte créateur)<sup>1</sup>. Il met un déterminisme structurel. Le diagnostic externe permet de déterminer les facteurs clés du succès. Si l'environnement est favorable on peut apercevoir des opportunités. A l'inverse, on peut distinguer des contraintes. La stratégie de l'entreprise est de saisir les opportunités et d'éviter des menaces<sup>2</sup>.

Ses objectifs sont les parties prenantes, l'avantage concurrentiel et la création de valeur. La stratégie sert à créer de la valeur et l'avantage concurrentiel. Toute entreprise est à la recherche des informations, c'est en résolvant ses problèmes qu'elle gagnera en vitalité, alors que sans solution, elle perdra sa compétitivité.

Dans cet objectif, sont prises les informations, leur transmission aux différents intéressés s'appuie sur les techniques de communication dans l'entreprise<sup>3</sup>. La mise en œuvre d'une fonction information, adaptée à l'entreprise ou elle donne une valeur ajoutée, elle constitue la responsabilité du dirigeant.

## **2) La formulation d'une stratégie :**

Elle consiste à définir des objectifs, elle doit donc être liée à une projection à 5 ans Elle est un art et une discipline, elle demande à la fois de la créativité et de la réflexion rationnelle. Elle commence avec la création d'une intelligence stratégique, l'analyse du marché, la concurrence et la technologie. Pour rester compétitive, elle doit être formulée, challengée, testée et améliorée<sup>4</sup>.

L'information est au service de l'élaboration de la stratégie. Elle est aussi utile aux choix rationnels, aux décisions qui engagent l'avenir d'une entreprise et à la mobilisation des moyens. On cherche à allouer des

---

<sup>1</sup> Le modèle SWOT propose une « démarche simple qui s'appuie sur un processus de conception d'une stratégie (acte créateur)

<sup>2</sup> D'après le modèle SWOT, La chronologie du processus stratégique

<sup>3</sup> François Gondrand, l'information dans les entreprises et les organisations d'Editions d'Organisation, Paris, 1983.

<sup>4</sup> <https://www.kepner-tregoe.fr/solutions-services/executive-leadership/strategy-formulation-and-implementation/>, formulation et Mise en Œuvre de la Stratégie

ressources aux activités qu'il contrôle en positionnant celles-ci par rapport aux produits de la concurrence.

La stratégie s'enrichit de nombreux modèles comme la segmentation stratégique, l'analyse concurrentielle, bâtir un avantage concurrentiel durable, le management d'un portefeuille diversifié d'activité, les modes de développement stratégique (intégration, diversification)<sup>1</sup>. Les besoins d'information des entreprises pour leur réflexion stratégique les informations de synthèse procédant tout à la fois de la collecte de données et de renseignements sur l'environnement de l'entreprise<sup>2</sup>.

Pour élaborer un diagnostic, le principe est qu'une entreprise a plusieurs activités et va les segmenter en définissant des biens et des services homogènes, puis par zone géographique (grande entreprise). L'intérêt est de répondre à la demande et de s'adapter. Il a déterminé 05 forces qui dynamisent la concurrence<sup>3</sup>, le risque d'apparitions de nouveaux concurrents potentiels, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation, l'existence de biens de substitution, la structuration du marché qui détermine l'intensité de la concurrence).

Elle intervient à 2 niveaux, le business strategy qui est une stratégie pour chaque domaine d'activité, pour mettre en place une stratégie. Le modèle SWOT qui est un diagnostic stratégique environnement = menace, opportunités, les facteurs clés du succès (F.C.S). Elle a pour objectifs de répondre aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage et la création de valeur<sup>4</sup>. Elaborer la stratégie, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe<sup>5</sup>. La

---

<sup>1</sup> FSJEG de Jendouba, l'analyse stratégique

<sup>2</sup> A. David & E. Sutter, la gestion de l'information dans l'entreprise, Afnor gestion, Edite par l'Association Française de Normalisation Tour Europe - Cedex 07 - 92080 Paris la défense Diffuse par a Eyrolles, 61, bd Saint-Germain, 75240 Paris Cedex 05

<sup>3</sup> M. Porter a déterminé 5 forces qui dynamisent la concurrence  
<https://www.etudier.com/dissertations/Introduction-a-l%27Economie-d%27Entreprise/7226.html>, Introduction à l'économie d'entreprise

<sup>4</sup> G. Johnson et al. ; Stratégique 7ème édition, 2005).

<sup>5</sup> Mezghani L., support pédagogique, politique et stratégie d'entreprise, notions et contexte, les types de décisions et objectifs, FSEG Sfax



principale difficulté n'est pas de concevoir la stratégie mais bien de la déployer concrètement<sup>1</sup>. Le but est créer un avantage concurrentiel durable et défendable dans chacune des activités.

### **3) Les choix et les options stratégiques :**

#### **a) Le choix de stratégie :**

Il y a la stratégie de spécialisation, différenciation, diversification, focalisation. Des niveaux qui déterminent les domaines concurrentiels mise en œuvre. La force concurrentielle débute avec la stratégie. L'objet de la stratégie est d'assurer l'adéquation du profil de l'entreprise aux exigences de son environnement. Ce sont les choix d'allocation de ressources, investissements et désinvestissements notamment, qui, davantage que les discours des dirigeants, font la stratégie<sup>2</sup>.

Elles portent sur le produit, marché, attitude du décideur face à la concurrence et type de croissance à adopter. Les points les plus délicats portent sur l'allocation des ressources, l'identification des leviers opérationnels, la prise en compte de la valeur créée pour le client, atteindre le meilleur niveau de performance et le développement des compétences<sup>3</sup>.

#### **b) L'analyse stratégique :**

C'est un processus de réflexion qui à travers de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique, permet d'identifier les itinéraires qui autorise à passer de la position concurrentielle prévisible à la position voulue par ses dirigeants<sup>4</sup>.

Les modèles L.C.A.G. FFMO, MOFF, SWOT, le plus connu des modèles de l'analyse stratégique est le L.C.A.G qui date des années soixante. Le diagnostic stratégique, avant de fixer des objectifs et de prendre des décisions. La méthode la plus utilisée est SWOT qui porte sur deux diagnostics qu'il va falloir mettre en parallèle pour prendre des décisions

---

<sup>1</sup> (Kaplan et ali, 1992).

<sup>2</sup> Selon H. Mintzberg (1994)

<sup>3</sup> La performance globale de l'entreprise, Éditions d'Organisation, 2003, ISBN : 2-7081-2907-4

<sup>4</sup> Garibaldi, l'analyse stratégique

(forces, faiblesses), tandis que l'externe portent sur les opportunités et contraintes. L'analyse SWOT est une analyse qui doit être la plus objective possible.

On peut distinguer cinq étapes la segmentation, le diagnostic en général, le choix d'une stratégie générique, le diagnostic du portefeuille, le choix d'une voie de développement. L'intérêt des méthodes n'est pas de fournir des résultats mais par une communication intelligible<sup>1</sup>. La formalisation passe par l'identification du business model, préciser les facteurs clés de succès et le cadre de pilotage).

### **3) les axes stratégiques de développement :**

L'essence de la stratégie est le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celles de ses concurrents<sup>2</sup>. L'environnement dans lequel elle vit est en évolution. Afin d'être plus compétitive, rentable et pérenne à la fois, elle est obligée d'adopter une stratégie de développement.

La croissance se développe par la capacité d'autofinancement, elle peut être atteinte par la pratique de l'économie d'échelles (grande quantité afin de réduire les coûts). Le prix est une motivation, la baisse par rapport aux concurrents, la spécialisation par la maîtrise d'un savoir-faire et de la diminution des coûts. La différenciation facilite la pénétration dans le nouveau marché. La diversification permet de disposer des produits qui peuvent écouler sur plusieurs marchés. L'objectif est de se distinguer des concurrents pour faire mieux qu'eux. Elle a intérêt à préserver ses facteurs de réussite en les rendant difficilement imitables.

### **4) Les tactiques :**

On met en place des moyens pour réaliser les objectifs. Les buts intermédiaires, les tactiques d'améliorations de processus ne pourront jamais porter fruit si vos employés ne se sentent pas valorisés en premier lieu. Une démarche de réflexion stratégique sans conviction profonde est vouée à l'échec. Les meilleures idées proviennent souvent de l'écoute du

---

<sup>1</sup> M. Godet, 1985

<sup>2</sup> Citation de Michael Porter

marché. Il est important de prendre du recul pour avoir une vision globale. Dans une perspective de productivité, il est préférable d'analyser vos résultats. Il s'agit de questions primordiales à se poser afin de favoriser une bonne performance. Gardez à l'esprit que le facteur humain demeure un aspect central de votre planification stratégique<sup>1</sup>.

## **Section 2. L'analyse concurrentielle :**

Elle représente les offres proposées par une entreprise qui la différencie de ses concurrents et lui procure un avantage par rapport à eux. Cette offre constitue un facteur clé de succès, un atout stratégique. Un avantage concurrentiel est tout ce qui permet de surpasser les concurrents. Il est en cela différent du facteur clé de succès qui est commun à toutes les entreprises présentes sur le marché.<sup>2</sup> Il faut devancer les concurrents, d'en faire l'acquisition.

On ne confond pas les avantages (concurrentiel et comparatif). Le comparatif explique celui du concurrentiel qui conduit à rechercher, dans un supplément d'efficacité ou d'efficience portant sur le processus de génération de valeur, la clé d'une performance commerciale relative favorable<sup>3</sup>. Le marché concurrentiel n'est pas facteur d'efficacité<sup>4</sup>. Cela résulte par la différenciation dite par le haut, le rapport qualité/prix s'accroît du fait d'un accroissement de la qualité perçue mais le plus souvent par la stratégie qui porte sur la valeur.

### **1) La différenciation d'un produit :**

On différencie un produit qui consiste à le démarquer sur la base des quatre « P » (prix, place, promotion, produit). On fixe les prix plutôt plus élevés (écrémage) ou moins élevés (pénétration). Le prix est déterminé par le prix de revient, la concurrence, La place permet de vendre le produit plus cher quand il est destiné à une classe précise. La publicité joue des rôles comme cognitif et

---

<sup>1</sup> <https://www.aga.ca/fr/blogue/elaborer-executer-votre-strategie-entreprise>, la performance en entreprise

<sup>2</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Avantage\\_comp%C3%A9titif](https://fr.wikipedia.org/wiki/Avantage_comp%C3%A9titif), avantage compétitif

<sup>3</sup> Citation de François Trinquécoste

<sup>4</sup> Alfred D. - Jr Chandler, the visible hand : the managerial revolution in american business, Belknap Press, Cambridge, 1977, 608 p.

affectif. Tandis que La promotion pousse le produit vers le consommateur. Les deux attirent les consommateurs vers le produit. La cohérence des « P » constitue le marketing-Mix (années 80). Le positionnement grave le produit dans l'esprit, une image claire et minutieuse.

La stratégie doit contribuer à la création puis à la pérennité de cet avantage. Le caractère durable de l'avantage est lié à la mise en place de barrières à l'imitation des compétences distinctives<sup>1</sup>. Cette notion absolue, qui ne véhicule pas l'idée trompeuse d'une compétition directe entre nations<sup>2</sup>. il est recherché pour exister durablement sur leurs marchés<sup>3</sup>. Le marché est le lieu de rencontre des vendeurs et des acheteurs de biens et de services où, de la confrontation entre l'offre et de la demande qui va naître le prix d'échange<sup>4</sup>.

La classification des marchés se fait selon des critères tels que la destination, le produit, la périodicité etc...<sup>5</sup>. Elle doit analyser l'environnement pour déterminer les avantages concurrentiels et améliorer la compétitivité. Sa position dominante lui confère un avantage concurrentiel en termes de prix de revient et donc de marges<sup>6</sup>. Mais ce n'est pas un facteur clé de succès, c'est un avantage temporaire sur les concurrents. Pour devenir un leader il faut réaliser des bénéfices.

## **2) L'intensité concurrentielle :**

M. Porter identifie 05 facteurs qui sont<sup>7</sup> (le risque de nouveaux concurrents, les fournisseurs, les clients, l'existence de biens de

---

<sup>1</sup> Pascale Bueno Merino et Samuel Grandval analysent que : « Le caractère durable de l'avantage concurrentiel ».

<sup>2</sup> Il a été théorisé par Michael Porter en 1985 à travers la rédaction de son ouvrage l'avantage concurrentiel

<sup>3</sup> Michael Porter« The Competitive Advantage of Nations », HBR, mars-avril 1990, p. 75.

<sup>4</sup> Joëlle Benenfant, Jean Jacroix, Comprendre le monde de l'entreprise « le marché », direction des relations internationales de l'enseignement, chambre de commerce d'industrie, Paris, France.

<sup>5</sup> Document élaboré par D. Mme Amina Mekhelfi eps Taleb - Mlle Slaouti Hanane, module économie d'entreprise, pour les 2 ème années L.M.D, Faculté des Sciences Economiques et Sciences de Gestion et Commerce, Université Kasdi Merbeh, Ourgla, Algérie.

<sup>6</sup> <https://www.marketing-etudiant.fr/avantage-concurrentiel.html>, avantage concurrentiel : définition et ressources

<sup>7</sup> Michael. E. Porter identifie 5 facteurs de l'intensité concurrentielle.

substitution, la structuration du marché qui détermine l'intensité de la concurrence)<sup>1</sup>. Les types d'avantages sont liés au produit par l'innovation, au marché par la présence, à la technologie par l'avance. Il faut éviter la phase de déclin, la technologie devient usante).

Beaucoup d'entreprise utilisent une politique de conservation comme la maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité. Pour favoriser l'innovation elle met en place différentes innovations tel que le conditionnement du produit et des outils en favorisant les recherches et développement. Les avantages sont par les coûts, les économies d'échelle et la différenciation<sup>2</sup>. Les axes de différenciation sont le produit, le service, la distribution, l'image de marque. L'idée est d'être présent et grâce à sa spécialisation on couvre un grand nombre de besoins.

### **3) Les enjeux de l'avantage compétitif :**

Sont ceux qui détiennent une position dominante dans un marché. Il peut créer une rente de situation ce qui permet une différenciation durable. Il est l'élément qu'elle maîtrise mieux et qui lui permet d'être compétitive (atout stratégique), Pour être plus efficace il doit être unique, supérieur, adaptable, difficile à imiter. Il doit se contenter sur des petites marges ou réduire les coûts ou se focaliser sur des segments, rendre l'imitation difficile, réinvestir les bénéfices pour assurer la différenciation, imposer un standard propriétaire, défendre par la position. Les critères de maintien sont l'innovation, la qualité, la mise en place des 5 zéros, pour cela, l'entreprise a recours à l'assurance qualité<sup>3</sup>.

Le produit doit répondre à la satisfaction du client ce qui donne un avantage. La maîtrise des coûts, elle gagne en efficacité et compétitivité. Un avantage long terme permet de générer des bénéfices durablement. Pour évaluer, on essaye de comprendre quel type d'obstacle utilisé pour se protéger de la concurrence. Les mesures utilisées sont la réduction les

---

<sup>1</sup> Lakhdissi El Mahdi, entreprise et son environnement

<sup>2</sup> <https://www.manager-go.com/marketing/avantage-concurrentiel.htm>, stratégie marketing

<sup>3</sup> Délivré par l'AFAQ : Association française pour l'assurance qualité, la certification et la normalisation (ISO 9001 9002 ou 9003 délivrée par l'AFNOR : Association française de normalisation) pour être reconnue efficacement.

coûts, fidélisation de la clientèle, création d'une différenciation. Elle doit donner du temps à investir pour la diversité... Ce qui signifie schématiquement détruire de la valeur dans un premier temps pour mieux pouvoir en créer par la suite.<sup>1</sup>

La diversité, c'est donc une attitude, si elle ne s'adapte pas elle disparaîtra. C'est la mort à petit feu, car le marché montrera qui sont les gagnants et qui sont les perdants. Car elle apporte un avantage compétitif<sup>2</sup>, on réalise des diagnostics pour déterminer les (forces, faiblesses, menaces, opportunités).

#### **4) Les matrices :**

##### **a) La matrice S.W.O.T :**

Est un outil marketing essentiel pour construire une stratégie marketing efficace. Souvent utilisée par les responsables marketing, elle est aussi très utile pour aider les entrepreneurs à établir leur stratégie de développement<sup>3</sup>. Elle contribue à relever et ordonner l'ensemble des attributs pouvant entrer en considération dans l'élaboration de tous les types de stratégies.

L'entreprise cherche son avantage en examinant ses fonctions puis elle procéde au diagnostic de l'élaboration du produit cela aboutit à la chaîne de valeur. On détecte les sources pour effectuer des comparaisons, quand elle maîtrise mieux une compétence, elle constitue un facteur décisif de succès comme un bon système de production efficace.

Son but est de prendre en compte, pour la prise de décision, à la fois les facteurs internes (outils....) et les facteurs externes (concurrence....), en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

---

<sup>1</sup> Citation de Larissa Best, CEO de la plate-forme Equilibre

<sup>2</sup> <https://paperjam.lu/article/diversiteapporteun-avantagecom>, Écrit par Thierry Raizer, « La diversité apporte un avantage compétitif »

<sup>3</sup> Laurent Dufour, SWOT, exemples et modèles gratuits, 21/10/20.

C'est une méthode d'évaluation et de comparaison entre plusieurs options, en utilisant des critères communs. Elle permet de réduire les incertitudes et d'affiner les solutions envisagées<sup>1</sup>. L'objectif est de mettre au point de nouveaux produits à fort avantage.

C'est une méthode d'évaluation et de comparaison entre plusieurs options, en utilisant des critères communs. Elle permet de réduire les incertitudes et d'affiner les solutions envisagées<sup>2</sup>. L'objectif est de mettre au point de nouveaux produits à fort avantage.

### **b) La matrice PESTEL :**

Pour l'acquérir elle devra donc s'efforcer d'exercer mieux une fonction dans sa chaîne de valeur et de mieux coordonner ses activités. Le cycle de vie du produit correspond aux opportunités, le lancement comme (l'avantage technologique), la croissance (l'implantation commerciale), la maturité (la productivité), le déclin (la maîtrise des coûts).

Il doit être perçu par les consommateurs et doit mettre en place une stratégie adéquate pour rester compétitive<sup>3</sup>. Elle permet de déterminer l'impact macro-environnement. On peut déterminer les opportunités ainsi que les menaces qui pèsent sur l'entreprise, et anticiper les évolutions qui peuvent profiter ou non<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-matrice-SWOT-324670.htm>, Fiche 07 : La matrice SWOT

<sup>2</sup> <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-matrice-SWOT-324670.htm>, Fiche 07 : La matrice SWOT

<sup>3</sup> L'analyse (diagnostic) (B.C.G, analyse selon M Porter),

<sup>4</sup> <https://www.7-dragons.com/entrepreneuriat/la-matrice-pestel/>, la matrice Pestel, 07 décembre 2019

## **Chapitre 5. La performance et l'évaluation de l'entreprise :**

L'origine du terme remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.

Performance est un mot qui n'existe pas en français classique .comme tous les néologismes, il provoque des confusions. La racine de mot est latine mais c'est l'anglais qui lui a donné sa notion. Les mots les plus proches de performance sont« performance en latine « to perform » et « performance » en anglais »<sup>1</sup>.

Elle est un concept polymorphe (formes) et un mot polysémique (sens), elle est la réalisation des objectifs organisationnels<sup>2</sup>. Dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer la création nette de valeur<sup>3</sup>. Elle ne se réduit plus à l'impératif de produire. Elle a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Mr Amara Azzedine & Melle Frissou Souhila, Mémoire , En vue de l'obtention d'u diplôme de Master, en sciences de gestion, Option, Finance et comptabilité, Comptabilité, Contrôle et Audit, (CCA Académique), Thème : Analyse de la performance organisationnelle de l'entreprise à travers un tableau de bord de gestion. Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia, Algérie, EPB Promotion 2016, Faculté des Sciences Economiques de Gestion et Commerciales, Département sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Algérie

<sup>2</sup> A. Bourguignon, la performance, essais de définition, Revue Française de Comptabilité, Juil-août 1995, N° 269

<sup>3</sup> P. Lorino, « Méthodes et pratiques de la performance - Le guide du pilotage », Editions d'Organisation 2003.

<sup>4</sup> La performance en tant que succès n'existe pas en soi. Elle est fonction des représentations de la réussite et varie selon les entreprises et les acteurs. La performance, résultat d'une action, ne contient pas de jugement de valeur, contrairement à la performance-succès. La performance-action est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps. Cette performance contient et dépasse largement la performance-résultat. En effet, elle « inclut les résultats mais aussi les activités, les tâches à accomplir » (Bourguignon, 1995, p.64). Ce troisième sens est moins courant que les deux premiers, car il est absent de la définition française de la performance.



Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir l'exploit. La performance en anglais contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès<sup>1</sup>.

## **Section 1 : L'approche globale de la performance :**

Elles connaissent des performances très diverses, certaines se développent très rapidement, d'autres disparaissent, certaines font l'expérience de retournements spectaculaire<sup>2</sup>. La performance de l'entreprise demeure un enjeu central pour la recherche en gestion. Cependant, les données ne sont pas toujours accessibles et les évaluations subjectives deviennent alors le seul recours pour les chercheurs<sup>3</sup>.

### **1) La définition de la performance :**

Le concept est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... »<sup>4</sup>. Il peut être défini comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources. Elle s'appuie sur l'efficacité et l'efficience. Elle est relative à la vision de l'entreprise, c'est un concept englobant et intégrateur, elle a toujours été une notion ambiguë.

La performance objective est en grande partie une illusion. Elle est importante, mais la dimension la plus importante réside dans la manière dont cette performance est perçue<sup>5</sup>. Elle est une question de stratégie ! Il est

---

<sup>1</sup> Etymologie du mot performance, selon Bourguignon (1995, p.62) : Le mot performance dans son acception française du 19ème siècle dérive du mot anglais performance (fin du 15ème siècle) qui désignait la réalisation, l'accomplissement, l'exécution. Mais cette définition anglaise est empruntée au moyen français « parformance » qui provient de l'ancien français du 13ème siècle et qui signifiait accomplir, exécuter.

<sup>2</sup> L'ouvrage le plus célèbre et le plus intéressant dans cette quête des facteurs clés de succès est sans conteste « In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies » écrit par T. J. Peters et R. H. Waterman, et publié en 1982 chez Harper & Row Publishers, New York. Les entreprises retenues à l'époque étaient les suivantes : Bechtel, Boeing, Caterpillar Tractor, Dana, Delta Airlines, Digital Equipment, Emerson Electric, Fluor, Hewlett-Packard, IBM, Johnson&Johnson, McDonald's, Procter & Gamble et 3M.

<sup>3</sup> Abdesslem Bouallegui Les leviers de la performance globale des entreprises publiques : cas de la SONEDE, pour l'obtention du diplôme de master professionnel, Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME, année universitaire : 2012/2013, université Virtuelle de Tunis, Tunisie.

<sup>4</sup> C'est ainsi que, pour Philippe Lorino (1998),

<sup>5</sup> (Caballero et Dickinson, 1984).

possible de mettre toutes les chances de votre côté pour optimiser votre performance. On développe le savoir-faire et l'investissement dans le facteur humain est un aspect primordial. L'écoute des employés et l'esprit d'équipe sont des facteurs cruciaux à garder. Le personnel heureux dans l'entreprise sera plus productif pour elle. Et la productivité, c'est la clé de voute! Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons<sup>1</sup>.

Certains font l'expérience de retournements spectaculaires<sup>2</sup>. Créer une brillante stratégie est facile, la partie la plus difficile est la mise en pratique. Le fait d'améliorer la performance de l'entreprise est un défi devenu de plus en plus pertinent pour les entreprises souhaitant acquérir une efficacité plus élevée<sup>3</sup>.

L'échec est rarement dû au manque de vision ou d'intelligence, le problème consiste en des erreurs d'exécution. Élaborer une stratégie afin de fixer les axes de développement les plus opportuns pour un succès réel. Les stratégies pour améliorer la performance et la bonne exécution des projets<sup>4</sup>,

Elle résulte donc d'une combinaison des comportements. L'individu adopte un comportement qui lui permet de s'éviter des renforcements négatifs afin d'augmenter le côté positif (opère sur l'environnement)<sup>5</sup>. Elle se traduit par une amélioration triptyque qualité – coût – délai. Si les parties prenantes ont la capacité d'influencer la réalisation des objectifs de

---

<sup>1</sup> Bouquin H. (2004), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 508 p.

<sup>2</sup> L'ouvrage le plus célèbre et le plus intéressant dans cette quête des facteurs clés de succès est sans conteste « In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies » écrit par T. J. Peters et R. H. Waterman, et publié en 1982 chez Harper & Row Publishers, New York. Les entreprises retenues à l'époque étaient les suivantes : Bechtel, Boeing, Caterpillar Tractor, Dana, Delta Airlines, Digital Equipment, Emerson Electric, Fluor, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, McDonald's, Procter & Gamble et 3M.

<sup>3</sup> Ram Charan, Consultant d'affaires et gourou de l'administration moderne.

<sup>4</sup> Précise Charan, aux côtés de Geoffrey, co-auteur d'un article publié en 1999.

<sup>5</sup> Abdelkader Rachedi, T.I.C & comportement des hommes dans l'entreprise, tome 2, maison d'édition Edilivre, Paris, imprimé en France, 2016, P.04

l'entreprise, cela signifie que la performance peut être affectée par l'action des parties prenantes<sup>1</sup>.

La performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. C'est au cours du siècle dernier que la performance s'élargie pour prendre en compte la responsabilité sociale ou responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes<sup>2</sup>. Il y a longtemps été réduit à sa dimension financière. Elle consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité. Elle est l'agrégation des performances, multidimensionnel difficile à mesurer techniquement<sup>3</sup>.

Elle est comme une visée (but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les êtres humaines, autant les salariés que les citoyens<sup>4</sup>. Dans la littérature managériale, Elle est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre du concept de développement durable<sup>5</sup> (performance financière, sociale et sociétale)<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> S.L. Berman, A.C Wicks, S. kotha, T.M. Jones, does stakeholder orientation matter ? Academy of management journal, vol 42, P. 488 – 506, 1999

<sup>2</sup> Source, [http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id\\_rubrique=1018](http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=1018), les termes « responsabilité sociale de l'entreprise » proviennent de la Commission européenne. Dans l'acception européenne, le terme « social » est traduit de l'anglais et doit être, en français, plutôt rapproché du terme « sociétal » lequel inclut le volet environnemental.

<sup>3</sup> Baret, la performance globale, 2006

<sup>4</sup> Marcel Lepetit, la performance globale, page 64 (1997), consultant en organisation et expert de comités d'entreprise au Cabinet Développement social et organisation Consultants, a contribué au groupe de travail du Commissariat Général au Plan (CGP) en 1997 sur la performance globale.

<sup>5</sup> Capron et Quairel, Dans la littérature managériale actuelle, 2005

<sup>6</sup> Germain, Trébucq, la réunion de la performance financière, sociale et sociétale ,2004

C'est dans ce contexte que le concept est mobilisé pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises et rendre compte de leurs responsabilités<sup>1</sup>. La vision américaine, notamment étatsunienne de la R.S.E, issue de préceptes bibliques<sup>2</sup> met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les dommages causés par l'activité, de les éviter<sup>3</sup>. La performance sociétale apparaît comme un concept fédérateur.

Pour favoriser l'application de ces principes, en juin 2001, le conseil européen de Göteborg réoriente la stratégie de Lisbonne vers le développement durable et inscrit la R.S.E au premier rang des priorités<sup>4</sup>. Les axes de la performance sont l'environnement et la société, le cycle de vie du produit, le long terme et les générations futures. Les facteurs de performance, les firmes se différencient par les routines individuelles et organisationnelles qui constituent leur patrimoine. Ces routines sont le fruit d'un processus d'apprentissage induit par la répétition des tâches et l'expérimentation<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> On distingue classiquement deux groupes de parties prenantes : les parties prenantes contractuelles qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (par exemple, les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires) et les parties prenantes « diffuses » qui sont les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve impacter mais sans pour autant se trouver en lien contractuel (par exemple, les collectivités locales, les organismes publics, les ONG, etc.) Pesqueux (2002).

<sup>2</sup> Selon Capron et Quairel (2007, p. 7), la vision américaine de la RSE correspond aux préceptes bibliques de « Steward ship principle » (gestion responsable de la propriété sans atteinte aux droits des autres) et de « charity principle » (obligation aux personnes fortunées de venir en aide aux personnes démunies).

<sup>3</sup> Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 122 p.

<sup>4</sup> Le Conseil européen de Göteborg des 15 et 16 juin 2001 a ajouté une dimension environnementale à ces objectifs. Ce Conseil a élargi les objectifs de la stratégie de Lisbonne à l'environnement et au développement durable. Il s'agit « d'examiner de manière coordonnée les conséquences économiques, sociales et environnementales de toutes les politiques et d'en tenir compte dans les processus de décision ».

<sup>5</sup> Selon la théorie évolutionniste, les facteurs de performance, les firmes se différencient par les routines individuelles et organisationnelles qui constituent leur patrimoine

## 2) les différentes performances :

### a) La performance financière :

Elle s'intéresse aux indicateurs liés aux résultats financiers comme le résultat par action, la croissance du résultat par action, R.O.E ou (Return On Equity) le taux de rentabilité financière, le free cash flows, la croissance des cash flows, R.O.A (Return on Assets) et R.O.I (retour sur investissement), l'E.V.A (l'excédent de résultat) ont été popularisée<sup>1</sup>, il s'agit d'une adaptation de la notion de bénéfice résiduel.<sup>2</sup>

D'après Alfred Sloan, on la mesure à l'aide des indicateurs R.O.I et R.O.E. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur E.V.A. Le R.O.I mesure la rentabilité économique du capital utilisé. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis. Le R.O.E mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres. L'E.V.A (Economic Value Added) mesure la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Les indicateurs ont été popularisés par le cabinet Stern Stewart & Co

<sup>2</sup> Le ROE (pour Return On Equity) mesure la rentabilité des capitaux employés d'une société. En d'autres termes, il quantifie le montant des bénéfices réalisés pour un euro investi en capital. Ce ratio s'obtient par le rapport du résultat net sur les capitaux propres. La plupart du temps, on enlève du ROE tous les éléments exceptionnels type amortissement des survaleurs.

FCF est le flux de trésorerie disponible. Il correspond à la portion liquide de la capacité d'autofinancement obtenue dans l'année. Cash-flow disponible = Résultat d'exploitation (REX)+ la dotation aux amortissements - IS calculé sur la CAF +/- variation du BFR - Investissements (nets des cessions d'actifs)

ROA (Return on Assets) est la rentabilité des actifs nets, aussi appelée rentabilité économique pouvant être traduit par taux de rendement de l'actif investi). C'est une notion économique d'inspiration anglo-saxonne. ROI=Résultat net / Actif total.

Le Return On Investment (ROI) ou "retour sur investissement" permet de calculer le pourcentage de rentabilité d'un investissement.  $ROI = (\text{Revenu net} / \text{Coût d'investissement}) * 100$   
EVA est l'excédent de résultat dû à l'activité d'une organisation par rapport au coût du financement des apporteurs de capitaux.  $EVA = \text{résultat d'exploitation avant frais financiers} - \text{charges d'impôts} - \text{exploitation} - \text{capitaux Investis} * \text{Coût Pondéré du Capital}$ .

<sup>3</sup> D'après Alfred Sloan, on la mesure à l'aide des indicateurs ROI et ROE.

La mesure de la performance financière selon les ratios suivants :

Ration de la structure du passif :

Le ratio d'indépendance financière qui mesure le degré d'endettement

Ration de la structure du l'actif :

C'est le ratio de l'importance des capitaux fixe

Relation entre le passif et l'actif:

Le ratio du fonds de roulement qui représente le financement d'une partie de l'actif par les dettes à court terme

Ration de rentabilité globale brute qui compare les entreprises tandis que la rentabilité globale nette tient compte de l'impact fiscal.

Ration de rentabilité des fonds propre qui intéresse les actionnaires.

Pour évaluer la performance de l'entreprise, il est nécessaire de la mesurer au niveau (financier, économique, social, organisationnel et sociétal).

- Economique mesure les composantes de la compétitivité de l'entreprise,
- Organisationnel mesure la qualité de production,
- Social mesure les rapports sociaux,
- Sociétale indique l'engagement de l'entreprise.

## **b) La performance économique :**

Elle mesure les entrants de la compétitivité (prix et hors prix) de l'entreprise. La compétitivité-prix c'est la capacité d'un produit à attirer les consommateurs, la place sur le marché par rapport aux concurrents. La compétitivité hors-prix c'est la capacité d'un produit à attirer des clients (la qualité et le service).

## **c) La performance organisationnelle :**

Est la qualité de la production, la flexibilité et les délais. Selon les études de Taylor et Fayol, elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre<sup>1</sup>. Les indicateurs sont la satisfaction, l'orientation de la culture et la productivité du personnel<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Selon les études de Taylor et Fayol

<sup>2</sup> Inspiré de Cottonnec, et Gallois, 2001 :72

Les facteurs de l'efficacité organisationnelle<sup>1</sup> sont le respect de la structure, les relations (logique d'intégration organisationnelle), la qualité de la circulation d'informations, la flexibilité de la structure. L'obtention de la performance que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau<sup>2</sup>. Les routines représentent une part du capital immatériel, les compétences des individus sont un premier facteur explicatif (des actifs spécifiques).<sup>3</sup>

#### **d) La performance sociale :**

Est l'articulation des dimensions, la manière dont on les applique. On identifie les catégories de responsabilités (économiques, éthiques), les problèmes pour les (actionnaires, employés, fournisseurs et concurrents). Ce sont les rapports sociaux au sein d'une entreprise. Elle est déterminée par ses résultats dans les domaines qui ne relèvent pas de son activité elle vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir référence à la mise R.S.E.

Les mesures de la performance sociale de l'entreprise:

- L'analyse de contenu de rapports annuels,
- Les indices de pollution,
- Les indicateurs de réputation,
- Les enquêtes par questionnaire,
- Les données produites par les organismes spécialisés<sup>4</sup>.

#### **e) La performance sociétale :**

Le concept de sociétale de l'entreprise sous un angle dynamique et de s'appuyer sur la théorie de l'apprentissage organisationnel<sup>5</sup>. Elle est dans les

---

<sup>1</sup> <http://www.creg.ac-versailles.fr/>, M. Malika professeur à Paris-Dauphine la-performance-globale

<sup>2</sup> Michel S, Ledru M : «Capital-Compétence dans l'entreprise », éditeur : ESF (éducation sans frontière) éd, 1991 p.167.

<sup>3</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_des\\_organisations](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_des_organisations), Économie des organisations

<sup>4</sup> Professeur Jean Marie Peretti, ater Soufyane Frimousse, doctorant Nader Mansouri, la performance sociale et la légitimité institutionnelle, Université de Corse, France.

<sup>5</sup> Jean Pascal Gond, performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétale de l'entreprise, City, University of London, England

domaines environnementaux, humanitaires et culturels<sup>1</sup>. L'objectif du concept de "Performance sociétale de l'entreprise" (P.S.E) en rendant compte de son caractère socialement et cognitivement construit. Un cadre d'analyse de la P.S.E est élaboré, distinguant quatre perspectives: la P.S.E comme fonction de régulation sociale (perspective fonctionnaliste), la P.S.E comme expression d'un rapport de force (perspective politique), la P.S.E comme produit d'une culture (perspective culturaliste) et enfin la P.S.E comme construction sociocognitive (perspective constructiviste)<sup>2</sup>.

Elle est *la* réalisation d'objectifs d'amélioration des impacts sur la société, ou à la contribution de l'entreprise à l'intérêt général et / ou au bien commun dans les sociétés / communautés dans lesquelles elle opère , ou encore d'objectifs de développement stratégique créateur de valeurs partagées entre l'entreprise et la société et ce, dans le cadre d'un dialogue responsable et constructif avec les parties prenantes<sup>3</sup>.

La performance globale d'une entreprise responsable s'évalue également en fonction de sa capacité à créer ou détruire de la « valeur partenariale »<sup>4</sup>. Cette notion s'impose dans le domaine de la RSE au travers d'une double entrée : par les théories de la gouvernance et les théories de la stratégie qui préconisent de prendre simultanément en compte les intérêts du Business et ceux de la Society<sup>5</sup>.

Si le rôle des PME dans le tissu économique n'est plus à prouver, la question de leur performance sociétale reste ouverte, d'autant qu'elles n'ont pas d'obligation de reporting en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Des freins en la matière dessinent les traits d'une

---

<sup>1</sup> Alfred Sloan, les indicateurs de mesure

<sup>2</sup> Jean-Pascal Gond, contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise : fondements théoriques, construction sociale, impact financier

<sup>3</sup> Jean-Jacques Pluchart *et* Odile Uzan, responsabilité sociale des entreprises et performance globale  
26/08/2019

<sup>4</sup> Si le terme de « valeur partenariale » est plus communément utilisé dans le milieu académique, celui de « valeur partagée » renvoie plus précisément aux travaux de Porter et Kramer (2006)

<sup>5</sup> La RSE au travers d'une double entrée : les théories de la gouvernance et les théories de la stratégie qui préconisent de prendre simultanément en compte les intérêts du *Business* et ceux de la *Society*

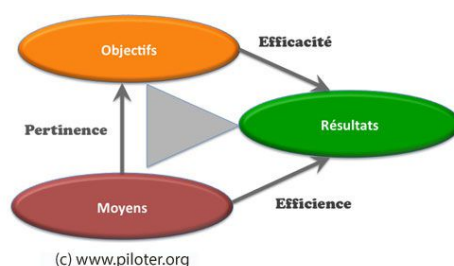


performance intrinsèque et implicite mais des leviers spécifiques d'explicitation sont également identifiés<sup>1</sup>.

## Section 2 : La mesure de la performance

Elle n'a de sens que si elle évalue une progression selon un ou plusieurs axes choisis au préalable (se consacrer de la mesure de la performance, mesurer les indicateurs de performance et bâtir les tableaux de bord, mettre en œuvre les bonnes actions et de disposer des moyens adéquats pour atteindre les objectifs fixés. La fixation des objectifs est un préalable incontournable. La recherche de performance s'exprime en deux grandeurs distinctes (l'efficacité et l'efficace)<sup>2</sup>.

Fig. n° 12 : L'efficacité et l'efficace<sup>3</sup>



Elles se mesurent de la capacité à répondre à toutes les exigences de. Elle se mesure avec des critères de résultat. L'efficace agit du mieux possible pour accéder aux objectifs fixés c'est le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. L'efficace cherche à exploiter les moyens mis à disposition.

On ne peut travailler l'une sans l'autre. La flèche pertinence reliant les moyens aux objectifs. L'efficace est reconnue par la rationalisation et la productivité. Elles sont donc indissociables. On atteint les objectifs fixés en utilisant du mieux possible les moyens disponibles<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Véronique Bon, Sylvie Taccola-Lapierre, la performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation, revue de l'organisation responsable, 2015/2 (vol. 10) P.28 à 42

<sup>2</sup> [www.piloter.org](http://www.piloter.org), l'efficace et l'efficace

<sup>3</sup> [www.piloter.org](http://www.piloter.org), L'efficace et l'efficace

<sup>4</sup> <https://www.piloter.org/performance-entreprise/mesure-de-la-performance.htm>, Alain Fernandez, pas de mesure de la performance sans stratégie

La mesure de l'efficacité est le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre (la mesure et l'évaluation de la performance reflètent les objectifs)<sup>1</sup>, la performance globale est multidimensionnelle, elle résulte de l'interaction entre les dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises<sup>2</sup>, le poids des indicateurs financiers est important et les indicateurs relatifs aux domaines de la RSE sont jugés peu crédibles par les dirigeants<sup>3</sup>.

### **1) Les critères de mesure de la performance :**

Il y a deux types de mesures financières ou encore objectives et non financières ou subjectives la satisfaction des actionnaires des employés des clients. Elle est mesurée en utilisant une échelle de trois<sup>4</sup>, c'est l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints (efficacité) et l'adéquation entre les résultats et les moyens employés (efficacité)<sup>5</sup>.

Il y a beaucoup d'indicateurs, les primaires (le C.A, la V.A, la part du marché), les financiers (l'analyse financière, la rentabilité, la capacité d'autofinancement ou le Cash-flow). Les difficultés résident dans la compétitivité et la l'évaluation. Elle ne peut pas être réduite à sa simple dimension financière. Chaque homme prend les limites de son champ de vision pour les limites du monde<sup>6</sup>.

La rentabilité est la capacité à se faire une marge. Elle s'obtient en vendant le plus cher possible un produit ou en dépensant le moins possible pour le produire. C'est la différence entre le prix de vente et le coût de production

---

<sup>1</sup> Majda Benkikane, comment lier la stratégie à la performance, *Economiste*, édition N° :410 Le 29/12/1998

<sup>2</sup> Lingle and Schiemann l'étude sur les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. 1996

<sup>3</sup> Citée par Ittner, C. D. and Larcker, D. F., 1998, "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction." *Journal of Accounting research* 36 (Supplement) : 1-35.

<sup>4</sup> Ramanujam, V., & Venkatraman, N. (1987). Planning and performance : a new look at an old question. *Business Horizons*, 30(3), 19-25.

<sup>5</sup> <https://www.cairn.info/revue-@grh-2015-4-page-95.htm>, Olivier Babeau, Thème n°4. La performance globale de l'entreprise (autre que financière), Dans [@GRH 2015/4 \(n° 17\)](#), pages 95 à 96

<sup>6</sup> Citation selon Arthur Schopenhauer

sur la vente de produits, plus la marge est élevée plus la rentabilité augmente.

$$\text{Rentabilité} = \text{Résultat économique} / \text{Capitaux engagés}.$$

Le modèle 3 E ou des 3 F développé dans la sphère de l'entrepreneuriat, fournit une approche de la performance globale et des indicateurs de mesure qui peut être déployée sur toutes les entreprises<sup>1</sup>.

La mesure de la performance se fait selon 03 niveaux (efficacité, efficience, flexibilité). L'efficacité c'est la capacité à atteindre les objectifs (faire ce qu'il faut), L'efficience c'est la capacité à utiliser au mieux les ressources (faire bien), L'effectivité c'est la capacité à satisfaire les parties prenantes. Elles ne peuvent capturer qu'une partie de la rentabilité. Certaines mesures de la performance peuvent être plus appropriées que d'autres pour ce qui concerne le lien entre la planification stratégique et la performance<sup>2</sup>.

La performance et l'évaluation sont mesurées à partir d'indicateurs: Il y a plusieurs (financier, humain, technique, qualitatif). Sa mesure revient à mesurer les dimensions qui la composent (l'économie, l'efficience et l'efficacité)<sup>3</sup>. La performance financière n'est pas un marqueur universel. Pour la mesurer on prend en considération la croissance des bénéficiaires et le retour sur investissement de leurs entreprises par rapport à ceux de leurs concurrents directs. Quant à la performance non financière, elle est mesurée par une échelle<sup>4</sup>. Elle correspond à une évaluation par les répondants de la satisfaction des (actionnaires, clients et employés) comparativement à leurs concurrents directs<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> R. Paturel, « Démarche stratégique et performance des PME », dans Management des PME, de la création à la croissance, sous la direction de L.J. Filion, Pearson Education, 2007.

<sup>2</sup> Falshaw, J. R., & Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, 44(1), 9-30

<sup>3</sup> H. Bouquin, « Le contrôle de gestion », PUF, 6ème édition, 2004.

<sup>4</sup> Shrivastava, R. L. Mohanty, R. P., & Lakhe, R. R. (2006). Linkages between total quality management and organizational performance : an empirical study for Indian industry. *Production Planning & Control*, 17(1), 13-30

<sup>5</sup> Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance : Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61, 99-108

## **2) Les indicateurs de la performance :**

Ils montrent le niveau, les types d'inducteurs (ressources, l'unité d'œuvre). Il y a trois performances (économique, environnementale, sociale). Elles proviennent de l'approche financière et non financière<sup>1</sup>. Ils sont mesurés à partir du bilan et le compte résultat qui permettent de les élaborer et évaluer. Ils mesurent les écarts entre les réalisations et les objectifs et de chercher à expliquer ces écarts.

L'identification des ressources, le levier est stratégique et commercial, le levier (social, financier), la valorisation s'est accrue faisant jouer un levier financier, Les liens de causalité, le levier d'exploitation s'appuie à la fois sur la stratégie, et les compétences. Ils sont des clés, la personnalisation des services publics, en fonction des attentes. L'analyse des informations maîtrisée grâce aux capacités numériques<sup>2</sup>. La recherche permanente de l'efficacité de l'action publique, qui combine la focalisation sur la qualité, avec une efficacité des moyens<sup>3</sup>.

## **3) Les axes de mesure de la performance :**

Les clients sont la réussite, ça passe nécessairement par la satisfaction du client on fait ce que l'on sait faire et on fait ce que les clients ont envie de posséder. L'entreprise n'a qu'une finalité c'est de réaliser des profits. Elle travaille en coopération. La créativité et la qualité de services rendus sont les deux clés, les hommes les détiennent. On mesure la satisfaction du personnel, tout comme sa capacité d'innovation, de travailler en équipe et de coopérer.

Le Public ne restera pas inactif et une mauvaise renommée est vite construite. Les processus font de la performance globale d'être dépendante de l'efficacité et de la qualité. Le système d'information est la clé de voûte intégrée, il est devenu le pivot<sup>4</sup>. Les indicateurs<sup>5</sup> sont (l'alerte,

---

<sup>1</sup> Reynaud, les indicateurs de la performance globale, (2003)

<sup>2</sup> Garcia M. Dans son travail exploratoire a identifié groupes de levier, (2012)

<sup>3</sup> Bernard M. Dans une étude menée dans le contexte des organisations publiques françaises, il a identifié quatre leviers clés pour les établissements publics qui transforment leur action, (2012).

<sup>4</sup> <https://www.piloter.org/performance-entreprise/performance-globale.htm>, Alain Fernandez, mesure de la performance globale des entreprises

<sup>5</sup> Fernandez propose trois types d'indicateurs (2003)

d'équilibrage et l'anticipation). Ils peuvent avoir un sens de performance (Etat), s'il est comparé à un objectif et de progrès, s'il démontre une amélioration<sup>1</sup>.

### **Section 3 : L'analyse et l'évaluation de la performance :**

#### **1) L'analyse de la performance :**

C'est un processus qui est envisagée de manière différente par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs, il faut identifier des objectifs précis pour le processus, en déduire les indicateurs pour chacun, les mesures et les suivre périodiquement pour vérifier l'atteinte des objectifs. Chaque processus est identifié par des objectifs et cette méthode à besoin de choisir préalablement des indicateurs<sup>2</sup>.

Elle provient de la valeur (satisfaction) qu'elle crée pour ses clients et des moyens utilisés pour engendrer cette valeur. La perception de cette valeur à ce que font les autres, cette valeur doit être (perçue, défendable, durable)<sup>3</sup>. L'entreprise se comporte de façon stratégique, les acteurs ne sont pas livrés au seul jeu des forces de marché.

Comment analyser la performance d'une entreprise au sein de son secteur ? Comment mobiliser les ressources? Elle est le résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Elle exprime le degré d'accomplissement des objectifs. Etre performante lorsqu'elle minimise les moyens. Elle ne se limite pas à la création de valeur mais des responsabilités sociales et environnementales R.S.E.

La performance globale mesure la performance (économique, sociale, sociétale et environnementale). La performance économique est une condition nécessaire (survie). Le champ pris en compte dans la stratégie et les processus de décision. Le Lean est une méthode d'amélioration

---

<sup>1</sup> M. Pendaries, Contrôle de gestion, Stratégie et Performance, Page 1 sur 29

<sup>2</sup> Alazard L ©, Separi (S) : D.C.G11 « Contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2006, p. 145.

<sup>3</sup> Ludovic Caillaud, Professeur des universités, Stratégie et politique générale d'entreprise, MASTER 1 Boulogne, Université du Littoral, C.R.M-C.N.R.S, Université Toulouse Capitole, 2013-2014

continue de la performance qui intègre des objectifs et des critères environnementaux.

La performance globale, qui inclut la performance économique, vise à assurer la pérennité. Les outils d'analyse qui servent à identifier les facteurs explicatifs et les leviers. Il s'articule autour des approches (concurrentielle, organisationnelle, financière). Elle est liée au pilotage stratégique qui consiste à mettre un nombre limité d'indicateurs variés, Le contrôle de gestion est une méthode d'évaluation des performances (données immatérielles, gestion par les activités), le couple valeur / coût (proche de la démarche qualité)<sup>1</sup>.

La gestion par activité qui comporte la méthode A.B.C concerne les évolutions futures de l'évaluation des performances. Elle est basée sur les activités. Un ensemble d'activités associées en vue d'atteindre un objectif commun. Il y a 03 inducteurs (ressources, activités, coûts). La prise en compte de l'immatériel et de l'humain est développé aux Etats-Unis en 1970. Le tableau de bord est une orientation stratégique sont des systèmes d'indicateurs qui cherchent à mesurer la performance globale et son évolution<sup>2</sup>.

L'approche financière de la performance, depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986<sup>3</sup> ; Bescos et al.1993<sup>4</sup> Bourguignon, 1995<sup>5</sup> ; Lebas, 1995<sup>6</sup> ; Bessire, 1999<sup>7</sup> ...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de

---

<sup>1</sup> Bescos et al. 1995, Combes et Labrousse, 1997, Gervais, 2000.

<sup>2</sup> D'après Gervais, 2000

<sup>3</sup> Bouquin H. (1986), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France.

<sup>4</sup> Bescos P., Dobler P., Mendoza C., Naulleau G. (1993), Contrôle de gestion et management, Montchrestien, 2ème édition.

<sup>5</sup> Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

<sup>6</sup> Lebas M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 66-71

<sup>7</sup> Bessire D. (1999), « Définir la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, septembre, pp. 127-150.

développement durable (Capron et Quairel, 2005<sup>1</sup>). Les facteurs clés de succès sont (l'amélioration de la connaissance des clients, le développement des ventes à l'étranger, la mise à niveau de l'outil industriel vétuste, la réduction des coûts, l'emplacement d'un système de pilotage<sup>2</sup>.

Le bureau du vérificateur général du Canada définit l'efficacité comme étant la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés<sup>3</sup>. L'évaluation est assimilée au benchmarking<sup>4</sup>. Enfin, l'efficacité est de réaliser les objectifs et les finalités poursuivis.

La mesure revient à mesurer les dimensions qui la composent, l'efficience se mesure par le ratio résultats - moyens. Elle pourrait apporter les enrichissements. Elle n'est pas une simple constatation, elle se construit et se réalise, elle est le résultat de causalité et une indication d'un potentiel de résultats futurs.

Elle est relative et choisie en fonction de la stratégie. Elle doit être mesurable par un chiffre ou une expression communicable. Lorsque l'on évoque l'évaluation de la performance, nous abordons la question des indicateurs de mesure<sup>5</sup>.

L'indicateur de performance est une information qui aide à montrer l'objectif à atteindre ou d'en évaluer le résultat<sup>6</sup> (commerciale, financière, organisationnelle). Il établit donc une catégorisation en trois points<sup>7</sup>, la performance opérationnelle est l'activité, La performance financière est le

---

<sup>1</sup> Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22.

<sup>2</sup> La performance globale de l'entreprise, Éditions d'Organisation, 2003, ISBN : 2-7081-2907-4

<sup>3</sup> Jean Raffegau, Ferdinand Dubois ; Didier De Menonville, « l'audit opérationnel », PUF, Que sais-je ? N° 2167 ; PARIS 2eme édition mise à jour, 1989 P 127.

<sup>4</sup> Technique de gestion et de marketing qui consiste à comparer son entreprise à une ou plusieurs autres entreprises qui font références dans un domaine spécifique.

<sup>5</sup> Lebas propose une définition plus opérationnelle de la performance(1995)

<sup>6</sup> Lorino, 2001 :25-26

<sup>7</sup> Linda Benlalam, la gestion des connaissances, un outil de performance organisationnelle, mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, université du Québec Rimouski, septembre 2015

profit financier. La performance financière ne suffit plus<sup>1</sup>. Elle crée une valeur des actifs financiers les brevets, les marques<sup>2</sup>, la performance concurrentielle<sup>3</sup>.

## **2) L'évaluation de la performance :**

Est donc performance tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur / coût<sup>4</sup>. On effectue des mesures à tous les niveaux (financier, économique, social, organisationnel et sociétal).

## **3) Le pilotage de la performance :**

Constitue une approche élargie de la notion de contrôle de gestion, mettant en avant le rôle d'intégration, d'établissement de liens entre les orientations stratégiques et les réalités opérationnelles. Le pilotage par les managers est basé sur la représentation et l'interprétation qu'ils font des indicateurs d'évaluation de la performance, aucun modèle universaliste (haut, top-down) n'est satisfaisant<sup>5</sup>.

Le pilotage de la performance globale n'est pas non plus une démarche bottom-up. La mesure des échanges à l'intérieur d'un groupe, entre groupes voisins ou lointains sera un des points majeurs de l'évaluation de la performance globale<sup>6</sup>. Les indicateurs de pilotage ne sont pas choisis bottom-up à l'inspiration, en fonction de logiques locales, ni top-down, en fonction de l'humeur du chef, mais ils traduisent l'élaboration collective des objectifs stratégiques et des principaux leviers d'action associés<sup>7</sup>.

L'intégration du personnel dans la stratégie, le contrôle de la performance d'une façon régulière, effectuez ce qui a été planifié. Les tactiques d'améliorations de processus ne pourront jamais porter fruit si vos

---

<sup>1</sup> Kaplan et Norton, la performance financière, 2001.

<sup>2</sup> Duzert, Lancini, 2006 : II.

<sup>3</sup> Raymond, 2002, cité par Duzert et Lancini, 2006 :9, ce qu'apporte le SI dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

<sup>4</sup> Philippe Lorino, 1998

<sup>5</sup> Pour Lorino, aucun modèle universaliste de pilotage par le haut, top-down, n'est satisfaisant

<sup>6</sup> A. Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Ed d'Organisation, Janvier 2003.

<sup>7</sup> P. Lorino, « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisation, 3ème édition, Paris 2003.



employés ne se sentent pas valorisés. Dans une perspective de productivité, il est préférable d'analyser vos résultats. Gardez à l'esprit que le facteur humain demeure un aspect central de votre planification stratégique<sup>1</sup>.

La contribution des TIC à la performance, l'utilisation des TIC ne manque pas de contribuer à l'amélioration, elles ne datent pas d'Internet et du mobile, elles ont été une composante de l'organisation industrielle<sup>2</sup>.

#### **Section 4. La croissance de l'entreprise :**

La vie d'une entreprise passe par des étapes (création, démarrage, décollage, stabilisation, maturité, croissance, déclin). Le concept est utilisé dans la vie de l'entreprise. Elle est le développement quantitatif durable, la modification de sa taille (statut juridique). Ils sont liés aux avantages de coûts et d'efficacité. Pour qu'elle reste compétitive, elle cherche à augmenter sa taille (géantes,). Elle ne croit sans stratégie, c'est l'ascension de l'entreprise vers sa dimension optimale.

Elle est un développement de l'activité et à l'augmentation de la taille (temps). Elle dispose de la croissance qui est représentée par l'augmentation de (la taille, le chiffre d'affaire, le profit, la part du marché, l'effectif). Elle est une stratégie qui vise à augmenter sa taille, elle est liée à ses compétences (opportunités).

On peut distinguer plusieurs sens du terme croissance, la taille, le cycle de vie de l'entreprise, le développement interne, Ils sont liés aux avantages de coûts et d'efficacité que procure la dimension. Les facteurs sont les suivants :

a) Le facteurs humain : sont l'élévation du niveau d'instruction, l'acceptation du risque, investir c'est risqué, la motivation du personnel.

b) La productivité englobe (le renouvellement de l'entreprise, les économies d'échelles, le cumul des profits, la courbe d'apprentissage

---

<sup>1</sup> <https://www.aga.ca/fr/blogue/elaborer-executer-votre-strategie-entreprise>, la performance en entreprise

<sup>2</sup> Abdelkader Rachedi, T.I.C & Structures de l'entreprise, tome 1, maison d'édition Edilivre, Paris, imprimé en France, page 01

(expériences), l'effet de seuil rentabilité. Les raisons peuvent être l'efficacité et l'efficace. Elle peut atteindre les objectifs et elle est une mesure de préférence, elle peut réaliser des économies d'échelle, elle représente une force de l'entreprise. Ils sont la hausse (chiffre d'affaire, volume des actifs ou production, effectif, parts de marché)<sup>1</sup>.

Les composantes sont le changement (technologie, financement etc...). Dans le processus quantitatif (dimensions), il y a des indicateurs qui sont les facteurs de production utilisés, les produits, les résultats (bénéfice, autofinancement...).

Les modes de croissance sont interne (investir), externe (racheter), contractuelle (alliances)<sup>2</sup>. Les objectifs sont l'amélioration de l'efficacité, la réalisation des économies d'échelle (coût) et les coûts fixes seront repartis ce qui augmente le volume. Elle permet d'augmenter les débouchés dans les marchés (produire plus). C'est une condition de survie de l'entreprise et un moyen de réalisation de finalité (profit, rentabilité).

- Les effets de synergie permet le regroupement des unités de production et aboutit à une réduction des coûts unitaires. Ce qui prouve des effets positifs de la complémentarité. Elle permet d'utiliser les compétences d'autres entreprises.

- Le financement des actions coûteuses dont on trouve (des études de marché, la publicité, la recherche et développement).

- Favoriser l'effet d'apprentissage (courbe d'expérience) c'est montré que c'est grâce à l'apprentissage qu'elles sont plus performantes que d'autres. Cet effet entraîne la baisse des coûts grâce à la grande efficacité la production. Cette efficacité est due à la répétition des tâches de production dans le temps, si je produis donc il y a effet d'apprentissage<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Sylla Gaoussou, la croissance de l'entreprise, 2015-2016

<sup>2</sup> <http://amuller94.free.fr/BTSIG/Eco/CHAP4ENT.htm#:~:text=II%20y%20a%203%20modes,avec%20des%20partenaires%2C%20alliance%20strat%C3%A9gique.>, chapitre IV, les modes de croissance de l'entreprise

<sup>3</sup> Doni, Nelson & Winter, la théorie de la firme évolutionniste qui favorise l'effet d'apprentissage (courbe d'expérience)

- La diminution des coûts de transaction, Coase et Williamson ont souligné qu'il existait des coûts de transaction et afin de limiter ces coûts, l'entreprise cherche à développer la croissance verticale (intégration)<sup>1</sup>.

- Augmentation du pouvoir de négociation sur :

Les prêteurs de capitaux, les grandes entreprises offrent plus de garanties de solvabilité (négocier le taux d'intérêt).

Les fournisseurs, elle négocie les prix, la qualité des matières et fournitures, les délais de livraison et de paiement (quantité d'achats) avec ses fournisseurs.

Les clients, elle peut déboucher sur des situations (oligopoles, monopoles. Elle impose sa politique de prix. Atteindre la taille critique ou masse critique qui permet de survivre (condition de survie). Elle est variable et dépend du degré de concentration et d'être compétitif (affronter la concurrence).

Les objectifs sont liés aux avantages des coûts et d'efficacité, l'accroissement de la taille. Les économies se résument dans les capacités productives sont mieux exploitées cette donnée (une position dominante au marché), la volonté de puissance, obtenir des avantages (réduction de prix) et le besoin de synergie.

L'accroissement de la dimension économique et financière sur le marché, en agissant sur le prix de vente. L'entreprise obtient des conditions avantageuses. Le marché financier offre un financement, on sélectionne les salariés les plus compétents tout en cherchant d'obtenir des conditions de fiscalité.

Elle répond à l'évolution dans la croissance macroéconomique, la demande des consommateurs devient plus importante et en hausse ce qui augmente le pouvoir d'achat et le goût des consommateurs L'ouverture des frontières permet de viser de nouveaux marchés. Elle doit innover (développement de technologie).

---

<sup>1</sup> Coase et Williamson, la théorie des coûts de transaction, Coase et Williamson ont souligné qu'il existait des coûts de transaction.

Les conditions nécessaires à la croissance de l'entreprise sont le financement de son développement (santé financière acceptable), l'innovation de ces nouveaux produits ou de nouveaux débouchés et enfin la capacité du dirigeant à motiver ses salariés, à prendre des risques

Les opportunités de la croissance que l'environnement offre la pénétration dans un marché, les nouveaux produits, la création des besoins (forte demande), la croissance macro-économique du pays (P.I.B), l'évolution des goûts et des aspirations, le développement technologique.

### **1) Les modalités de développement :**

En réalité l'entreprise a le choix entre 04 modalités de développement : stratégie de croissance interne, stratégie de croissance externe, stratégie de croissance conjointe et internationalisation<sup>1</sup>. Mais certains optent pour deux formes, les formes de la croissance des entreprises, on distingue deux croissances.

#### **a) La croissance interne (organique):**

On pourrait dire que toute entreprise qui connaît une croissance de son chiffre d'affaires d'une année sur l'autre pratique de la croissance interne<sup>2</sup>. Elle est l'investissement dans le métier actuel ou diversification. Elle est un processus endogène, c'est l'augmentation des dimensions de l'entreprise. Elle s'appuie principalement sur ses ressources et ses compétences propres pour assurer son développement. La croissance interne est création des nouvelles capacités de production, c'est un mode de développement utilisé par les PME.

Elle est le résultat du développement de la propre activité de l'entreprise. Elle se développe par l'autofinancement ou par des apports de capitaux sans unir ni se grouper avec d'autres. Mais l'inconvénient réside dans les apports extérieurs qui sont parfois limités et il est difficile de se diversifier. Une forme est destinée à favoriser la croissance interne :

---

<sup>1</sup> <http://sabbar.fr/management/les-modalites-de-developpement-strategique/>, Les modalités de développement stratégique. Quelles sont les modalités de développement de l'entreprise ?

<sup>2</sup> Définition de la croissance interne, comme monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir

L'entrepreneuriat, à mesure qu'elles vieillissent les organisations accumulent de l'expérience elles deviennent plus bureaucratiques<sup>1</sup>.

L'entrepreneur porte un projet d'entreprise original et va la créer pour la réaliser (dynamique et de créatif). Il bénéficie d'une grande liberté pour constituer une équipe et pour organiser les travaux.

On peut distinguer deux types d'investissement technique principaux de :

- Remplacement et de modernisation,
- Capacité ou d'extension. La croissance interne est possible avec 2 conditions :
  - Elle ne doit pas subir d'handicaps concurrentiels liés à sa taille (PME)
  - Lorsqu'elle n'a pas le monopole du produit, elle risque d'être confrontée à des entreprises de plus grande taille.

Les critères de choix, l'histoire connaît des vagues de fusions, les grandes sont parées de tous les vertus<sup>2</sup>.

La diversification est envisagée comme un moyen d'équilibrer les activités<sup>3</sup>.

- Elle use une stratégie agressive (prend des parts de marché à ses concurrents).
- Réaliser avec la capitalisation boursière fluctue plus que la valeur de ses actifs.
- Acquérir des parts de marché en achetant différentes ressources.
- Acquérir d'autres ressources dont elle met la main sur les ressources de sa proie d'autre entreprise.

---

<sup>1</sup> Certains auteurs ont proposé à la suite de Pinchot (1985) de créer des entrepreneurs au sein d'entreprises devenues trop bureaucratiques.

<sup>2</sup> Dans les années 60, de grands conglomérats se forment. C'est l'ère du « big is beautiful »

<sup>3</sup> Une longue crise s'ensuit, l'ère du « small is beautiful » prend le relais et à la fin des années 90, porté par les espoirs de la « nouvelle économie », une nouvelle vague de grandes fusions s'ouvre (AOL/Time Warner).

Elle pourra être intéressée par :

- La marque<sup>1</sup>, une entreprise se lance sur le marché d'un produit<sup>2</sup>.
  - Les brevets et les licences sont achetés par une autre entreprise<sup>3</sup>.
  - Les actifs physiques sont achetés par une autre entreprise (ressources rares)<sup>4</sup>.
  - Le savoir-faire développé par une entreprise qui décide de se diversifier<sup>5</sup>.
- Les actifs sont présentés sous la forme de barrières à l'entrée. Pour la contourner elle choisira d'entrer sur un marché par une autre voie (croissance externe)<sup>6</sup>.

Les objectifs de la croissance interne, elle s'appuie sur ses métiers traditionnels: une demande forte pour ses produits (segments de marché), la R&D (nouveaux produits), ses capacités (autofinancement), son potentiel humain la favorise et les nouveaux projets, sa volonté de protéger son identité en évitant le rachat d'autres. Parmi ses avantages on trouve des économies d'échelles, l'autonomie des décisions, la préservation de sa structure, l'amélioration du climat social, la R&D valorisé par le dépôt de brevets plus garanti.

Mais l'inconvénient réside à l'endettement, les investissements effectués, les équipements, le risque de rigidité, si l'endettement est très important il y a une diminution de la rentabilité et le maintien de la spécialisation. On la privilégie, lorsqu'elle n'est pas en sa faveur (l'intensité concurrentielle).

---

<sup>1</sup> Le cabinet Interbrand évaluait en 2007 la valeur de la marque la plus importante au monde (Coca-Cola) à 65 milliards de dollars.

<sup>2</sup> Virgin cola aurait toutes les peines à construire une marque aussi puissante.

<sup>3</sup> En 2005, Iliad (Free) achète un opérateur téléphonique normand (Altitude Télécom) qui est le seul opérateur à disposer d'une licence WiMax nationale (attribuée en 2003), permettant d'accéder à internet à haut débit sans fil.

<sup>4</sup> Canal plus a vendu le PSG à un fond de pension américain, Colony Capital, spécialiste de l'immobilier. Ce dernier a semblé plus particulièrement intéressé par le patrimoine immobilier du Parc des Princes situé dans le seizième arrondissement de Paris.

<sup>5</sup> Lorsque Paramount Pictures (Viacom) prend le contrôle en 2005 du studio Dreamworks, créé par Spielberg, Geffen et Katzenberg, ces derniers se sont engagés sur une durée de trois ans à produire en moyenne quatre à six films par an.

<sup>6</sup> Paramount Pictures existe sur le marché de la production cinématographique depuis bien plus longtemps que Dreamworks. Ce n'est donc pas pour contourner une barrière à l'entrée qu'elle opte pour de la croissance externe, mais bien pour mettre la main sur ses actifs (le savoir-faire et le catalogue de films).

Les modalités de la croissance interne ou croissance organique:

L'entreprise consiste à développer des stratégies à partir des propres capacités de l'organisation<sup>1</sup>. Elle tend à fabriquer des actifs physiques (ses propres machines) forte autonomie. L'accord de coopération permet de partager des équipements communs (le G.I.E, filiale commune).

Les partenariats sont basés sur des contrats (la franchise), l'extension est consacrée à l'activité principale et enfin la création de filiales qui est consacrée à de nouvelles activités). Elle peut être financée par sa capacité d'autofinancement (CAF ou cession partielle des actifs) ou par un financement externe (emprunts bancaires). Elle est ajoutée à des moyens complémentaires (nouveaux moyens) et combine déjà le développement interne. Elle est due à l'acquisition d'entreprises (concurrentes ou même filière).

### **b) La croissance externe :**

L'évolution sans cesse des marchés et des secteurs a fait que la concurrence est devenue encore plus rude et très importante, on peut même dire que la capacité d'une entreprise à concurrencer est devenue une condition de survie. Face à cet inconvénient l'entreprise peut opter pour la croissance externe<sup>2</sup>.

Comme son nom l'indique elle est une modalité par laquelle une entreprise va mettre en œuvre une stratégie par-delà ses frontières (externe ne signifie pas à l'étranger). Elles s'agrandissent en absorbant des concurrents (concentration du même secteur) ou le rachat de la totalité ou d'une partie d'autres entreprises. Elle va prendre le contrôle qui se traduit donc par une union, des moyens mis en œuvre des parties pour développer l'activité (rachat des actifs), une stratégie utilisée par les grands groupes (les moyens financiers).

---

<sup>1</sup> © 2011 Pearson Education France – Stratégique, 9e éd. – Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry

<sup>2</sup> Rapport Réalisé par Jamal Mohamed, la croissance externe

Elle correspond à la modification des caractéristiques d'une entreprise obtenue par l'association (rachat des firmes). Elle peut prendre 03 formes par le transfert d'actifs (l'apport partiel), des relations patrimoniales (la participation financière) ou d'accord d'union (la production). C'est une fraction d'un produit qui est fabriqué par des entreprises afin devenir le meilleur dans son métier.

Les modalités et les raisons de cette croissance:

-Horizontale (latérale) est la réunion de 02 entreprises ayant une même activité, produisant le même type de produits dont le but d'avoir des parts de marché. C'est la spécialisation par l'exercice d'un seul métier (monoproduction<sup>1</sup> avec une clientèle unique) tout en différenciant les produits (caractéristiques techniques, service, marque, conditionnement, publicité).

La Diversification est la croissance latérale en complétant son activité actuelle par des activités ayant des caractéristiques techniques, commerciales exigeant des compétences distinctes. Elle est envisagée comme un moyen d'équilibrer les activités cycliques et l'exposition au risque. Une longue crise s'ensuit, l'ère du *small is beautiful* prend le relais et à la fin des années 90, porté par les espoirs de la nouvelle économie.<sup>1</sup>

-Verticale (intégration), elle passe sous contrôle d'une autre, l'intégration en regroupant les activités. L'entreprise intervenant à plusieurs stades d'un cycle de production, son but est de contrôler le cycle en amont (fournisseurs) et en aval (client), assurer une indépendance des approvisionnements et des débouchés.

Les difficultés, pour réaliser des synergies, une opération de croissance externe nécessite de réaliser une intégration entre les deux entreprises. Elles peuvent être différentes (voire incompatibles) en termes de structure ou de culture<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Une nouvelle vague de grandes fusions s'ouvre (AOL/Time Warner par exemple)

<sup>2</sup> Le P.D.G L'Oréal décide de préserver cette identité forte en ne rattachant pas Body Shop à une division existante de L'Oréal, et en maintenant les responsables en place, qui lui rendront directement compte.



La croissance contractuelle en association avec d'autres pour mettre en œuvre un projet stratégique, l'objet est l'actif de produit. L'accord entre les 02 entreprises est juridiquement indépendant mais économiquement dépendante, les formes sont la sous-traitance et l'accord de licence.

-Conglomérat est le regroupement des firmes en saisissant des opportunités. Les activités des entreprises n'ont aucun lien entre les différentes entreprises. Le but est de diversifier les risques et dans son ensemble, il y a moins de valeur que la somme des parties dont il est formé (les cultures différentes pouvant déboucher sur des conflits)  $[1+1+1=2]$ <sup>1</sup>. L'entreprise peut être au sein d'un réseau qui est vertical en même temps structuré autour d'une firme-pivot (tête de réseau) coordonnant les activités d'un ensemble pour réaliser un projet commun en développement des T.I.C<sup>2</sup>.

Parmi les avantages de la croissance externe elle peut atteindre la taille critique, de suivre, elle facilite la diversification et la pénétration dans des marchés ce qui permet d'assurer une autonomie en autorisant des économies d'échelle. Elle utilise ses capacités et ses compétences tout en réduisant la concurrence. Mais l'inconvénient réside dans la coordination, le coût de l'intégration, les besoins en capitaux sont très élevés et l'apparition de nouveaux actionnaires. Elle peut aboutir aux nouvelles structures (oligopolistiques, monopolistiques), suppression des emplois<sup>3</sup>. Il y a des risques de déséconomie d'échelle et des conséquences sociales négatives du fait de la restructuration de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Mickaël Porter « considère que le conglomérat dans son ensemble à moins de valeur que la somme des parties dont il est formé »

<sup>2</sup> Séverine Lalande, management et organisation de l'entreprise, module gestion M2, Université Paul Sabatier / F.S.I / Dpt L.V-Gestion

<sup>3</sup> <https://www.joelpro-educ.com/s/chap-11-la-croissance-de-l-entreprise-cours-eoe#:~:text=La%20croissance%20de%20l'entreprise%20est%20le%20d%C3%A9veloppement%20quantitatif%20durable,statut%20juridique%20de%20l'entreprise.&text=Ils%20sont%20li%C3%A9s%20aux%20avantages,que%20procure%20la%20grande%20dimension.>, la croissance de l'entreprise

Les différentes modalités de la croissance externe :

Du point de vue juridique, elle s'analyse comme un achat des titres.

Tandis que du point de vue financier, elles peuvent relever de la négociation.

On notera deux types de modalités juridiques et financiers.

a) Juridiques, on a deux formes de regroupement et de concentration) :

- Fusions (égalitaires) : les deux sociétés (A et B) sont dissoutes, leurs actifs (et passifs) sont transférés dans une nouvelle société C<sup>1</sup>. Lorsqu'une entreprise A achète une entreprise B.

Fusion  $A + B = C \rightarrow$  Naissance d'une nouvelle entreprise.

Plusieurs entreprises mettent en commun leur patrimoine pour former une seule et unique entreprise ( $A + B = C$ ), elle est la réunion des sociétés indépendantes (nouvelle entité), Lors de la négociation, l'entreprise acquéreuse peut adjoindre des clauses contractuelles obligeant certains responsables à rester pendant une certaine durée dans l'organisation<sup>2</sup>.

La fusion scission est un apport partiel d'actifs mais l'autre entreprise disparaît.

- Fusions - absorptions, l'entreprise rachetée est dissoute, tous sont apportés à l'acquéreur<sup>3</sup>. Une fusion/absorption lorsque B disparaît juridiquement ou d'une fusion/création si A et B donnent naissance à une nouvelle C<sup>4</sup>.

Absorption  $A + B = A \rightarrow$  A rachète les actions de B et B disparaît. L'absorption, une entreprise absorbe le patrimoine d'une autre et la fait disparaître ( $a+b=b$ ).

---

<sup>1</sup> Safran (résulte de la fusion SNECMA-Sagem), Arcelor Mittal, Air France KLM, etc.

<sup>2</sup> Paramount Pictures (Viacom) prend le contrôle en 2005 du studio Dreamworks, créé par Spielberg, Geffen et Katzenberg, ces derniers se sont engagés sur une durée de trois ans à produire en moyenne quatre à six films par an.

<sup>3</sup> France Télécom rachète Orange qu'il fusionne avec ses activités mobiles dans une filiale.

<sup>4</sup> Les supermarchés Mammouth ont été acquis par Auchan puis ont disparu ou qu'Arcelor a été absorbé par le géant indien Mittal. Des fusions/créations ont, par exemple, donné naissance à Air France – KLM ou Engie, née du rapprochement de GDF et Suez.

- Simples acquisitions, la société B est détenue par A, elle continue à exister et ses comptes sont agrégés par consolidation dans ceux du groupe A<sup>1</sup>.

-La Prise de participation est l'acquisition d'une partie du capital d'une autre, la participation dans le capital d'une autre (entre 10 et 50 %). Ce qui lui donne un contrôle de gestion à la société qui détient une participation. Si X possède plus de 50 % du capital de Y, on dit que Y est une filiale de X.

A détient 50% du capital de B → B devient filiale de A

A détient entre 10 et moins de 50% de B → B est contrôlée par A

A détient moins de 10% de B → B conserve son autonomie de décision.

-L'apport partiel d'actifs, la société B vend une partie de ses actifs en échange d'actions de A et continue à exister sans qu'il y ait dissolution,

-L'apport d'actifs, lorsqu'une entreprise A achète une partie des actifs d'une entreprise B et qu'elle reçoit, en échange, des titres<sup>2</sup>.

b) Les modalités financiers : Les principales techniques de prise de contrôle sont les actions de l'entreprise B peuvent être acquises de la façon suivante :

1-Le ramassage boursier, c'est l'achat en bourse des actions d'une entreprise.

L'entreprise A peut, comme n'importe quel acteur du marché boursier, acheter progressivement des actions B au cours du jour<sup>3</sup>.

2-Par acquisition d'un bloc de contrôle, la société B a un actionnaire qui accepte de vendre des actions, A peut lui acheter ce bloc de contrôle, à condition de proposer de reprendre les actions des autres.

---

<sup>1</sup> En 2007, les fonds d'investissement Colony Capital et Colyzeo ont racheté à son fondateur 75% du capital de la société Buffalo Grill (et lancé une OPA simplifiée pour le reste des actions).

<sup>2</sup> <https://gocardless.com/fr/guides/articles/les-differents-modes-de-croissance-dune-entreprise/>, les différents modes de croissance d'une entreprise ?

<sup>3</sup> Cette technique est limitée par la loi du 2 août 1989 au seuil de 33% du capital, au-delà duquel une entreprise est obligée de lancer une OPA.

3-L'offre publique d'échange (O.P.E), elle consiste à proposer aux actionnaires l'échange de leurs actions contre leurs consensus, l'offre faite par une entreprise aux actionnaires convoités de leur échanger les actions contre les propres actions à un ratio déterminé. Elle peut prendre le contrôle d'une autre entreprise.

Offreur → Prédateur/Raider (Inamicale)  
Chevalier blanc (Amicale)

4- L'offre publique de vente est l'achat des titres.

5-L'offre publique d'achat (O.P.A) est une procédure qui permet à une entreprise A de prendre le contrôle d'une entreprise B déjà cotée sur la bourse. L'entreprise A offre aux actionnaires de l'entreprise B l'achat de leurs titres à un prix plus élevé que les derniers cours cotés. L'offre est faite par une entreprise aux actionnaires de l'entreprise convoitée de leur racheter leurs actions à un cours supérieur au cours boursier (1 à 3 mois, la vente en espèce). L'opération la plus courante est deux formes, l'une amicale qui résulte d'une entente l'autre hostile qui permet de prendre le contrôle d'une autre.

6-L'alliance permet de produire un même avantage, la franchise est un contrat entre deux, l'entreprise (franchiseur) dispose du savoir-faire et l'autre entreprise (franchisé) apporte les capitaux et le savoir vendre.

-La concession exclusive est un contrat entre deux, un concédant qui confère à un concessionnaire, le droit de vendre ses produits.

-Le groupement d'intérêt économique (G.I.E) ou les entreprises regroupent leurs moyens pour développer une activité économique mais elles restent autonomes.

-La joint-venture est la création d'un projet en association (partenaire étranger).

-Le portage, une PME utilise le réseau commercial d'une grande entreprise.

-La sous-traitance est un contrat entre un donneur d'ordres et un sous-traitant qui exécute des commandes selon un cahier de charges.

La croissance externe permet à l'entreprise de contrôler des actifs. L'opération (rachat du numéro deux par le numéro un) risque désorganiser

un secteur<sup>1</sup>. Le lien entre la croissance de l'entreprise et la concentration, la concentration est le résultat de la croissance externe. Le nombre des entreprises diminue et la taille de celles-ci augmente

La constitution de groupe et le phénomène de concentration, un groupe est un ensemble d'entreprise dont les décisions sont coordonnées par un même centre de décision. Il est constitué par une société mère qui détient des participations d'autres sociétés qui sont ses filiales ou sous son contrôle. On peut distinguer les groupes financiers et industriels. En ce qui concerne la structure décisionnelle, on peut opposer le groupe familial où le capital appartient majoritairement à une famille au groupe technocratique. Dans ce dernier l'atomicité du capital donne au cadre dirigeant une grande autonomie dans l'élaboration des stratégies<sup>2</sup>.

L'échec de la croissance externe est du:

- Au coût élevé, l'achat n'améliore pas la santé financière<sup>3</sup>, les gains attendus dépendent aussi des réactions des concurrents<sup>4</sup>.
- L'évaluation est difficile, tout achat entraîne une asymétrie d'information.
- La difficulté d'intégration, une opération nécessite de la réaliser entre les deux entreprises (effet de synergies)<sup>5</sup>.
- La motivation, la théorie de l'agence a montré qu'il pouvait la choisir selon l'intérêt personnel. Le dirigeant peut diluer son actionnariat lorsqu'il

---

<sup>1</sup> En octobre 2002, le Groupe Lagardère (numéro un français de l'édition avec Hachette) reprend au groupe Vivendi, en situation de grave crise, son activité édition organisée au sein de Vivendi Universal Publishing (VUP, numéro deux français qui devient ensuite Editis).

<sup>2</sup><http://amuller94.free.fr/BTSIG/Eco/CHAP4ENT.htm#:~:text=Il%20y%20a%203%20modes,avec%20des%20partenaires%2C%20alliance%20strat%C3%A9gique.>, chapitre IV, les modes de croissance de l'entreprise

<sup>3</sup> Le rachat d'Orange par France Télécom. Outre l'erreur d'avoir en pleine bulle spéculative opté pour un financement au comptant plutôt que par échange d'action, l'échec financier de l'opération vient d'une surévaluation des cash-flows attendus reposant sur des anticipations du marché qui ont été sérieusement revues à la baisse lors du dégonflement de la bulle.

<sup>4</sup> Pepsico avait racheté Pizza Hut, Taco Bell et KFC, constituant ainsi le deuxième groupe mondial de restauration, il avait ouvert un débouché important pour ses sodas. Mais il avait dans le même temps ouvert un boulevard pour Coca Cola dans toutes les autres chaînes de restauration, qui ne souhaitaient pas favoriser un concurrent (Pizza Hut) en achetant du Pepsi.

<sup>5</sup> Le PDG décide de préserver cette identité forte en ne rattachant pas Body Shop à une division existante de L'Oréal, et en maintenant les responsables en place, qui lui rendront directement compte.

procède par échange, favorise la fusion en élevant sa taille (favorise sa rémunération).

## **2) Les autres modalités de croissance : Il y a deux types**

a) Selon la position de l'entreprise sur le marché :

La croissance relative lorsque elle croit par rapport à elle même. La croissance absolue lorsque elle croit au détriment de ses concurrents.

b) Selon l'attitude de l'entreprise face à la croissance :

La croissance induit lorsqu'elle croit car elle sollicite à l'environnement. La croissance volontariste est le résultat d'une décision délibéré de la direction. La préférence pour l'interne ou l'externe fluctue selon l'époque et contexte.

Il y a trois types de croissance qui peuvent être identifiés:

1) Portée, lorsqu'elle croît parce que le marché sur lequel elle est située connaît une forte croissance c'est comme un bouchon emporté par le courant.

2) Intensive, lorsqu'elle croît plus vite que ses concurrents (sa part de marché).

3) Extensive, lorsqu'elle croît par pénétration de nouveaux marchés en s'implantant dans de nouveaux pays ou en lançant de nouveaux produits<sup>1</sup>.

Il y a trois modèles de croissance (équilibrée, exponentielle, alternative) :

1) Equilibrée est du au montant de la dette (contraintes).

2) Exponentielle est due à l'augmentation des activités et du chiffre d'affaires.

3) Alternative est due à l'activité qui est affectée par des fluctuations de la demande d'une période à l'autre.

## **3. Les critères de choix et limites du mode de croissance:**

### **a) Les critères de choix du mode de croissance :**

Elle peut adapter les deux processus pour atteindre ses buts. Le recours à un mode de croissance donnée est déterminé souvent en fonction de la nature des objectifs prioritaires ou l'utilisation de la pression de quelques

---

<sup>1</sup> Strategor, 4ème édition, Dunod, Paris 2005

caractéristiques dominantes (l'activité). L'impact sur l'entreprise, le rachat d'une autre entreprise aura des conséquences sur l'organisation de l'entreprise<sup>1</sup>. On propose des orientations<sup>2</sup>, la pénétration de marché qui accroît la part de marché détenue.

### **b) Les limites du mode de croissance:**

1) Dans la croissance interne : les difficultés sont les obstacles liés aux R.H l'esprit conservateur, la centralisation des décisions. Le manque de l'expérience Les obstacles liés aux financements telle que la faiblesse de la rentabilité, les lois ou les difficultés de pénétration dans un marché.

2) la croissance externe, les difficultés sont les erreurs d'évaluation, les difficultés d'intégration quand les cultures d'entreprise sont trop différentes ce qui risque de générer des conflits sociaux, le risque d'affaiblissement du pouvoir du manager ou dirigeant devant les partenaires ainsi que les problèmes juridique et fiscaux. Malgré un environnement économique complexe incertain, la croissance reste un objectif.

Elle constitue aussi un impératif de suivi. Pour réussir elle sort du cadre étroit. Pour toute entreprise qui vise la croissance, plus l'horizon est lointain, l'environnement instable et la concurrence exacerbée, plus il est utile que l'entreprise ait une vision claire de son future choisi, elle doit donc adopter une démarche stratégique, en se fixant des objectifs claires. Les chercheurs élaborent différentes trajectoires pour notre civilisation, le pire scénario, celui de l'effondrement, se joue sous nos yeux<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> CCI LYON Métropole Direction Entrepreneuriat Commerce et Proximité Place de la Bourse, fiche pratique guide de la croissance externe.

<sup>2</sup> Ansoff, McDonnell, Stratégie de développement de l'entreprise, Éditions d'Organisations, 1989

<sup>3</sup> Donella Meadows, Dennis Meadows, Jørgen Randers et William W. Behrens, « The Limits to Growth », Universe Books, 1972

## **Conclusion générale :**

L'économie d'entreprise ou économie et organisation de l'entreprise a pour objet de présenter les notions et les connaissances de base. Son but est d'expliquer les connaissances générales sur son univers de l'entreprise. C'est une branche de l'économie générale qui étudie les fondements et les mécanismes des actes économiques. Nul employé actif n'est censé ignorer les règles fondamentales de l'économie. Mankiw disait si l'étude de l'économie ne peut en elle-même vous rendre riche elle vous fournira sans aucun doute un certain nombre d'outils.

On peut désigner l'entreprise par la société lorsque l'on souhaite mettre l'accent sur son statut juridique, de firme quand on insiste sur sa dimension économique et d'organisation pour satisfaire une approche liée aux besoins contemporains du management. L'entreprise est une réalité multiforme, complexe et évolutive qui est le reflet des acteurs qui la composent, Elle est composée d'actionnaires de dirigeant et salariés. Leurs parts dépendent du degré de participation dans son activité. Son but est l'essence même de son existence, elle doit faire des profits, sinon elle mourra.

Le profit est une préoccupation essentielle qui consiste à couvrir les risques et éviter la perte. Sa finalité est un préalable utile à la détermination des objectifs. Ses objectifs sont les attentes du personnel, sa croissance, sa survie, sa pérennité, son projet social et environnemental. Ils sont d'ordre quantitatifs et qualitatifs mesurables, ce sont des résultats précis à atteindre qui sont diversifiés selon la forme juridique, la taille, le régime économique dans lequel elle évolue.

C'est l'activité principale qui crée le client, mais c'est aussi lui qui détermine ce qu'est l'entreprise. Il est le pilier de l'affaire dans la mesure où il est le seul à donner du travail. L'objectif principal reste à savoir la satisfaction du client. Il ne s'agit pas uniquement de le satisfaire mais de le séduire. Elle existe dans un environnement complexe, turbulent, plein de courant d'air dont elle est partie intégrante. L'environnement est composé des éléments extérieurs en relation avec elle. Elle doit s'adapter, essayer de conquérir des clients potentiels, de respecter son environnement qui est un souci permanent (une préoccupation).



Les structures de l'entreprise sont multiples, il y a des structures transitionnelles, modernes, de nouvelles tendances mais le dénominateur commun est la division du travail. Sa fonction économique est la création de richesse (la valeur ajoutée). Cette valeur ajoutée est le reflet de sa santé afin d'améliorer sa rentabilité. Son premier rôle social est de fournir des emplois, organiser la vie au travail

La stratégie est la détermination de ses buts et ses objectifs à long terme. Elle représente les décisions. La stratégie s'enrichit de nombreux modèles L.C.A.G. (FFMO, MOFF, SWOT), Il faut devancer ses concurrents, voire même d'en faire l'acquisition. Elle doit contribuer à la création et la pérennité de l'avantage. Le produit répond à la satisfaction du client ce qui donne un avantage concurrentiel.

Le succès se mesure aussi par la performance qui est le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources. Elle est une question de stratégie. Elle s'appuie sur l'efficacité et l'efficience, elles se mesurent de la capacité à répondre à toutes les exigences de l'entreprise. La rentabilité est la capacité à se faire une marge, sa vie passe par des étapes (création, démarrage, décollage, stabilisation, maturité, croissance, déclin).

Elle dispose de la croissance qui est représentée par l'augmentation de la taille, le CA, le profit, part du marché, l'effectif. Les modes de croissance sont interne (investir), externe (racheter), contractuelle (alliances). C'est une condition de survie et un moyen de réalisation des finalités (le profit et la rentabilité). Les conditions nécessaires à la croissance sont le financement de son développement (santé financière). Elle a le choix entre 04 modalités : interne, externe, conjointe et internationalisation.

Enfin les résultats positifs concrétisaient par le personnel de l'entreprise aident à retrouver la confiance en soi surtout le dirigeant ou le manager ou le coach qui est le premier responsable du mangement de l'entreprise.

## L'annexe n° 1: Les différents tableaux

<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
01	Les richesses créées par l'entreprise.....	24
02	L'école classique.....	32
03	L'école des relations humaines.....	37
04	L'école néo-classique.....	53
05	La diversité des entreprises.....	64
06	L'entreprise et son environnement.....	66
07	Les outils d'analyse complémentaires.....	74
08	La comparaison des pouvoirs (centralisé, décentralisé) .....	103
09	Le style de direction centré sur le (supérieur ou subordonné)	104

## L'annexe n° 2: Les différentes figures

N°	Intitulé	Page
01	L'activité économique.....	23
02	La répartition de la valeur ajoutée.....	24
03	Les objectifs de l'entreprise.....	25
04	La répartition de la valeur ajoutée issue de la production.....	26
05	L'approche analytique.....	43
06	La classification des entreprises.....	63
07	Le micro-environnement.....	69
08	Le macro-environnement.....	70
09	Les strates de l'environnement.....	73
10	L'analyse se pratique à travers 04 positions.....	75
11	Le cycle de vie du produit.....	118
12	L'efficience et l'efficacité.....	160

## **La bibliographie :**

### **Les ouvrages :**

- A. A. Amini**, cours / organisation de l'entreprise synthèse, première année (groupes (A, B, C, D, E) H.E.C Rabat, Maroc
- A. Aouiret**, comment assurer la performance des entreprises algériennes en économie de marché, la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000, édition ENAP, 2000, P.13
- A. Azzedine & F. Souhila**, Mémoire, En vue de l'obtention d'un diplôme de Master, en sciences de gestion, Option, Finance et comptabilité, Comptabilité, Contrôle et Audit, (CCA Académique), Thème : Analyse de la performance organisationnelle de l'entreprise à travers un tableau de bord de gestion. Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia, Algérie, EPB Promotion 2016, Faculté des Sciences Economiques de Gestion et Commerciales, Département sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Algérie
- A. Belachoui** « Le système d'information à l'épreuve de l'organisation cas de l'entreprise de télécommunication » thèse de magister, Tlemcen, 2014.
- A. Benayoun**, maître de conférence en droit privé, Le rôle social de l'entreprise : une réalité ?
- A. Bilal** : Développement et Facteurs non économiques, Société Marocaine des Editeurs réunis, Rabat, 1980, p 41.
- A. Bouallegui**, les leviers de la performance globale des entreprises publiques : cas de la SONEDE, pour l'obtention du diplôme de master professionnel, Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME, année universitaire : 2012/2013, université Virtuelle de Tunis, Tunisie.
- A. Boughaba**, comptabilité générale approfondie, édition BERTI, 1998
- A. Bourguignon**, la performance, essais de définition, Revue Française de Comptabilité, Juil-août 1995, N° 269
- A. Chandler**, Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, Les Editions d'Organisation, 1994, p.38.
- A. Chandler**, The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business, 1977
- A. David & E. Sutter**, la gestion de l'information dans l'entreprise, Afnor gestion, Edite par l'Association Française de Normalisation Tour Europe - Cedex 07 - 92080 Paris la défense Diffuse par a Eyrolles, 61, bd Saint-Germain, 75240 Paris Cedex 05
- A. De Meyer, S. Dubuisson, C. Le Bas**, innovation et performance, Ed d'Organisation, 3 édition, P. 435, Paris, France, 2001
- A. Desreumaux**, « Structures d'entreprises », Edition Vuibert, Paris 1992.
- A. Desreumaux**, « Structures d'entreprises », Edition Vuibert, Paris 1992.
- A. Desreumaux**, typologie de l'environnement, 1992, P.115-116.
- A. Diani**, Support de cours, Techniques et Economie de l'Entreprise II, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, faculté des sciences économiques sociales et juridiques, royaume du Maroc
- A. Diemer**, cours d'économie d'entreprise, préparation CAPET, PLP, IUFM d'Auvergne
- A. Ferguene**: Critique du concept de développement socialiste, les cahiers du C.R.E.A.D., n°30, 2ème tri 1992, pp. 7-32.
- A. Fernandez**, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Ed d'Organisation, Janvier 2003.
- A. Guilhon**, vers une nouvelle définition de la P.M.E à partir de concept de contrôlabilité, dans « PME de nouvelles approches » éd. economica, paris, 1998, p : 60
- A. Hadjar**, les réformes économiques en Algérie, magister en management, université d'Oan Algérie, 2011
- A. Joyal** / Le développement par l'initiative locale, L'Harmattan Paris 1986.
- A. Jr. Chandler**, the visible hand : the managerial revolution in american business, Belknap Press, Cambridge, 1977, 608 p.
- A. Marshall** (1890), Principles of Economics, Cambridge, traduction française, Principes d'économie politique", 1971, Paris.

- A. Mekhelfi eps Taleb - Mlle Slaouti Hanane**, module économie d'entreprise, pour les 2<sup>ème</sup> années L.M.D, Faculté des Sciences Economiques et Sciences de Gestion et Commerce, Université Kasdi Merbeh, Ourgla, Algérie.
- A. Mekhelfi eps Taleb – S. Hanane**, module économie d'entreprise, pour les 2<sup>ème</sup> années L.M.D, Faculté des Sciences Economiques et Sciences de Gestion et Commerce, Université Kasdi Merbeh, Ourgla, Algérie.
- A. Rachedi**, l'impact des T.I.C sur l'entreprise, maison d'éditions universitaires européennes, Sarrebruck, imprimé en Allemagne, 2011, P.15
- A. Rachedi**, l'impact du système de gouvernance sur la performance de l'entreprise (la PME), maison d'éditions universitaires européennes, Sarrebruck, imprimé en Allemagne, 2018, P.05
- A. Rachedi**, la relation formation-emploi, édition universitaires européennes, sarrebruck, imprimé en Allemagne, 2019
- A. Rachedi**, le modèle d'acceptation de la technologie (M.A.T de Fred Davis, 1986), tome 3, maison d'édition Edilivre, Paris, imprimé en France, 2016, P. 25
- A. Rachedi**, T.I.C & comportement des hommes dans l'entreprise, tome 2, maison d'édition Edilivre, Paris, imprimé en France, 2016, P.04
- A. Rachedi**, T.I.C et comportement des hommes dans l'entreprise, tome 2, maison d'édition Edilivre, Paris, France, juin 2016 p. 05
- A. Rachedi**, T.I.C, structures et comportement des hommes dans l'entreprise, thèse de doctorat soutenue en 2013, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université Abou Bekr Bel kaid, Tlemcen, Algérie, p. 04
- A. Rachedi**, T.I.C. et structures de l'entreprise, tome 1, maison d'édition Edilivre, Paris, France, juin 2016 p. 03
- A. Rachedi**, T.I.C. et structures de l'entreprise, tome 1, maison d'édition Edilivre, Paris, France, juin 2016 p. 05 et p. 06
- A. Sellami** / Pme et développement économique, Enal 1985, Alger. .
- A. Sellami**, Maitre-assistant ENSSEA, article sur l'évolution de la place de la PME /PMI dans l'économie de développement : Comment et pourquoi?, Pôle Universitaire, Koléa
- A. Shleifer, & R. Vishny**, (1986), "Large Shareholders and Corporate Controls", Journal of Political Economy, 94(3), p.461-488.
- A. Shleifer, & R. Vishny**, (1997), "A Survey of Corporate Governance", The Journal of Finance, 52, p.737-783.
- A. Silem**, l'environnement de l'entreprise, 1999, P. 265
- A. Tehami** / Le programme Algériens des industries locales, Alger, OPU 1979.
- AFAQ** : Association française pour l'assurance qualité, la certification et la normalisation (ISO 9001 9002 ou 9003 délivrée par l'AFNOR : Association française de normalisation) pour être reconnue efficacement.
- B Rémy**, « introduction à l'entreprise, théories et exercices », Edition loisirs et pédagogie, 2013
- B. Christian**, la G.R.H, dans le secteur public, tome 1, Ed d'Organisation, 1998, P.160
- B. Coriat et O. Weinstein**, « Les théories de la firme entre «contrats» et «compétences» », une revue critique des développements contemporains, Revue d'Economie Industrielle, n°129-130, 2010.
- B. Giboin**, Chapitre V : Structure et stratégie organisationnelle, Publié le 12 août 2016
- B. Guerrien**. « La théorie économique néoclassique »éd, La découverte, Paris 2008.
- B. Henriet ; M. Imbert** : D.R.H : Tirez parti des technologies communication interne – K.M : Formation Intranet p.37
- B. Lussato** « Introduction critique aux théories d'organisation», Paris, Dunod, 1977.
- Baumol, W., Business Behaviour, Value and Growth, The Mac-Millan Company, New-York (1959).
- B-L. Quancard**, Le management des conglomérats, dans Hommes et
- C. Clark**, The Conditions of Economic Progress, 1940 (date de publication originale).
- C. I. Ekembe**, l'entreprise : sa mission, ses objectifs et buts, ses politiques, ses stratégies et ses tactiques, Université de Kinshasa - Licence gestion financière 2010

**C. I. Ekembe**, L'entreprise : sa mission, ses objectifs et buts, ses politiques, ses stratégies et ses tactiques, mémoire de licence gestion financière, université de Kinshasa, république démocratique du Congo, 2010

**C. I. Ekembe**, licence gestion financière, université de Kinshasa, république démocratique du Congo, 2010

**C. M. Wella**, mémoire sur la gestion des ressources humaines, diplôme d'études approfondies, Université de Lomé Togo - 2012

**C.H. Fitch** « Report on Manufacture of Interchangeable Mechanisms », Tenth Census, pp. 33-34, (1882).

Citation de l'économiste canadien Henry Mintzberg  
Commerces, septembre 1972, reproduit dans Arts et Métiers, janvier-février 1973.

**Cours de Mr Diemer Arnaud**, 2e économie d'entreprise, partie I : Définition et analyse des entreprises, chapitre 2 : organisation et structures des entreprises, IUFM d'Auvergne Préparation CAPET, PLP,

**Cours sur le module de l'économie d'entreprise**, 3<sup>ème</sup> année licence énergétique département de génie mécanique, faculté des sciences et sciences appliquées, université Akli Mohand Oulhadj de Bouira, année universitaire, 2013-2014

**Cours sur les structures** "modernes, économie - droit - gestion CM 1, Licence professionnelle AII-Sari mention "automatisme et informatique industrielle», université de Lorraine Saint Dié Des Vosges, France

**Cours**, Cycles préparatoires du service commun de formation continue de l'INPL, SISTO Organisation, cours WESTON & associés, décembre 2000

**D- Hisrich. Michaël, P. Peters**, « Entrepreneur Ship : Lancer élaborer et gérer une entreprise » éd, economica 1991.

**D. Arnaud** Cours d'économie d'entreprise, Préparation CAPET, PLP, IUFM d'Auvergne

**D. Auberty**, consultant indépendant, porteur de projet Conseil Emploi Séniors, Incubateur technologique APUI Ecole des mines de Douai

**D. Bessire** (1999), « Définir la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, septembre, pp. 127-150.

**D. Ettighoffer** et son livre « L'Entreprise Virtuelle ou les nouveaux modes de travail », éditions d'Organisation, 2001.

**D. Guidoum**, vice-président de SATEREX/IRIS, revue éditée par le ministère de l'industrie et des mines N° 02, 4<sup>trimestre</sup> 2018

**D. MC Gregor**, ouvrage intitulé La dimension humaine de l'entreprise

**D. Meadows**, Dennis Meadows, Jørgen Randers et William W. Behrens, « The Limits to Growth », Universe Books, 1972

**D. Weiss & all**, les compétences, 3<sup>ème</sup> édition, 2001, 424

Desreumaux, la fonction commerciale, 1992

**Djemai**, Chargée de cours Semestre 4, Module : Economie d'Entreprise, 2<sup>ème</sup> année Gestion (A et B) Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion Année universitaire 2017/2018

**Djemai**, module : cours d'économie d'entreprise, 2<sup>ème</sup> année, s4, gestion (A et B), faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de Gestion, année universitaire 2017/2018

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

**E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon** : les N.T.I.C et l'entreprise page 68

**E. Champion**, Manon La charité et Corinne Gendron : « Historique et fondements de la responsabilité sociale corporative » Recueil de textes CÉH/RT-01-2002, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable ESG-UQÀM

**E. Cohen**, rédactrice en chef, la boîte à outils de la stratégie, fiche 09, la structure par projet, édition Dunod, Paris, France

**E. Jossierand**, la structuration en entreprise en réseau, Université Paris-Dauphine, Paris, France

- E. Morin** science avec conscience, Paris, Seuil (points sciences), 1990, p.315
- E. Morin**, La méthode 1 la nature de la nature " Éditions du Seuil collection Points p. 103-104
- E. P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews & W. D. Guth**, Business Policy, text and cases, Richard DE Irwin, 1965.
- E. Schumacher**, small is beautiful, la petite taille des P.M.E favorise réactivité et créativité, (1973).
- E.F. Famat, M.C. Jensen et W.H. Meckling**, la théorie étudie les formes d'organisation et les types de contrats Entreprise & Personnel, mai 2001.
- E. Delavallée**, cet article est un extrait de son ouvrage "L'organisation en mouvement. Adopter le changement permanent"
- F Leroux**, Introduction à l'économie de l'entreprise, Gaëtan Morin Éditeur, 3e éd., 1992,
- F Doreau** : Synthèse régionale TICO, ARACT des Pays de la Loire p. 44
- F. Boutoud** : « Le management stratégique de la responsabilité sociales des entreprises », Thèse de doctorat, conservatoires national des arts et métiers, 2002
- F. Braudel** / Civilisation matérielle, économie et capitalisme, du XVIEME au XVIIIEME siècle Armand Colin 1979.
- F. Chaouki**, cours 2 semestre sur l'économie et organisation de l'entreprise, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc
- F. Cocula** « Introduction générale à la gestion »éd, Dunod, Paris, 2008.
- F. Ennadjar**, l'administration des affaires économiques et financières page.430
- F. Gondrand**, d'après le modèle SWOT, La chronologie du processus stratégique, l'information dans les entreprises et les organisations d'Editions d' Organisation, Paris, 1983.
- F. Talahite**, Réformes et transformations économiques en Algérie, Rapport en vue de l'obtention du diplôme habilitation à diriger des recherches, UFR de Sciences économiques et de gestion, Université Paris 13-Nord, France
- F.Hesselhein, M. Goldsmith, I.Somerville**, ouvrez les entreprises page 73.
- F.W Taylor** (1911), Principals Scientific Management, traduction française par Jean Dunoyer, Principes d'organisation scientifique, p. 21Dunod, 1927.
- F.W Taylor**, les principes d'organisation scientifique, 1890, [1971, p. 493].  
Francisco Varela , biologiste, a écrit : " Autonomie et Connaissance : essai sur le vivant " Les Éditions du Seuil p. 43....,
- G Bressy et C. Konkuyt**, Management et économsaaie de l'entreprise, Ed. Sirey, 9ème édition, Paris, 2008
- G Bressy et C. Konkuyt**, Management et économsaaie de l'entreprise, Ed. Sirey, 9ème édition, Paris, 2008
- G. Bressy et C. Konkuyt**, management et économie des entreprises, Aide-mémoire Sirey, 2008
- G. Bernis Destanne** de : Industries Industrialisantes et Contenu d'une Politique d'Intégration Régionale", Economie Appliquée, I.S.E.A., n°1, 1966.
- G. Bressy & C. Konkuyt**, management et économie des entreprises, 12 ième éd. SIREY 2018
- G. Bressy et C. Konkuyt**, Management et économie des entreprises, Paris, Sirey Dalloz 12<sup>ième</sup> ed. 1<sup>er</sup> juillet 2018
- G. Charreaux** et al « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise »éd, Economica ,1987.
- G. Charreaux**, le gouvernement des entreprises, Economica, 1997, .
- G. Donnadiou**, réguler le social dans les nouvelles organisations, Entreprises et personnel, 2000
- G. Gueguen** : communication sur le management des turbulences, Toulon 22-23 mai 1997
- G. Johnson** et al. ; Stratégique 7ème édition, 2005).
- G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry Pearson**, éducation France – Stratégique, 9e éd. 2011
- Garibaldi**, la performance globale de l'entreprise, Éditions d'Organisation, 2003,
- Gilbert, Patrick et Frank**. « Le travail à distance, l'expérience du télétravail à EDF et GDF », in
- G. Bressy et C. Konkuyt**, Economie d'entreprise ,5eme édition, France, 2000, p1.

- G. Bressy et C. Konkuyt**, Economie d'entreprise ,5eme édition, France, 2000, p1.
- G. Bressy et C. Konkuyt**, Management et économie des entreprises, Aide-mémoire Sirey, 2008
- H. Bouquin** (2004), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 508 p.
- H. Bouquin**, « Le contrôle de gestion », PUF, 6ème édition, 2004.
- H. Fayol** , Administration industrielle et générale, Dunod, p. 1 et 2
- H. Fayol**, l'ingénieur français, administration industrielle et générale définit les cinq principes relatifs à l'administration des firmes (1916)
- H. Landier**, L'entreprise polycellulaire, entreprise moderne d'édition
- H. Mintzberg** : Le management – voyage au centre des organisations, les Editions d'organisation 1990
- H. Mintzberg**, «Structure et Dynamique des Organisations», Edition d'Organisation, Paris 1998.
- H. Mintzberg**, Le Management – Voyage au centre des organisations, Eyrolles, 2008 (original en anglais : 1989), ch. 6 notamment. Sur le web
- H. Mintzberg**, Le pouvoir dans les organisations, Les Editions d'Organisation, 1986
- H. Mintzberg**, Structure et dynamique des organisations. Editions d'Organisation, Paris 1982.
- H. Simon** : L'information dans l'organisation page 264
- H. Simon, Cyert et March**, c'est dans cet esprit que s'inscrivent les travaux de.
- H. Simon**. A behavioral model of rational choice. Quarterly Journal of Economics, 69:99-118, 1955.
- H-P Maders**, conduire une équipe projet, deuxième édition, p.17.
- I. Alexandre Bailly, D. Bourgeois, J. P. Gruere, N. Raulet-Croset, C. R. Levy** : comportement humain page 145. Pearson Éducation 3 édition 2009
- I. Ansoff**, Corporate Strategy, Version française : Stratégie du développement de l'entreprise, Hommes et Techniques, 1968.
- I. Ansoff, McDonnell**, Stratégie de développement de l'entreprise, Éditions d'Organisations, 1989
- I. Rodié** : « Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen », Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, institut européen de l'université de Genève, Genève, Suisse ; avril 2007.
- J. Longatte., Muller. J.**, « Economie d'entreprise », éd, Dunod, Paris, 1999.
- J. C. Seys**, président de l'Institut Diderot, fondateur et vice-président du groupe Covéa qui réunit les mutuelles d'assurance MAAF, MMA et GMF.
- J. C. Sheid** (1999), Les grands auteurs en organisation, Dunod. Page 61.
- J. Fromet de Rosnay**, né le 12 juin 1937 à Curepipe (Île Maurice), est scientifique, prospectiviste, conférencier, écrivain français. Définition du système dans son livre : Rosnay de, Le macroscopie, vers une vision globale, p. 295, Paris, Ed. Du Seuil, 1975
- J. M. Plane** « Théories des organisations » éd, Dunod, 4eme édition Paris ,2013
- J. M. Rudd, G. E. Greenley, A. T Beatson, & I. N. Lings**, (2008). Strategic planning and performance : Extending the debate. Journal of Business Research, 61, 99-108
- J. N. Lhuilliers**, référence à dans son ouvrage : Le management de l'information, des données aux connaissances et aux compétences.
- J. R. Edighoffer**, l'entreprise et son environnement, 1998, P. 22.
- J. R. Falshaw & K. W. Glaister, & E. Tatoglu**, (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. Management Decision, 44(1), 9-30
- J. Raffegaue, F. Dubois ; D. De Menonville**, « l'audit opérationnel », PUF, Que sais-je ? N° 2167 ; PARIS 2eme édition mise à jour, 1989 P 127.
- J. W. Pratt & Richard J Zeckhauser**. (eds), principals and agents : the structure of business, Harvard business School press, Boston, 1985, 241 p.
- J. Y. Causser**, les enjeux de la formation professionnelle continue, Université Mark Block, Strasbourg, France, 2007, P.329.
- J.K. Galbraith** / Nouvel Etat industriel, Gallimard 1967 Paris



**J.-L. Charron. & S. Sépari**, cette façon de classer les approches théoriques est aussi celle retenue par

**J.-P. Helfer., M. Kalika & J. Orsoni**, « Management – Stratégie et Organisation», (p.217), 2ème Edition Vuibert, Paris, France.

**J-C. SHEID**, les grands auteurs en organisation, Dunod, (1999).

**J-D Kant** UPMC - Insertion Professionnelle : Entreprise – Notes de cours, 2017, Master Informatique 2017-2018, Université Pierre et Marie Curie, France

**K. Le Joly, & B. Moingeon**, (2001), Corporate Governance ou Gouvernements d'entreprise ?, in K.

**K. M. Chemaï & H. K. Hamoud**, La théorie de l'organisation page 340.

**K. Mahoui**, Maître de conférences B, Cours de Gestion de l'entreprise, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Pour les étudiants de licence en sciences commerciales et sciences de gestion, Département des Sciences Commerciales, Université Abderrahmane Mira – Bejaïa, Algérie, Année : 2016/2017

**L von. Bertalanffy**, the theory of open systems in physics and, biology, science, January 13, Vol. 111. pp. 23-30, (1950).

**L. El Mahdi**, Entreprise et son environnement

**L. Melbouci**. « Le modèle des entreprises algériennes, échec ou fin de mission », éd, El Amel, 2008

**L. Alazard, Separi (S)** : D.C.G11 « Contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2006, p. 145.

**L. Benlalam**, la gestion des connaissances, un outil de performance organisationnelle, mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, université du Québec Rimouski, septembre 2015

**L. Cailluet**, Professeur des universités, Stratégie et politique générale d'entreprise, MASTER 1 Boulogne, Université du Littoral, CRM-CNRS, Université Toulouse Capitole, 2013-2014

**L. Cailluet**, Professeur des universités, Stratégie et politique générale d'entreprise, MASTER 1 Boulogne, Université du Littoral, C.R.M-C.N.R.S, Université Toulouse Capitole, 2013-2014

**L. Mezghani**, support pédagogique, politique et stratégie d'entreprise, notions et contexte, les types de décisions et objectifs, FSEG Sfax

**L. Plourde**, mémoire présenté à l'université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des organisations, la dynamique sociale et économique de la réingénierie des processus chez des jardins: le cas de la caisse populaire de Mistassini, décembre 1999

**L. Robbins**, Essai sur la nature et la signification de la science économique, Paris, Librairie de Médecis, 1<sup>er</sup> janvier 1947

**L. Von Bertalanffy** a défini en 1951, l'entreprise comme « un ensemble d'éléments en interaction »

**L. Talha**, L'économie algérienne au milieu du gué : le régime rentier à l'épreuve de la transition institutionnelle, p. 125-159

L'économiste Fritz Schumacher, dans le livre Small is beautiful

La performance globale de l'entreprise, Éditions d'Organisation, 2003, ISBN : 2-7081-2907-4

La structure par projet selon Peter Ferdinand Drucker

**Lasary** « Economie de l'entreprise » éd, Distribution, Alger, 2007. page 59.

**Le Joly & B. Moingeon**, eds, Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques, Ellipses, p.13-37.

**Livian**, fabrication, ventes, administration : ...2008, p. 99

**Livian**, les fonctions de l'entreprise, p. 99, 2008

**M. Abdellaoui**, théories des entreprises, master juriste d'affaire, faculté des sciences juridiques, économiques & sociales, université Sidi Mohamed Benabdellah Fès, année universitaire 2011 – 2012

**M. Abdellaoui** ; et all. Cours « théorie des organisations » FSJES Fès 2005.

**M. Benkikane**, comment lier la stratégie à la performance, Economiste, édition N° :410 Le 29/12/1998

- M. Benkikane**, comment lier la stratégie à la performance, *Economiste*, édition N° :410 Le 29/12/1998
- M. Capron, F. Q-Lanoizelee**, La responsabilité sociale d'entreprise, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, (2007), 122 p.
- M. Capron, F. Quairel-Lanoizelee** (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22.
- M. Crozier, E. Friedberg**, l'acteur et le système, Seuil, 1977
- M. Ghertman**, « O. Williamson et la théorie des coûts de transaction » *Revue française de gestion*, 2003/1 (no 142)
- M. Hadj-Mouri**, évolution de l'entreprise publique et question d'identité, les ouvrages du CRASC, 1997, p. 132-141,
- M. Hammer et J. Champy** (ce sont les pionniers de sa mise en application), *Le reengineering, réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Editions Dunod, 1993
- M. Jean-Pierre**, « L'entreprise et son environnement économique », éd, Ellipses 2001.
- M. Jo Hatch**, *Ladite complexité (organisationnelle)*, p.21, 2000
- M. Kalika**, structures de l'entreprise, réalités, déterminants, performance, les éditions economica, (1995) p.4
- M. Khodja** cours de Gestion des entreprises, définition de l'entreprise, 2ème année LMD
- M. M. Saïb**, Sociologue Dr., Avec la collaboration de Pr. Labdelaoui Hocine, Sociologue Dr. L Moundir, Statisticien, Rapport Final, Projet «Algérie : Avenir de l'Entreprise et Avenir de l'Emploi», Alger, 26 juillet 2017
- M. Maurice** : les technologies de l'information et de la communication et les problèmes de travail et de l'emploi, LEST-CNRS, Aix-en-Provence ; 2000
- M. Pastore-Chaverot** : « Les stratégies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence analyse des discours des entreprises du CAC 40, Université Paul Verlaine de Metz, 2011
- M. Pechenet-Alexandre I**, Support de cours filière : MASS L1, Economie de L'Entreprise, Semestre 1, Année Universitaire : 2016-2017
- M. Porter**« The Competitive Advantage of Nations », HBR, mars-avril 1990, p. 75.
- M. Porter**, l'avantage concurrentiel, Ed. Dunod, 2003
- M. Pouget** (1998), *Taylor et le taylorisme*, PUF, Que-sais-je, n° 3318, 1978, p. 114.
- M. Preure**, Notion fondamentale de l'économie d'entreprise et de management stratégique, Université Abderrahmane mira de Bejaia ,2008
- M.P. Follet** (1918), *New State*, Longmans Editions, Green, New York. Réédition en 1998 chez Pennsylvania UP.
- Marcuhalde, F Lorenceosty**, Centre National de la Recherche Scientifique Isci Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions, Equipe Recherche et Intervention sur les Transformations de l'Entreprise, Sociologie de l'entreprise et intervention sociologique, Communication au Colloque International de l'A. I .S .L. F, Québec, Canada, Juillet 2000
- Meignant**, A manager la formation, Ed d'organisation, Paris, France, 1991, P.101.
- M-P. Follet** (1896), *The speaker of the house of representatives*, Longmans Editions, Green, New York.
- N. Beauchamp, K Rahmani, J-L Celle**, économie d'entreprise, BTS Tertiaire 2e année
- N. Grim**, L'entreprise algérienne depuis l'ouverture économique de 1988, par AW. Janvier 2017
- N. J. Kaplan et J. Hurd**, 2002, "Realizing the Promise of Partnerships", *Journal of Business Strategy*, 23(3), pp38-42
- O. E. Williamson**, *the economic institutions of capitalism, the free press*, New York, 1985.
- O. Pastré**, "Le gouvernement d'entreprise : questions de méthode et enjeux théoriques", *Revue d'Économie Financière*, 31(4), p.15-32. (1994)
- O. Torres** / La recherche en P.M.E. Regard sur les P.M.E, éditée par OSEA n°14 JUIN 2007
- O. Torres** / *Les P.M.E Domino Flammarion* 1998.
- OCDE** Les T.I.C et la croissance économique – ISBN 92-64-10130-6 – © 2003

- Organisation et gestion de l'entreprise, 3e éd. Dunod, 2004.
- P. Charléty**, "Les développements récents de la littérature", Revue d'Économie Financière, 31(4), p.33-48. . (1994),
- P. J. Michel**, ouvrage de référence proposé, management des organisations, théories, concepts, cas ; Dunod, Paris, 2003.  
p. 144.
- P. Anastassopoulos**, la stratégie des entreprises publiques, Dalloz, 1980.
- P. B. Clark & J. Q. Wilson**, Incentive Systems : a theory of organizations, Administrative Science Quarterly, 6/2, 1961, 129-166
- P. Bescos, P. Dobler, C. Mendoza, G. Naulleau** (1993), Contrôle de gestion et management, Montchrestien, 2ème édition.
- P. Blau & W. R. Scott**, Formal Organizations, Chandler, 1962
- P. Février & R. Heitzmann**, « L'industrie française à l'heure des T.I.C », « Le 4 pages de statistiques industrielles », SESSI, n° 135, août 2000
- P. Jarniou & Tabatoni P.**, « Les systèmes de gestion, politiques et structures », Paris, PUF, 1973.
- P. Lawrence & J. Lorsch**, Adapter les structures de l'entreprise, 1986, 1re éd. 1973, p.21-22.
- P. Lefèvre**, les Cahiers de l'Actif – N° 314 – 317, Patrick Lefèvre, directeur du cabinet Techné-conseil,
- P. Lorino**, « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisation, 3ème édition, Paris 2003.
- P. Monassier**, cours d'entreprise, organisation et fonctionnement de l'entreprise
- P. R. Lawrence & J. W. Lorsch**, « Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation », Paris, Éditions d'Organisation, 1973.
- P. Ulrich / Fluri**, les parties prenantes de l'entreprise et leurs intérêts (1995, p. 79)
- Pejovich, S. Furubotne. –G &** (eds), the economic of property rights, ballenger publishing co, Cambridge, 1974.
- R. M'rabet** « La décision d'investissement de l'entreprise » édit in consulting. 1996.
- R Martin**, the economic of business of enterprise : new approaches to the firm, Wheastsheaf books, 1987, 306 p.
- R. Bucheler** « introduction à l'entreprise : théories et exercices », Edition loisirs et pédagogie, 2013
- R. Coase**, La théorie des coûts de transaction, l'article de R. Coase (1937) est fondateur de la théorie
- R. Coeurderoy & B. Quelin**, « L'économie des coûts de transaction, un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale », Revue d'économie politique, mars-avril 1997.
- R. De Bruecker**, l'environnement de l'entreprise, 1995, P.26.
- R. E Freeman**, Strategic management: A stakeholder approach. Boston : Pitman 1984.
- R. E. Freeman**, le philosophe et mathématicien américain Robert Edward Freeman publiera le livre sur la stratégie, 1984.
- R. E. Freeman**, philosophe et mathématicien américain publiera le livre stratégie management, 1984
- R. G. Omenguele**, PhD, Cours d'économie d'entreprise 1, Filières fondamentales, Economie & Gestion
- R. L. Shrivastava, R. P. Mohanty & R. R. Lakhe**, (2006). Linkages between total quality management and organizational performance : an empirical study for Indian industry. Production Planning & Control, 17(1), 13–30
- R. Malek**, Traditions et Révolution, Bouchene, 1990.
- R. Olomo**, comment concilier Tradition et Modernité dans l'entreprise africaine, document ronéotypé.
- R. Paterson** / La pme, pour une économie équilibrée. Montréal, Centre du livre de France, 1978.

- R. Paturel**, « Démarche stratégique et performance des PME », dans Management des PME, de la création à la croissance, sous la direction de L.J. Filion, Pearson Education, 2007.
- R. R. Mbida**, Master Administration des Entreprises, Année académique 2009 / 2010, IAE de Poitiers, Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers, Université Senghor d'Alexandrie, Egypte.
- R. Reix**, Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert gestions, Paris (1995).
- R. Satet**, importance de la fonction administrative dans les entreprises. Le Lait, INRA Editions, 1955, 35 (341-342), pp.19-29. hal-00928131
- Raymond**, 2002, cité par Duzert et Lancini, 2006 :9, ce qu'apporte le SI dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.
- Reitter**, culture et identité, in Encyclopédie de gestion, Economica, 1998.
- Robins, Timothy Judge & Véronique Tran**, Comportements organisationnels, Pearson, 2014.
- S. Faouzia**, chapitre 2 : L'environnement de l'entreprise, les caractéristiques de l'environnement actuel de l'entreprise et les tendances structurelles
- S. Faouzia**, économie d'entreprise, chapitre 6 : l'organisation dans l'entreprise
- S. Bellier** : le e-learning, édition liaison, 2001
- S. Faouzia**, économie d'entreprise, chapitre 6 : l'organisation dans l'entreprise
- S. Gottrand & V. Queant** : « le e-Learning comme innovation en Ressources Humaines » dossier réalisé sous la responsabilité de Pierre Louart, Stratégie Ressources Humaines.
- S. Jacquet**, professeur de management et veilleur au CREG ; doctorant en sociologie du travail, Structures et organisation : vers une véritable analyse système de l'entreprise : seconde partie : « quelle structuration actuelle pour l'entreprise ? »
- S. Lalande**, management et organisation de l'entreprise, module gestion M2, Université Paul Sabatier / F.S.I / Dpt L.V-Gestion
- S. Michel & M. Ledru**, «capital-Compétence dans l'entreprise», éditeur ESF (éducation sans frontière) éd, 1991 p.167.
- S. Rousseau** « théories contractuelle de la firme, théorie des droits de propriété »éd, Dalloz, 2009.
- S. Saussier & Yvrande-Billon**. A « Economie des coûts de transaction » éd, La Découverte, collection Repères.2007.
- S.L. Berman, A.C Wicks, S. kotha & T.M. Jones**, does stakeholder orientation matter ? Academy of management journal, vol 42, P. 488 – 506, 1999
- S.P.Robbins**, Théorie des organisations, Prentice Hall, 1987. Voir aussi Robins, Judge et Tran (2014) Stephen
- Saadi**, La gestion socialiste des entreprises en Algérie, OPU, 1985.
- Sahli Faouzia, cours sur l'économie d'entreprise, chapitre 06, l'organisation dans l'entreprise Selon l'Office national de la statistique (O.N.S) qui représente la source des statistiques Simon ils se sont efforcés, au travers d'un célèbre ouvrage : " A behavioral theory of the firm ", de donner un caractère opératoire, (1963).
- Stojanovic**, Critiques et avenir du socialisme, Editions du Seuil, 1971.
- Strategor, 4ème édition, Dunod, Paris 2005
- Strategor**, politique générale de l'entreprise, 4ième édition DUNOD, Paris 1997, p. 411.
- T. Burns & C. M. Stalker**, "The Management of Innovation", Londres, Tavistock Institute, 1966.
- T. El Hajjami, A. Hajar, N. Hiba & O. M. Kabir**, les outils de la gestion de production, année universitaire : 2008/2009
- T. J. Peters & R. H. Waterman**, l'ouvrage le plus célèbre et le plus intéressant dans cette quête des facteurs clés de succès est sans conteste « In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies » publié en 1982 chez Harper & Row Publishers, New York.
- T. J. Peters & R. H. Waterman**, l'ouvrage le plus célèbre et le plus intéressant dans cette quête des facteurs clés de succès est sans conteste « In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies » publié en 1982 chez Harper & Row Publishers, New York.

**T. Parsons**, Structure and Process in Modern Societies, Free Press, 1960  
 Taylor écrira un ouvrage « Principals Scientific Management » en 1911  
**T. Penard**, Cours d'Economie d'entreprise Licence 2 Droit, Année 2006-2007  
**Thommen**, Introduction à la gestion d'entreprise, (5e Edition 2011)  
 Université de Lille, 2002-2003.  
**V. Ramanujam & N. Venkatraman**, (1987). Planning and performance : a new look at an old question. Business Horizons, 30(3), 19-25.  
**X. De Mazenod**, entreprise en réseau, innovation des entreprises gagnantes, 10 juin 2011  
**Y. Benabdallah**, L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ?, CREAD Alger

## Revue & citations:

**Revue internationale sur le travail et la société**, L. Benraiss, O. Boujnah et L. Tahssain, T.I.C et performance des salaires : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? Octobre 2005.

**Revue de l'organisation responsable**, V. Bon, S. T. Lapierre, la performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation, , 2015/2 (vol. 10) P.28 à 42

**Revue d'économie industrielle**, Éric Brousseau, de nouvelles approches de l'entreprise, revue d'économie industrielle n° 46, 4 trimestre Année 1988 46 pp. 84-90, CREI – Université Paris XIII SESSIC –Télécom Paris

**Revue d'économie industrielle** Carré D, Levratto N / Politique industrielle et pme. Nouvelle politique et nouveau outils ? 126 /2é trimestre 2009 Varia

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

**Revue de management**, A. Slimane, l'administration dans le monde arabe et les défis de l'ère informationnelle page. 3, université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, Algérie

**Revue des Sciences Économiques et de Gestion** A Akki Alouani, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Ferhat Abbés, Sétif, Évolution de l'environnement de l'entreprise publique algérienne et son impact sur sa performance, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, N°06 (2006)

**Revue économique**, Jane Aubert-Krier, article sur l'économie de l'entreprise. Pratique des affaires ou analyse théorique ; 1956

**Revue économie et management** Abdeslam Prof. Bendiabdellah Rédacteur en chef : publication de la faculté des Sciences Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid

–

Tlemcen, Algérie – N° 3 Mars 2004.

**Revue française de gestion** publiait un dossier sur le management de projet (2005, n° 154), avec un article de Becheikh et Su : « l'organisation virtuelle : un avenir qui se dessine ».

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

**M. Jensen**, "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems", Journal of Finance, 48(3), p.830-880. (1993),

**A. Chelil, Sidi M Ayad**, article sur les « PME en Algérie : réalités et perspectives », Université de Tlemcen, Algérie

**jdpro.net** : le journal des professionnels : la révolution des N.T.I.C

**Newsletter juridique**, Arcofina, les formes juridiques des sociétés en Algérie, holding, août ,2010

**W. Baumol**, «Goliath a besoin de David pour grandir», The Free Market Innovation Machine, 2004. J.O, n°77,15/12/2001.

**Journal of Accounting research** 36, C. D. and Larcker, D. F. Ittner, 1998, "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction." (Supplement) : 1-35.

**The Free Press**, Etzioni, A Comparative Analysis of Complex Organizations, 1961

**Presses de l'Université** Roger Tessier et Yvon Tellier, Méthodes d'intervention développement organisationnel, Presses de l'Université du Québec, 1992.

**Cahier français** n° 345, quelques controverses théoriques.

**Le quotidien El Watan**, L'entreprise algérienne depuis l'ouverture économique de 1988, de la fin de l'hégémonie étatique à l'essor du privé, 16 janvier 2017

**Jean Menanteau** : « De la tribu et la diaspora ». Le Monde du 17 mai 1995 p. 19.

**XVème Conférence** Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13 – 16 Juin 2006,

**Communication présentée au forum P. Lardellier Retz**, les élèves de l'ère Internet sont-ils vraiment «mutants numériques»? «Le numérique va-il bouleverser les pratiques pédagogiques»? Paris, France

**Forum des chefs d'entreprise**, pour l'émergence de l'économie algérienne, Développement de la PME/PMI Sous-traitance et foncier industriel

**Jan Carlzon** P.D.G de la compagnie d'aviation S.A.S son expression: « 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 ».

**Edward Wrapp**, à sa parution en 1967, ce texte de l'économiste américain Edward Wrapp fut considéré comme un blasphème par les tenants de la doctrine classique du management.

**J. Benenfant, J. Iacroy**, Comprendre le monde de l'entreprise « le marché », direction des relations internationales de l'enseignement, chambre de commerce d'industrie, Paris, France.

**Le Conseil européen de Göteborg** des 15 et 16 juin 2001 a ajouté une dimension environnementale à ces objectifs.

**M. Pendaries**, Contrôle de gestion, Stratégie et Performance, Page 1 sur 29

**N. Gregory Mankiw** : si l'étude de l'économie ne peut en elle-même vous rendre riche elle vous fournira sans aucun doute un certain nombre d'outils etc...

**Ronald Coase** l'acte de naissance de l'économie d'entreprise est daté par la publication de l'article, intitulé « The nature of the firm ».

**Y. Tellier**, la théorie de l'iceberg organisationnel

**C. House** - CC BY 2.0, le rôle social de l'entreprise, c'est le profit !

**P. F. Drucker** qualifie le client de « pilier de l'affaire de l'entreprise ».

**Cyert et March**, la détermination des objectifs de la firme en fonction de ses composantes et de son environnement

**E. Mayo, A. Maslow, D. Mc Gregor**, l'entreprise est un «système social»

**Alfred D. Chandler** affirme que les grandes entreprises modernes, qui se caractérisent par la pluralité des unités de production (elles sont multisectorielles et multinationales), se développent au cours du XX<sup>e</sup> siècle (1976, p. 178).

**Ronald. H. Coase** définit, la théorie des coûts de transaction dans un article de 1937 « The nature of the firm »

**F Sigot** : Que devient la qualité totale dans la nouvelle économie ; Qualité, mouvement ; N° 49 Avril 2001.

**J. Benenfant, J. la croix**, Comprendre le monde de l'entreprise « le marché », direction des relations internationales de l'enseignement, chambre de commerce d'industrie, paris.

**H. Serieyx** a rappelé en disant : « Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui. (H. Serieyx, M. Crozier), Ibidem, p. 35

**Helper** a défini le marketing comme une préparation pour les besoins du client ou le consommateur, 1987

**G. Or, Berle & Means** ont exprimé dans un article devenu célèbre à quel point l'efficacité économique d'un tel système est douteuse, *The Modern Corporation and Private Property*, Transactions Publisher, (1932).

**Tifawt**, environnement de l'entreprise : macro et micro environnement, 12 avril 2019.

**IREMAM- UMR 7310**, Institut de recherches et d'études sur les mondes arabes et musulmans, CNRS/Aix Marseille Université.

**A. Chandler**, les vrais innovateurs ne sont pas les inventeurs, mais les first movers

**N. Hulot** Le ministre français de l'Écologie avait annoncé la couleur aux patrons du MEDEF

**J. Schumpeter**, l'économiste autrichien, donne ses lettres de noblesse à l'entrepreneur.

**P. F. Drucker**, le pape du management moderne, le client est le pilier de l'affaire  
*Alternatives Economiques*, n° 137, mai 1996.

**M. Weber**, dans son ouvrage « économie et société », identifie « l'autorité charismatique

**Morin** écrit que la variable "relations de pouvoir" a été oubliée

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

**L. Von Bertalanffy** définit le système comme « un ensemble d'éléments en interaction » 1951.

**A. Youssef**, le profit de l'investissement dans le capital humain p.14

**Omar Aktouf** « en finir avec l'économie-management à l'américaine »

**K. Leduc** Centre d'Études de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Économiques International Networks for Studies in Technology, Environment, Alternatives, Development  
CEPS/INSTEAD : L'intégration des T.I.C dans les entreprises : quel impact sur les partenariats ? Une analyse sur les entreprises implantées au Luxembourg Kristell LEDUC n° 02 Juin 2006.

**A. Alchian et H. Demsetz**, dans un article célèbre, ils tentent de démontrer sur ces bases que la firme capitaliste « classique », l'entreprise individuelle, est la forme d'organisation la plus efficiente quand la technologie impose le « travail en équipe »

**A. Berle et G. Means** constatent dès 1932 que le capital appartient à des actionnaires qui ne le dirigent pas mais en confient la gestion aux managers salariés.

**G. Charreaux**, "Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise", *Revue d'Économie Financière*, 31(4), p. 49-79. . (1994),

**Hart**, « La propriété est source de pouvoir, quand les contrats sont incomplets.

**D. H. Robertson**, Les firmes sont des îlots de pouvoir

**Serge de Backer** résume par une formule presque mathématique : Réussite = Qualité x Acceptabilité

**M. Pastore-Chaverot** : « Les stratégies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence analyse des discours des entreprises du CAC 40, Université Paul Verlaine de Metz, France, 2011

**W. J. Baumol** avance alors l'idée que les managers recherchent avant tout la maximisation du chiffre d'affaire au détriment de la maximisation du profit

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

**Le 1er ministre norvégien** a défini le développement durable, qui répond aux besoins des générations.

**Robert Metcalfe**, selon sa loi, l'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ceux qui l'utilisent, il est l'un des inventeurs de la norme technique qui donna naissance au réseau Internet

**M. Maille**, l'Etat est l'Etat des travailleurs

**Gramsci**, la thèse de "l'Etat veilleur de nuit"

**H. Landler**, s'est inspirée de la biologie moléculaire « l'entreprise face au changement » c'est-à-dire une organisation intercellulaire, « l'entreprise polycellulaire pour penser l'entreprise de demain.

**W. W. Powell**, l'organisation est devenue une forme d'organisation hybride



**Manageor**, Finance, Ventes, Fabrication, R & D... et : Direction commerciale et Marketing, Export, Service du personnel, Comptabilité, Bureau d'études, Direction des opérations. 2010, p. 90

**Wilson** (modèle) la détermination de la quantité économique qui minimise le coût de gestion  
**Hounounou**, le marché se définit par rapport aux clients, 2008

**R. Le Duff**, sous la direction de Robert Le Duff, encyclopédie de gestion, Ed Dalloz, Paris, France, 1999.

**T. Davenport**, référence à l'article de Thomas Davenport, professeur de gestion de l'information à la School of Management de l'University de Boston, sur le bureau virtuel publié dans l'Art du Management de l'Information.

**A. Einstein**: « knowledge management is about experience, everything else is just information »

**B. Guédou** Direction générale du trésor et de la politique économique : groupe de travail  
« Impact microéconomique et macroéconomique des T.I.C ».

**E. Wrapp**, un bon «dirigeant» connaît ses objectifs

**Porter et Kramer** Si le terme de « valeur partenariale » est plus communément utilisé dans le milieu académique, celui de « valeur partagée » renvoie plus précisément aux travaux de Porter et Kramer (2006)

**A. Bourguignon** (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

**M. Lebas** (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 66-71

**F. Lorino**, aucun modèle universaliste de pilotage par le haut, top-down, n'est satisfaisant

**Jamal Mohamed** Rapport Réalisé par Jamal Mohamed, la croissance externe

**M. Porter** « considère que le conglomérat dans son ensemble à moins de valeur que la somme des parties dont il est formé »

**L. Dufour**, SWOT, exemples et modèles gratuits, 21/10/20.

## Les sites Internet :

<https://www.cours-gratuit.com/cours-economie/cours-sur-l-economie-et-organisations-des-entreprises> Cours sur l'économie et organisations des entreprises

[www.librairieharmattan.com](http://www.librairieharmattan.com), L. Francis Gamsore, cours d'économie de l'entreprise, Deuxième année – DEUG, ~ L'Harmattan, 2006

<http://compta-t.blogspot.com/2013/10/lentreprise-role-social.html>, L'entreprise : Rôle Social, L'entreprise et le social.

<https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-gratuit-la-gestion-d-entreprise>, cours gratuit : la gestion d'entreprise, finalités et objectifs de l'entreprise

<https://www.contrepoints.org/2018/03/14/311676-le-role-social-de-lentreprise-cest-le-profit> Chatham House - CC BY 2.0, le rôle social de l'entreprise, c'est le profit !

<https://www.tifawt.com/entrepreneariat/lentreprise-definition-finalites-et-classification/>, l'entreprise : définition, finalités et classification

<https://www.tifawt.com/entrepreneariat/lentreprise-definition-finalites-et-classification/>, l'entreprise : définition, finalités et classification

<https://www.surfeco21.com/?p=1455>, les finalités de l'entreprise ; les finalités de l'entreprise  
<sup>1</sup>Selon la théorie classique libérale, le profit est une finalité.

<https://www.marketing-etudiant.fr/cours/m/management-la-finalite-de-lentreprise.php>, notion de finalité

<http://stg974.over-blog.com/article-32751813.html>, prof de STG, finalités et objectifs de l'organisation

<sup>1</sup> <https://www.maxicours.com/se/cours/l-entreprise-et-ses-finalites-economiques/>, l'entreprise et ses finalités économiques

<https://www.boutique.afnor.org/extraits/fa092111.pdf>, les différents courants de pensée de la théorie des organisations



<https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Sciences-%C3%89conomiques/Les-Approches-Th%C3%A9oriques-De-L'entreprise-55842.html>, Les Approches Théoriques De L'entreprise  
<http://ses.ens-lyon.fr/articles/entreprises-et-entrepreneurs-a-travers-l-histoire-137882>, Alexis Penot, entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire  
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise>, Entreprise  
<http://www.algeriansoverseas.com/index.php?p=20&txt=229>, 14/11/2013  
 Newsletter juridique, Arcofina, les formes juridiques des sociétés en Algérie, holding, août ,2010  
<https://www.etudier.com/dissertations/Diversit%C3%A9-Des-Entreprises/36805.html>, diversité des entreprises  
<http://compta-t.blogspot.com/2013/10/l'environnement-la-classification-des.html>,  
 l'environnement : la classification des entreprises  
[https://www.i-manuel.fr/RESTMG\\_MO/RESTMG\\_MOpart2dos3TH1doc1.htm](https://www.i-manuel.fr/RESTMG_MO/RESTMG_MOpart2dos3TH1doc1.htm), la diversité des entreprises  
<https://www.manager-go.com/stratégie-entreprise/>, les 05 forces de Michael Porter  
 Copyright [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com), le micro-environnement  
<http://www.cours-et-exercices.com/2014/05/expose-sur-l'environnement-de-l'entreprise.html>,  
 exposé sur l'environnement de l'entreprise  
 Copyright [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com), le macro-environnement  
[www.manager-go.com](http://www.manager-go.com), la matrice du Boston Consulting Group, l'analyse se pratique à travers 4 positions.  
[http://fr.wikipedia.org/Wiki%C3%89conomie\\_de\\_l'Alg%C3%A9RIE](http://fr.wikipedia.org/Wiki%C3%89conomie_de_l'Alg%C3%A9RIE), « Economie Algérienne »  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_de\\_1%27All%C3%A9rie](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_1%27All%C3%A9rie), économie de l'Algérie  
<https://www.cours-gratuit.com/cours-science-economique/cours-techniques-et-economie-de-l-entreprise-pdf>, l'organisation, cours techniques et économiste de l'entreprise  
<http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-2-finalite-de-l-entreprise-et-management.html>, chapitre 2 : finalité de l'entreprise et management  
<http://www.eponine-pauchard.com/2012/02/inverser-la-pyramide-organisationnelle/>, inverser la pyramide organisationnelle  
<https://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-fonctions-l'entreprise>, les fonctions de l'entreprise  
<http://www.total.com/fr/profil-du-groupe/gouvernance/un-comite-executif-qui-conduit-les-activites-de-total>, les différentes fonctions  
<http://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-fonctions-l'entreprise>, les fonctions de l'entreprise  
<http://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-fonction-direction-et-administration-generale>, la fonction direction et administration générale  
<https://lojistike.blogspot.com/2018/02/5-principales-fonctions-de-l'entreprise.html>, les 5 Principales Fonctions de L'entreprise  
<https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/la-distribution/la-distribution.php>, la distribution  
<file:///C:/Users/ORDINATEUR/Desktop/la%20politique%20de%20distribution.pdf>, chapitre 1 la politique de distribution  
<https://lojistike.blogspot.com/2018/02/5-principales-fonctions-de-l'entreprise.html>, 5 Principales Fonctions de L'entreprise  
<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Modeles-analyse-strategique-306815.htm#>, La boîte à outils du responsable marketing  
<https://www.marketing-etudiant.fr/cours/e/l'entreprise-et-ses-frontieres.php>, l'entreprise et ses frontières  
<https://stmgparisotmdo.wordpress.com/2015/05/01/quelles-les-differents-mode-production/>, management des organisations, quels sont les différents modes de production

<https://lewebpedagogique.com/bacstg/compta-finances-la-fonction-comptable-dans-lentreprise/>, Comptabilité, finances : La fonction comptable dans l'entreprise

<https://www.monde-economique.ch/la-difference-entre-la-finance-d-entreprise-est-la-comptabilite/>, la différence entre la 'finance d'entreprise' est la comptabilité

<https://prezi.com/vml60mhgmfyg/fonction-comptabilite-et-finance/>, Quentin Perdoux, Fonction Comptabilité et Finance

<https://www.esam-ecoles.com/importance-fonction-finance/>, la fonction finance au sein d'une entreprise : enjeux et perspectives

<http://www.pme-dz.com/securite-dans-lentreprise/#!prettyPhoto/0/>, sécurité dans l'Entreprise

<https://www.kepner-tregoe.fr/solutions-services/executive-leadership/strategy-formulation-and-implementation/>, formulation et Mise en Œuvre de la Stratégie

<https://www.etudier.com/dissertations/Introduction-a-l%27Economie-d%27Entreprise/7226.html>, Introduction à l'économie d'entreprise

<https://www.aga.ca/fr/blogue/elaborer-executer-votre-strategie-entreprise>, la performance en entreprise

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Avantage\\_comp%C3%A9titif](https://fr.wikipedia.org/wiki/Avantage_comp%C3%A9titif), avantage compétitif

<https://www.marketing-etudiant.fr/avantage-concurrentiel.html>, avantage concurrentiel : définition et ressources

<https://www.manager-go.com/marketing/avantage-concurrentiel.htm>, stratégie marketing

<https://paperjam.lu/article/diversiteapporteur-avantagecom>, Écrit par Thierry Raizer, « La diversité apporte un avantage compétitif

»[http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php?id\\_rubrique=1018](http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php?id_rubrique=1018), les termes « responsabilité sociale de l'entreprise » proviennent de la Commission européenne. Dans l'acception européenne, le terme « social » est traduit de l'anglais et doit être, en français, plutôt rapproché du terme « sociétal » lequel inclut le volet environnemental. <http://www.creg.ac-versailles.fr/>, M. Malika professeur à Paris-Dauphine la-performance-globale

[https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_des\\_organisations](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_des_organisations), Économie des organisations

[www.piloter.org](http://www.piloter.org), l'efficacité et l'efficacité

<https://www.piloter.org/performance-entreprise/mesure-de-la-performance.htm>, Alain Fernandez, pas de mesure de la performance sans stratégie

<https://www.cairn.info/revue-@grh-2015-4-page-95.htm>, Olivier Babeau, Thème n°4. La performance globale de l'entreprise (autre que financière), Dans @GRH 2015/4 (n° 17), pages 95 à 96

<https://www.piloter.org/performance-entreprise/performance-globale.htm>, Alain Fernandez, mesure de la performance globale des entreprises

<http://amuller94.free.fr/BTSIG/Eco/CHAP4ENT.htm#:~:text=II%20y%20a%203%20modes,avec%20des%20partenaires%2C%20alliance%20strat%C3%A9gique.>, chapitre IV, les modes de croissance de l'entreprise

<https://gocardless.com/fr/guides/articles/les-differents-modes-de-croissance-dune-entreprise/>, les différents modes de croissance d'une entreprise ?

<http://amuller94.free.fr/BTSIG/Eco/CHAP4ENT.htm#:~:text=II%20y%20a%203%20modes,avec%20des%20partenaires%2C%20alliance%20strat%C3%A9gique.>, chapitre IV, les modes de croissance de l'entreprise

<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-matrice-SWOT-324670.htm>, Fiche 07 : La matrice SWOT

<https://www.7-dragons.com/entreprenariat/la-matrice-pestel/>, la matrice Pestel, 07 décembre 2019.

## **Biographie :**

**Dr. Abdelkader RACHEDI (66 ans) :** Enseignant dans le cycle moyen 1977/1978.

Adjoint des Services Economiques (A.S.E) 1978/1979.

Baccalauréat technique économique juin 1981.

Licence en Sces Eco - Option gestion - juin - 1985 - Université de Tlemcen.

Enseignant dans le cycle secondaire de l'année scolaire 1985/1986 à 2006/2007.

Enseignant Associé de 2003/2004 à 2006/2007 à l'université de Saida.

Magister en Economie & Gestion de l'Entreprise en septembre 2006.

Enseignant universitaire depuis 2007/2008 à l'université de Saida..

Docteur en Economie & Gestion de l'Entreprise en mars 2013.

Habilitation universitaire en décembre 2015.

## **Les ouvrages :**

- T.I.C. et structures de l'entreprise - Tome 1, ISBN : 978-2-334-17083-3, maison d'édition Edilivre, France, 2016

- T.I.C et comportement des hommes dans l'entreprise - Tome 2, ISBN : 978-2-334-17077-2, maison d'édition Edilivre, France, 2016

- Le Modèle d'acceptation de la technologie (M.A.T de Davis 1986) - Tome 3, ISBN : 978-2-334-17080-2, maison d'édition Edilivre, France, 2016

- L'impact des T.I.C sur l'entreprise, ISBN 978-613-1-57815-1, EUE – Sarrebruck – Allemagne - Juin 2011.

- L'impact du système de gouvernance sur la performance de la P.M.E, ISBN : 978-613-8-40468-2, EUE – Sarrebruck – Allemagne - 2018,

- La relation formation-emploi, ISBN : 978-613-8-49280-1, EUE– Sarrebruck – Allemagne - en 2019,

- L'impact du T.QM sur le comportement des parties prenantes, ISBN 978-613-9-54256-7, EUE – Sarrebruck – Allemagne - Janvier 2020.

- Economie d'entreprise, ISBN 978-620-2-54974-5, EUE– Sarrebruck – Allemagne - Janvier 2021.

## **L'ouvrage collectif :**

- Pr: Chaib Bagdad & Dr. Rachedi Abdelkader, ISBN : 979 -12 – 322 – 4, Partenriato Algerino-Mediterrano: Dall'Elogio Alla Disillusione, Italie.

## **Les articles:**

- Mr. Abdelkader Rachedi & Mr. Mohamed Benhamida, Les sources de la croissance économique en Algérie, La revue MECAS, université de Tlemcen, N° 5 décembre 2009, ISSN : 1112-5969.

- Le mangement de la qualité totale : T.Q.M, les outils de développement de la performance des entreprises (le cas de l'entreprise algérienne), La revue Stratégie & Développement, Université de Mostaganem, N° 02 janvier 2012,

- Dr. Abdelkader Rachedi, Dr. Mohamed Marif & Dr. Mohamed Benhamida, Les modèles de la gouvernance des entreprises, La revue MECAS, université Abou-Bekr-Belkaid – Tlemcen, N° 10 juin 2014.

- Pr: Chaib Baghdad, Dr. Rachedi Abdelkader, The New Industrial Strategy in a Context of Financial Contraction in Algeria. International Journal of Economic Behavior and Organization, Published: June 7, 2021, Haryana, India