

Cours d'économie d'entreprise :

ECONOMIE D'ENTREPRISE :

Chapitre 1 : La diversité des entreprises

I/ La classification d'après l'activité :

L'entreprise est un terme général qui regroupe un grand nombre de type d'organisation productive. Outre les secteurs primaires, secondaire, et tertiaire on va chercher à les classer selon différents critères.

--> En économie, le secteur primaire, regroupe les activités liées à l'exploitation de ressources naturelles : pêche, agriculture... Le secteur primaire est l'ensemble des activités qui produisent des matières premières non transformées.

--> En économie, le secteur secondaire regroupe les activités liées à la transformation des matières premières issues du secteur primaire (industrie manufacturière, construction).

--> En économie, le secteur tertiaire est défini par exclusion des deux autres secteurs : il regroupe toutes les activités économiques qui ne font pas partie du secteur primaire ou du secteur secondaire. Il s'agit du secteur qui produit des services.

Au delà de ces définitions on a également une classification qui va se faire autrement, en utilisant des critères comme le secteur privé ou public, le secteur d'activité, et la branche, qui comptabilise la production, conserve un même bien ou service.

La branche est un concept plus pertinent que le secteur car elle regroupe des activités qui ont des mêmes techniques et matières premières, et sont donc affectés par les mêmes cycles conjoncturels.

Les entreprises agricoles : Elles ont la particularité d'être soumises aux aléas climatiques et ça pénalise le revenu des agriculteurs. Elles dépendent des industries pour l'investissement et des banques pour le financement. Elles sont en position de faiblesse face à leur principal débouché : les entreprises agroalimentaires. Les agriculteurs représentent 5% de la population active en France.

Les entreprises industrielles : 75% des investissements sont réalisés dans les industries alors que l'industrie ne fait travailler que 1/3 de la population active. 93 des entreprises industrielles emploient moins de 20 salariés.

On peut les classer selon les matières utilisées ou/et selon le domaine d'activité : Industrie agro-alimentaire / Industrie manufacturière / le bâtiment / Génie civil / l'énergie

On peut également les classer selon l'usage du produit :

Production de bien de production ou d'équipement professionnel / bien de consommation durable / bien de consommation non durable... On peut rencontrer des problèmes face à des biens à usage professionnel et privé (voiture de taxi).

On peut aussi les classer selon le degré d'exposition à la concurrence internationale.

Les entreprises commerciales : Elles achètent pour revendre sans transformation. Toutefois elles produisent de la valeur ajoutée en assurant la distribution des produits. Elles vont faire du conditionnement, de l'allotissement, du transport, du stockage, de l'exposition, et des services annexes. Le nombre de ces entreprises augmente dans les secteurs non alimentaires et y a une concentration dans l'alimentation. On assiste aussi à un déclin de certaines formes de commerce comme les grossistes indépendants, les petits commerçants non spécialisés, les magasins populaires et y a un essor de plus en plus important des marchés de proximité et des commerces très spécialisés. Et la tendance du commerce est de développer le commerce intégré et le commerce associé.

---> Commerce indépendant : L'entreprise n'est intégrée à aucun réseau. Ça peut être une

consession, liée par un contrat d'exclusivité avec son fournisseur, avec des règles, mais indépendant.

---> Commerce associé : Des entreprises indépendantes qui s'organisent en groupement ou bien qui adhèrent à un réseau :

1) Les chaînes volontaires : grossistes qui s'associent pour diriger une centrale d'achat ou pour proposer des contrats de fidélité avec les détaillants. On les trouve dans les textiles, droguerie et électroménager.

2) Les groupements de détaillants ou groupements d'achat : Des propriétaires qui s'associent pour entreprendre des actions en mettant des moyens en commun. Ils se prêtent assistance, emprunts, caution etc..

3) Réseaux de franchisés : Mc Donald, Coca cola. On a un franchiseur qui est le fabriquant qui va concéder son nom et fournir une assistance a un commerce indépendant. Le franchisé donne une part de son chiffre d'affaire au franchiseur. Le contrat de franchise n'est pas spécifique au commerce, car il existe des franchises de service.

---> Commerce intégré : Lorsqu'une même entreprise est a la fois grossiste et détaillant, c'est a dire qu'elle gère une centrale d'achat et un point de vente. Il y a des grand magasins, ce type de commerce est menacé (galerie lafayette). Il y a des magasins populaires comme monoprix, qui proposent des produits alimentaires et produits de consommation a bas prix. Il y a des magasins a succursalle : maison qui accueillent des succursalles dirigés par des gérant salariés : Casino. Il y a des coopératives de consommateur : secteur de l'économie social (des adhérents, pas de capitaux propres). L'objectif est d'éliminer les profits et de le redistribuer aux adhérents proportionnellement aux achats. Il y a aussi la vente a distance avec internet, les magasins (la redoute).

Rappel : Définition des commerces intégrés. Exemple : Leclerc. Pour faire partit du commerce leclerc il faut présenter sa candidature, et si l'on est accepté on peut monter un magasin leclerc. La personne qui est choisie doit respecter certains principes qui sont surtout liés a l'enseigne, a la façon de travailler, et cette personne s'engage également a faire la formation, a apporter du savoir faire en matière juridique a tout le système leclerc. Donc c'est un système pyramidale moderne.

(classement par activité)

- Les entreprises de services : La principale caractéristique est le caractère immatériel de sa production. Ça n'exclut pas une fabrication ou une transformation. Par exemple quand une entreprise produit des films c'est une entreprise de service bien qu'elle fabrique des films. Il y a beaucoup une grande hétérogénéité dans ce type d'entreprise. On a donc créé une classification :

On distingue **les services marchand**, qui ne sont pas produits par les administrations ou l'Etat. Il y a a peu près 600000 entreprises qui emploient 3 millions de personnes et qui réalisent près de 10% du PIB. En investissement ça représente a peu près 150 milliards d'investissement.

-On y trouve les services aux ménages dont l'activité croît au même rythme que le PIB.

-On y trouve aussi les services aux entreprises qui sont, du fait du dynamisme des services informatiques, de la tendance a l'externalisation des activités et du fait de l'essor du travail temporaire, en essor.

-Il y a aussi les services de santé qui progressent très fortement du fait d'une demande croissante de la part des ménages.

-Les activités bancaires et les assurances. Spécifiquement de par leur rôle économique, les banques assurent le financement de l'économie en collectant l'épargne et en faisant de

la création monétaire. L'assurance répond à une demande de couverture de risque, dans un pays où il y a beaucoup de richesse et où il faut donc garantir le patrimoine. Elles jouent aussi un rôle financier très important en raison du volume de capitaux qu'elles gèrent (7000 milliards de placement financiers et immobiliers). Le poids et le rôle économique et social de la banque d'assurance explique l'attention particulière que leur porte les pouvoirs publics y compris dans les économies très libérales.

II/ Classement selon la dimension (taille, périmètre) :

Si je me préoccupe de l'entité économique ou juridique c'est que je travaille sur l'entreprise en tant que société mère auquel on ajoute des filiales et des participations (dans d'autres entreprises). Société mère + Filiales + participations = groupe. Qu'elle est la dimension de tout ça, on comptabilise tout ou que la société mère ...

Mesure :

effectif salarié : Mais l'effectif n'est pas suffisant pour rendre compte de la taille d'une entreprise, car le nombre de salarié diffère selon les secteurs... Si on choisit une unité de mesure pertinente comme l'effectif salarié, il faut se référer au secteur (Cabinet d'audit / nesley).

Chiffre d'affaire : Dans le secteur bancaire on ne pourra pas parler d'un chiffre d'affaire, on va regarder principalement le total du bilan. Même chose pour les assurances, pour lesquelles on va étudier le total des prix d'assurance.

Le montant de capitalisation : Il serait donc plus pertinent, mesurant le montant des capitaux propres de l'entreprise.

La valeur ajoutée : Donne la contribution au PIB de l'entreprise uniquement.

Si j'observe les entreprises on trouve :

- **La TPE** : Moins de 10 salariés.

- **Les PME** : C'est une entreprise de moins de 500 salariés. Ce sont celles qui sont exploitées par des patrons qui risquent dans leurs affaires leurs propres capitaux, qui exercent sur ces affaires une direction administrative et technique et qui ont des contacts directs et permanents avec leur personnel. Cette définition met l'accent sur l'implication du patron qui est à la fois le dirigeant, le propriétaire et l'animateur de l'entreprise. Cette définition écarte les filiales (appartiennent à des groupes et sont dirigées par des salariés). On dit des PME qu'elles ont une taille humaine, c-à-d que les contacts directs sont fréquents entre les employés et le patron. Donc l'entreprise se confond avec la personnalité de son dirigeant et cela se traduit par une gestion de type paternaliste. La dimension de la PME lui donne une meilleure flexibilité, et donc une gestion pas trop formaliste (procédurière). Les procédures sont rarement écrites et il n'y a pas d'organigramme, chacun est polyvalent.

Atout : La flexibilité est un atout en période de crise. Si on regarde les chiffres, les PME perdent 2 fois moins d'emploi que les grandes entreprises en période de crise.

Faiblesse : Le système d'information est insuffisant et la PME maîtrise mal les techniques de gestion ---> beaucoup de faillites, surtout les 5 premières années d'existence. Mais le nombre de PME ne diminue pas parce que le taux de création reste supérieur à la moyenne. Elles sont aussi très désavantagées en matière de financement parce que leurs ressources en capitaux propres sont limitées par la richesse personnelle du dirigeant. Donc les PME font appel pour l'essentiel aux crédits bancaires et donc l'endettement moyen des PME représente 70% du total de leur bilan.

- **Les grandes entreprises** : On parle d'entreprise de plus de 500 salariés. On est sur une capitalisation boursière élevée. La loi de 1857 a institué la société anonyme qui est un

cadre juridique qui favorise la collecte de capitaux importants. Il y a recherche d'avantages compétitifs, c-a-d :

- On recherche des coûts unitaires plus faible : Les économies d'échelle c-a-d lorsque la production augmente et que cela induit une baisse des coûts unitaires parce que on va amortir les matières premières, l'énergie et cela permet également de répartir les charges liées notamment aux infrastructures et de répartir aussi les coûts indépendants du niveau d'activité (frais marketing..). On va aussi chercher à réduire les coûts de transaction (lorsque l'entreprise industrielle va racheter son fournisseur de façon à ne plus avoir à se préoccuper de ses stock ni de ses approvisionnement, à sécuriser l'approvisionnement en général et donc l'entreprise peut réduire ses stocks puisqu'elle est assurée d'un approvisionnement fiable). Les coûts d'organisation : Pour augmenter les gains de productivité et diminuer les coûts d'organisation les grandes entreprises vont rationaliser et standardiser leur activité. Enfin le progrès technique : toutes les nouvelles technologies, qui ne sont concevable dans une grande entreprise que s'il y a des capitaux et des volumes de production importants, parce que les investissements sont très coûteux. **Inconvénients du gigantisme** : Les coûts engendrés par le gigantisme annulent les recherches des avantages compétitifs. Lorsque la grande entreprise commence à rentrer dans une phase de rendement décroissant. Au delà de certains seuils techniques, on peut entrer dans une phase de rendement décroissant et donc dans des déséconomies d'échelle. Par ailleurs la grande taille nécessite des structures d'information de coordination et de contrôle qui pèsent sur les coûts et qui vont paralyser l'initiative et donc réduire l'efficacité de l'organisation.

Pouvoir de marché : La grande dimension donne l'avantage lors de la négociation des contrats. C'est le pouvoir du « gros » sur le « petit » :

- **Sur les fournisseurs** : Il s'agit d'obtenir des prix plus faibles parce que les quantités commandées sont plus importantes et des conditions avantageuses (en matière de délais de livraison, qualité de produit).
- **Sur les clients** : L'importance des moyens déployés en publicité, promotion, marketing pour influencer le comportement d'achat.
- **Sur les concurrents** : La grande entreprise va essayer de jouer le rôle de leader sur le marché de façon à organiser le marché à son avantage .
- **Sur les salariés** : La grande entreprise essaye de négocier en force sur les contrats de travail, pour que les salariés ne soient pas syndiqués etc...
- **Sur les banques** : Obtenir des Taux d'intérêt avantageux par rapport au montant de capitaux empruntés. Le rééchelonnement des créances (délais supplémentaires).
- **Sur les actionnaires** : Avoir le maximum de petits actionnaires dispersés de façon à pouvoir à l'assemblée générale de décider sans la contrainte des actionnaires, ou très peu. Donc elles favorisent la dispersion de l'actionnariat de façon à obtenir un grand nombre de petits actionnaires.
- **Sur l'État** : Les grandes entreprises ont tendance à empocher au niveau des dirigeants, d'anciens haut fonctionnaires, qui vont apporter toute la connaissance de l'administration politique et un réseau social etc... Influencer les décideurs politiques.
Ce pouvoir de marché n'est pas absolu et il trouve ses limites dans l'existence de contre pouvoir comme par exemple les syndicats, les organisations de consommateurs et la réglementation de la concurrence.

- **Les groupes** : Un groupe est un ensemble de sociétés liées par des participations financières dans lequel on distingue :
La société mère : elle n'est contrôlée par aucune société, et se situe, par conséquent, au sommet de l'édifice. C'est en son sein que sont prises les décisions stratégiques

d'ordre supérieur. Lorsqu'elle n'existe que pour exercer ce pouvoir financier en abandonnant toutes les autres fonctions (production, commercialisation etc.) à ses filiales, elle devient un holding ;

Les filiales : ce sont des sociétés dont le capital est contrôlé à plus de 50 % par la société mère. Le seuil de 50 % permet d'obtenir la majorité absolue. En fait, il est possible de contrôler une société avec une majorité relative, dès lors que les autres associés ne sont pas coalisés ;

Les participations : ce sont des sociétés dont le capital est contrôlé à plus de 10 % (mais à moins de 50 %).

III. Classification des entreprises selon le statut juridique

Droit privé lorsque l'on a affaire à une entreprise privée, et public avec une entreprise publique. C'est la première distinction à faire, celle de l'entreprise privée c-a-d qui est contrôlée par des personnes privées (physiques ou morales). Il faut distinguer ensuite les entreprises publiques qui sont contrôlées soit par l'Etat soit par une collectivité locale.

Entreprises privées : elles peuvent adopter plusieurs formes juridiques et le choix dépendra des critères suivants :

- Est-ce que l'entrepreneur veut s'associer ou rester tout seul ?
- Le montant des capitaux et donc les dimensions de l'entreprise
- Est-ce qu'on veut protéger son patrimoine, et donc limiter les risques.
- La nature de l'activité
- Les obligations fiscales
- La couverture sociale des dirigeants (retraite et prévoyance)
- Le contrôle des apporteurs de capitaux sur les dirigeants.

Donc selon tous ces critères on va pouvoir donner un statut juridique très précis :

1. L'entreprise individuelle : L'entreprise est la propriété exclusive d'une seule personne qu'on appelle en droit l'exploitant et qui dirige son affaire. L'entreprise est incluse dans le patrimoine de la personne et cela a pour conséquence que l'exploitant est indéfiniment responsable des dettes de son entreprise. En cas de faillite les créanciers pourront demander en justice de saisir les biens personnels de l'exploitant. L'avantage principal de ce statut c'est la grande liberté qu'il procure parce que l'entrepreneur individuel n'a de compte à rendre à personne et c'est ça qui fait son succès. Depuis 2007 on a créé un statut spécifique qui est celui de la microentreprise qu'on appelle aussi l'auto-entrepreneur qui consiste à mettre en place un régime microsocial favorable à l'entrepreneur puisque le montant de ses charges sociales donne lieu à un prélèvement libératoire sur le chiffre d'affaire et donne lieu aussi à un régime favorable en fiscalité ou la aussi un prélèvement libératoire en % sur le chiffre d'affaire.
2. Sociétés civiles : Ce sont des sociétés auxquelles la loi attribue un caractère civil en raison de leur forme, de leur nature, ou de leur objet par exemple c'est le cas des activités immobilières, agricoles et artisanales ou libérales. Parmi les spécificités des sociétés civiles il y a notamment la responsabilité indéfinie mais non solidaire des associés. Les sociétés civiles n'ont pas le droit de faire appel public à l'épargne

(marché boursiers).

3. Les sociétés commerciales : Ces sociétés ont été mises en place par la loi du 24 juillet 1966 qui met à disposition des créateurs d'entreprises plusieurs statuts de sociétés :

- **La société en Nom collectif** : Les associés ont le statut de commerçants, ils sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales et ils exercent conjointement la gérance. Les décisions sont prises à l'unanimité. En cas de liquidation la part de chacun dans l'actif net de l'entreprise est fonction de son nombre de parts sociales. C'est donc une société de personnes qui est basée sur le principe de l'intuitu personae c-a-d que les associés doivent avoir le désir de travailler en commun en tenant compte de la personnalité de chacun. Les risques importants supportés par les associés expliquent la perte d'intérêt pour ce statut juridique.

- **La société en commandite simple** : C'est un statut qui se rapproche de la société en Nom collectif mais se distingue surtout par l'existence de deux catégories d'associés qui sont les commandités et les commanditaires. Les commandités exercent la gérance et ils sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales. Les commanditaires ne sont responsables que de concurrence de leur apport, donc leurs risques sont limités mais ils n'ont pas le droit de s'immiscer dans la gestion de la société.

- **SARL : Société à responsabilité limitée** : Dans ce type de société la responsabilité est limitée au montant de l'apport des associés et donc en cas de faillite les créanciers de la société ont très peu de chance d'être payés. C'est une société relativement fermée, le nombre des associés est limité à 50, et la cession des parts sociales est soumise à l'agrément des autres associés et enfin le statut des gérants est socialement et fiscalement plus intéressant que dans les sociétés de personnes. Donc pour toutes ces raisons ce statut est préféré par les PME.

- **Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)** : C'est un statut qui date du 11 juillet 1985. Permet à l'entrepreneur individuel de bénéficier des mêmes avantages que ceux de la SARL. Il y a aussi EARL (agricole) et ELRL (entreprise libérale).

- **SA (société anonyme)** : Créée pour faciliter la réunion de capitaux importants et qui est parfaitement adaptée au besoin de la grande entreprise. Les parts sociales sont représentées par des actions qui sont négociables sur un marché boursier ce qui veut dire qu'un associé peut se retirer à tout moment. Cette liquidité du marché des actions facilite l'orientation des épargnes vers les entreprises. Le nombre d'associés est au minimum de 7 et il n'y a pas de maximum. Ce qui caractérise les marchés boursiers c'est que ce sont eux qui sont propriétaires des entreprises. Le propriétaire c'est l'actionnaire. Une SA peut choisir deux modes d'administration : Le régime classique c-a-d que la SA est dirigée par un conseil d'administration qui comprend de 3 à 12 membres. Ce conseil est élu par l'assemblée générale des actionnaires et quand le conseil d'administration est constitué il élit son président directeur général. La SA est dirigée par un directoire de deux à cinq membres qui sont nommés par ce qu'on appelle le conseil de surveillance. Et les membres du conseil de surveillance sont élus par l'assemblée générale des actionnaires. Dans ce régime européen les fonctions de direction et de contrôle sont nettement séparées (directoire / conseil de surveillance).

- **La société en commandite par actions** : deux sortes d'associés, les commandités qui sont des commerçants et qui sont solidairement et indéfiniment responsables des dettes sociales. Les commandités vont désigner les gérants. Ensuite les commanditaires qui apportent le capital et qui élisent les membres du conseil de surveillance. Michelin et Casino ont ce statut.

- **Les formes particulières** : Le législateur a prévu des statuts qui soient adaptés à certaines situations comme par exemple l'entreprise mutualiste, les GIE, les coopératives ouvrières de production, les sociétés d'investissement à capital variable (SICAV), les coopératives agricoles.

Chapitre II : Dynamique de l'Entreprise :

La première phase de toute société est la création, et la dernière phase est la disparition.

I. Création et disparition de l'entreprise :

Rappel : Une société a une identité (déclaration auprès du registre commerce et industrie ou de la chambre des métiers), et elle peut être prise à partie si elle crée des dommages aux autres, elle sera attaquée en justice comme un individu. Dans l'entreprise, il s'agit d'un groupement humain dans lequel quelqu'un (l'entrepreneur) met en place des objectifs.

Pour qu'il y ait création d'entreprise il faut qu'il y ait la rencontre à la fois d'un porteur de projet (entrepreneur) et des capitaux. C'est une opération risquée et il y a un taux d'échec important (plus de la moitié des entreprises qui se créent disparaissent dans les 5 premières années). Il y a des qualités qui favorisent la réussite de l'entrepreneur (Niveau de formation, âge, l'expérience professionnelle, le sens de l'organisation et le sens de la communication).

Créer une entreprise : L'important c'est

- 1) De s'interroger sur le besoin à satisfaire de façon à étudier le marché potentiel (connaître les envies des consommateurs) et ses perspectives de croissance.
 - 2) Quelles sont les caractéristiques que doit présenter le produit, et donc comment le faire connaître et comment le distribuer.
 - 3) Est-ce qu'on peut fabriquer ce produit à un coût compétitif ? sur le moyen terme.
 - 4) Quels sont les facteurs clés du succès, qu'est-ce qui va faire le succès de mon produit.
- On conseille généralement d'observer ce qui se fait ailleurs, en particulier à l'étranger, il y a aussi la possibilité d'acheter un brevet. On peut aussi s'intégrer dans un réseau (sous-traitance, franchise, la concession et l'essaimage).

Quelles possibilités de financement pour la création d'entreprise ? Cela dépend du type et de l'importance de l'entreprise.

Au démarrage de cette activité, on est sur une opération très risquée, on ne peut y mettre que de l'argent personnel. Personne ne vous prêtera de l'argent au démarrage de l'entreprise. Ensuite, souvent lors de la deuxième année d'existence, les capitaux sont complétés par le recours à l'emprunt, tout en sachant que l'emprunt fait courir des risques supplémentaires au créateur de l'entreprise (l'emprunt doit être remboursé). Pour demander un financement des banques, on s'appuie sur un dossier solide qui comprend l'inventaire des éléments à financer et qui comprend également ce qu'on appelle un compte de résultat prévisionnel réaliste (qui permet d'apprécier la capacité de remboursement de l'entreprise).

Créations et cessations d'entreprises : Depuis une dizaine d'années il y a un renouvellement des entreprises (création et disparition). En principe les créations d'entreprises équilibrent à peu près les disparitions. Toutes les études montrent que les disparitions d'entreprises sont très nombreuses dans les premières années d'existence (30% des entreprises disparaissent au bout de 2 ans, et après 5 ans plus de la moitié ont

disparu). On constate aussi que cette mortalité est plus élevée dans le commerce que dans les services, parce que dans les commerces il y a des stocks qui vont peser sur la trésorerie, alors que dans les services il n'y a jamais de stock à gérer.

Une mortalité très forte dans les entreprises individuelles dans lesquelles le cap de la première année est très difficile à franchir. Cela explique que les 2/3 des entreprises individuelles du commerce disparaissent avant la 5^e année.

II. La croissance de l'entreprise :

Quand on parle de croissance, ça veut dire qu'on parle d'entreprises viables, et la croissance consiste dans l'augmentation de la dimension de l'entreprise, du chiffre d'affaire, de l'effectif et des capitaux investis.

Les modalités de la croissance :

- **Interne :** L'entreprise va arriver à grandir par ses propres moyens, parce qu'elle a du savoir faire et de l'expérience. Ça va se traduire par une augmentation des parts de marché, ou une diversification (vers d'autres marchés). Par exemple l'entreprise va investir dans de nouvelles activités. Possibilités de financement :

- Autofinancement
- Emprunt auprès des partenaires (banque, assureurs, entreprises).
- L'augmentation des apports en capital (émission d'action sur le marché boursier).
- Faire entrer dans le capital des nouveaux associés, mais cela peut affaiblir le contrôle des dirigeants.

C'est une croissance qui trouve vite ses limites, parce que la capacité d'autofinancement n'est pas suffisante, et la fortune personnelle des dirigeants est également souvent insuffisante.

- **Externe :** Elle s'effectue :

- 1) Par la modification du périmètre juridique de l'entreprise, il peut y avoir par exemple une fusion (plusieurs entreprises décident de se regrouper pour former une entité nouvelle)
- 2) Par l'absorption, lorsqu'une entreprise reprend le patrimoine d'une autre entreprise, qui disparaît juridiquement.
- 3) L'apport partiel d'actif : Lorsque l'entreprise rachète une branche d'activité à une autre entreprise, c-a-d qu'elle reprend les moyens d'exploitation (les matériaux, le personnel..)
- 4) Les prises de participation pour former un groupe
- 5) La constitution d'un réseau d'entreprises lorsque par exemple elles développent des formes de partenariat.

La croissance externe peut-être réalisée très rapidement, elle permet d'acquérir des savoir-faire et de réaliser des synergies en créant des économies de moyens (puisqu'on met en commun les moyens) et de gagner un supplément de performance. En externe on réduit aussi le nombre des concurrents.

L'augmentation de la dimension permet de bénéficier des avantages de la grande entreprise, la baisse des coûts unitaires, et l'augmentation du pouvoir de marché.

Toutefois il y a des inconvénients :

- En se regroupant, on va créer des problèmes d'organisation et de coordination, et cela peut aller jusqu'à une complète restructuration. Ça c'est en particulier dans la croissance externe.
- La gestion du personnel :
 - En croissance interne : problèmes de recrutement et de promotion
 - En croissance externe : problèmes des doubles postes, on va devoir supprimer les postes qui sont en doubles, problèmes culturels (entreprises qui ont des cultures différentes) qui

peuvent susciter l'inquiétude et l'hostilité du personnel (conflit, grève).

- Problème d'autonomie des dirigeants puisqu'en cas de fusion de deux entreprises, il va y avoir un PDG en trop, il va falloir limoger un PDG et ça coûte très cher.
- La croissance peut être mal acceptée par l'environnement c-a-d par les concurrents, les consommateurs, les pouvoirs publics.

Conclusion : La croissance peut être provoquée par une augmentation de la demande, mais aussi par un impératif de compétitivité. Donc cette croissance n'est pas toujours désirée par les dirigeants. Parce que ça va affaiblir leur pouvoir personnel, cela les met face à des problèmes de gestion pour lesquelles ils ne sont pas toujours préparés, et la croissance peut être provoquée par une volonté de diversification et une volonté d'atteindre ce qu'on appelle la "masse critique" c-a-d une position dominante, ce qui leur permet de s'assurer le contrôle des approvisionnements, et de contrôler les débouchés (amont et aval).

III. La concentration :

Quand on mesure la concentration, ça veut dire qu'on va délimiter un espace économique et que la délimitation de cet espace économique va forcément permettre de comprendre les résultats obtenus. Par exemple lorsque l'on va mesurer la concentration dans une industrie donnée au niveau mondial, au niveau européen, national. On peut aussi préciser de quel type d'industrie il s'agit, de quelle production. Donc la délimitation de l'industrie demande également de délimiter l'étude à un certain type de production.

Ensuite on va distinguer ce qu'on appelle la **concentration technique**, qui est en fait la concentration rapportée au nombre d'établissement, de la **concentration économique** qui est la concentration rapportée au nombre d'entreprise et puis la **concentration financière** dont l'unité de référence est le groupe.

Ensuite, on peut mesurer la concentration absolue ou relative :

- La concentration absolue : C'est lorsqu'on calcule la part de production qui est réalisée par les trois ou quatre premières entreprises ou trois ou quatre premiers établissements ou groupes

- La concentration relative : On va mesurer le degré d'inégalité des parts de marché. Pour cela on peut soit : Tracer la courbe de Lorenz sur un marché. L'axe des abscisses représente la répartition des entreprises depuis les plus petites jusqu'aux plus grandes et l'axe des ordonnées représente les parts de marché. Chaque point de la courbe de Lorenz indique la part de marché détenue par les x% d'entreprises et plus la courbe de Lorenz est éloignée de la diagonale plus la concentration est forte.

La seconde méthode est de calculer l'indice de GINI. C'est le rapport entre la surface comprise entre la courbe de Lorenz et la diagonale du carré (la surface où il y a la flèche) avec la demi surface du carré.

Comment évolue la concentration : C'est un phénomène ancien, mais qui s'accélère, bien que tous les domaines des entreprises ne soient pas concernés. C'est le cas pour la majorité des entreprises de services de proximité (des entreprises qui se créent facilement et très peu d'économie d'échelle) dont on ne peut pas mesurer une concentration. Par contre la concentration se mesure très bien dans l'industrie, et elle connaît des accélérations importantes depuis les années 1980. Cette accélération s'explique par le fait que les marchés se sont globalisés, ouverts et en s'ouvrant ont provoqué l'irruption de firmes étrangères et la disparition des entreprises incapables d'affronter cette concurrence. En France par exemple, disparition de l'industrie de l'électroménager. L'État a impulsé la

concentration c-a-d qu'il y a eu des fusions d'entreprises, des absorptions, et donc la naissance de grands groupes industriels. Certaines industries sont devenues oligopolistiques (Peugeot / Citroën, Gervais / Danone).

Dans les années 1980, la crise énergétique va fragiliser ces grands groupes et va donc freiner la tendance à la concentration. Les entreprises se sont donc restructurées, dans un premier temps elles ont abandonné les activités déficitaires et dans un deuxième temps elles se sont recentrées sur leur métier. Donc pendant cette période on assiste à un recul de la concentration technique. En 1982 le gouvernement a nationalisé un certain nombre de groupes industriels, ce qui a donné naissance à des rectifications de frontière et à partir des années 1990 la concentration est repartie sous l'effet de différents facteurs qui sont principalement la mondialisation des marchés économiques et financiers, sous l'effet également des perspectives de croissance du marché européen et puis aussi des différents crash boursiers qui ont donné des opportunités d'acquisitions aux entreprises.

IV. L'internationalisation :

Les grandes entreprises sont pratiquement toutes internationales, c-a-d qu'elles produisent et distribuent à l'étranger. Elles empruntent sur les marchés financiers internationaux, et elles emploient du personnel de nationalités différentes.

Cette stratégie d'internationalisation est récente, c'est un phénomène qui s'accroît parce que les prix des transports, communications internationaux diminuent, et on remarque que les principales multinationales ont un poids économique considérable. Les 200 premières multinationales produisent le quart du PIB mondial. Certains pays ont une part majeure dans leur économie qui est contrôlée par les multinationales. Les FMN réalisent plus de 90% du commerce mondial dont une grande part en commerce intra-groupe en particulier dans le matériel informatique et de bureau.

Cette puissance va quand même être freinée par les politiques des pays d'accueil, par exemple en interdisant le rachat d'entreprises industrielles par des groupes étrangers. Et pour terminer, les entreprises s'internationalisent principalement parce qu'elles recherchent des débouchés (consommateurs), ou bien parce que les marchés sont imparfaits c-a-d qu'il y a des barrières protectionnistes, donc on s'installe sur place pour éviter les barrières, et enfin et surtout parce que les groupes suivent le développement international de leurs clients (les banques s'installent à l'étranger pour suivre leurs clients).

Chapitre III : L'organisation de l'Entreprise.

*Sans organisation d'une structure quelconque pour une entreprise et/ou pour des individus, cela ne fonctionne pas ; en effet il y a des risques de dysfonctionnement/ corruption/violence et bien d'autres...

*Définition : L'organisation au plan statique c'est la façon dont les entreprises organisent leurs ressources (personnel, matériel, les machines, la hiérarchie). C'est aussi comment l'entreprise effectue le partage des tâches et aussi leur coordination. Au plan dynamique, l'organisation volontaire d'agencement des ressources humaines et matérielles pour permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs. La distinction entre ces deux types d'organisation n'est pas toujours évidente dans la pratique quotidienne. Les entreprises sont plutôt en réorganisation permanente.

*Comment prévoir l'agencement volontaire des hommes et moyens matériels ?

Anticipation de ceci et ainsi on fixe un objectif clair/ net et précis ; ceci désigne une

organisation dynamique. Quelque fois on peut-être en réorganisation brutale= licenciement de masse, ce qui peut ce suivre d'une fermeture de l'entreprise. Cette réorganisation volontaire est une nécessité ou sinon le système va vers le gouffre. C'est une évolution qui ne peut-être battue que par la mise en place d'une "contre évolution dynamique".

I. La conception d'une structure :

La structure représente la partie stable de l'entreprise. Cela veut dire que la structure ne bouge pas dans le temps. Elle traduit la manière dont les tâches sont divisées ou regroupées dans ce qu'on appelle des unités et elle traduit également les modes de coordination de ses unités (organigramme).

La structure est constituée

- de fonction et d'unités : La fonction est abstraite, l'unité est concrète. **La fonction** c'est un ensemble d'opération c'est-à-dire de tâches à réaliser et elle est définie par rapport à un objectif. **L'unité de travail** c'est la réunion de moyens matériels et humains qui sont nécessaires pour réaliser un ensemble d'opérations :

L'entrepôt, l'usine, le chantier, la division, le département, l'atelier, le bureau, le service...

La **fonction** comptable désigne un ensemble de travaux à exécuter et qui a pour objectifs d'analyser l'activité de l'entreprise et d'aider l'entreprise à prendre des décisions. Ces tâches sont effectués par des individus qui ont des moyens et sont regroupés dans différents bureaux, services.

Lorsque l'on veut définir la structure d'une entreprise, il faut auparavant constituer les unités de travail qui rempliront les différentes fonctions.

- La spécialisation : C'est un outil qui consiste à créer une structure dans laquelle on mettra en place la division du travail (Adam Smith dans la richesse des nations avait montré que quand on spécialise le travail des gens, on augmente la productivité de l'entreprise).

La division du travail est un facteur très important pour augmenter la productivité et Taylor avait déjà mis en place à son époque (fin 19°) ce qu'il appelait une double division du travail qui est la spécialisation horizontale (parcellisation des tâches) et verticale (hiérarchisation).

o La spécialisation horizontale : C'est la décomposition de l'activité en service qui sont a leurs tour décomposé en postes de travail, et si on pousse a l'extrême cette spécialisation, peut aboutir au découpage en tâches élémentaires ce que Friedman avait appelé le « travail en miette ». Chaque opération est normalisé et décrite avec précision, et plus on simplifie l'opération plus on favorise l'apprentissage, l'intérêt c'est de pouvoir embaucher des gens qui ne sont pas ou peu qualifiés et peu rémunéré. Cette structure est une source importante **d'augmentation de productivité** (tant qu'elle est tolérée).

o La spécialisation verticale : C'est une structure qui établit une relation hiérarchique c'est-à-dire une relation de pouvoir puisqu'elle va distinguer ceux qui conçoivent et qui décident de ceux qui exécutent (ingénieurs / ouvriers). On peut dire que c'est une conséquence de la spécialisation

horizontale dans le sens où plus on spécialise les ouvriers moins il est facile d'analyser la situation d'ensemble.

Quand le travail est parcellisé, les exécutants perdent l'intelligence du processus d'ensemble et donc il est nécessaire de créer des postes d'encadrement et de conception des méthodes de travail pour coordonner le travail des exécutants (la déqualification des uns nourri la surqualification des autres).

- L'élargissement des tâches (enrichissement du travail) : On va essayer d'enrichir le travail des exécutants. L'individu qui est spécialisé dans une opération perd peu à peu la finalité de son travail, la conséquence étant que l'individu reproduit les mêmes et perd tout intérêt pour son travail et manifeste même une sorte de rejet (absentéisme, sabotage, grèves) qui peuvent annuler les gains de productivité. Pour réduire ces effets pervers, on diminue le degré de spécialisation horizontale en recomposant des ensembles plus vastes d'opération ou bien en organisant une rotation des tâches.

Selon Herzberg (1960) on peut réduire aussi la spécialisation verticale, de façon à donner des responsabilités à l'individu, permettre à l'individu d'utiliser d'avantage ses compétences en lui donnant plus d'autonomie dans son travail. Cela s'appelle **l'enrichissement des tâches** (concept opposé à la spécialisation verticale).

La différenciation et l'intégration : La différenciation c'est la conséquence de la spécialisation parce que la spécialisation génère des comportements et des états d'esprits différents suivant les unités de travail. Lawrence et Lorch (fin des années 60') ont montré que la différenciation des comportements dépendait de l'environnement de chaque unité. Par exemple, les commerciaux sont plus autonomes et plus individualistes que les administratifs ☒ leurs services sont également différents (parce qu'ils sont confrontés à un environnement beaucoup plus incertain et beaucoup plus hétérogène). L'objectif pour ces deux économistes est d'éviter que cette différenciation génère des dysfonctionnements. L'objectif n'est pas forcément de réduire les dysfonctionnements mais surtout de les gérer (par **l'intégration**).

b) Coordination et mécanismes de liaison :

Mintzberg a expliqué 5 mécanismes fondamentaux de coordination :

- 1- L'ajustement mutuel : Ca consiste à s'accorder par une communication informelle, implicite. On l'utilise dans des situations complexes et pas qu'au niveau des ouvriers.
- 2- La supervision directe : Lorsque le supérieur hiérarchique donne des instructions à ses subordonnés et contrôle leur travail.
- 3- Standardisation des procédés : Standardiser les procédures, les méthodes de travail, sur des plans, des notices. Chaque exécutant travaille sans avoir besoin de recevoir des directives ni de parler à ses collègues.
- 4- La standardisation des résultats : On va définir les objectifs à atteindre (on ne spécifie pas les tâches).
- 5- La standardisation des qualifications : C'est utilisé dans les entreprises dont le travail nécessite une grande autonomie et qu'il est impossible de spécifier à l'avance les procédés et les résultats.

Pendant très longtemps, les entreprises ont surtout développé la standardisation (durant toute l'ère de la consommation de masse, les 30 glorieuses). Ces dernières années, les entreprises sont plutôt confrontées à une complexification des problèmes de gestion et surtout à un environnement très instable, ce qui réduit leur anticipation (incertitudes). Depuis quelques années les entreprises ont donc plutôt recours à l'ajustement mutuel, et donc elles intègrent ce mécanisme à la structure formelle. Par exemple, il y a de plus en plus de postes « de liaison ». L'ajustement mutuel se fait grâce à ces postes de liaison, qui font le lien entre la structure formelle telle qu'elle est décrite dans l'organigramme et ce que doivent faire les gens face à l'environnement. L'outil qui permet cela s'appelle **la direction participative par objectif**.

c) La centralisation et la décentralisation

L'entreprise est centralisée lorsque le pouvoir de décision est concentré dans les mains d'un seul individu ou dans une seule unité. À l'inverse, plus le pouvoir de décision est dispersé entre toutes les unités, plus l'entreprise est décentralisée.

Les outils qui permettent de mettre en place ces processus sont les suivants :

La décentralisation se réalise par la **délégation de pouvoirs** : C'est lorsqu'un responsable hiérarchique délègue à un subordonné le pouvoir de décider à sa place. C'est une méthode qui se justifie lorsqu'il est impossible pour le responsable de résoudre tous les problèmes soit par manque de compétence soit parce que l'environnement génère des situations imprévisibles qui demandent des temps de réaction très courts. On peut se demander quels sont les pouvoirs de décision qu'il faut déléguer, jusqu'à quel niveau hiérarchique il faut déléguer et enfin, comment contrôler la qualité des décisions prises. En pratique, les entreprises ont tendance à déléguer pour 2 raisons : D'abord en raison inverse de l'importance stratégique de la décision. Et aussi en raison du niveau où se situe l'information. Par conséquent, l'entreprise va déléguer plus facilement des décisions de production, de marketing, que des décisions financières.

d) La planification et le contrôle :

La planification dans une entreprise permet de programmer l'activité de l'entreprise et aussi de réaliser ses objectifs et de mettre en œuvre sa stratégie. Le contrôle permet de déterminer si la stratégie ou les stratégies ont été respectées par l'entreprise.

Dans une deuxième étape il y a le contrôle, c-à-d déterminer si les objectifs sont atteints ou pas.

La planification :

- Stratégique : Ce sont les objectifs à moyen et long terme et les différentes étapes pour y parvenir, ainsi que les moyens à mettre en œuvre. C'est un plan sur deux voire cinq ans à venir.
- Les plans opérationnels : Ils vont détailler pour chaque unité les opérations à mener à partir des plans stratégiques qui les concernent.
- Les budgets : C'est la traduction chiffrée des programmes d'actions qui sont élaborés dans le cadre du plan.

Dans les entreprises françaises les procédures budgétaires sont très utilisées, mais 1/3 des entreprises frontalières n'ont pas de plan.

Le contrôle : Il porte sur les flux financiers et physique, mais aussi sur les comportements humains. Par exemple, les politiques d'évaluation ou de notation. Il y a deux objectifs :

- Mesurer le degré de réalisation des objectifs pour permettre éventuellement des actions correctrices.

- Sanctionner et motiver.

La fonction de contrôle est exercé par des services spécialisés qui s'appelle le contrôle de gestion mais aussi le contrôle qualité et le contrôle s'exerce aussi au moyen de procédure plus ou moins standardisées comme les feuilles de notation du personnel.

e) la formalisation

-Il s'agit de faire un découpage des différentes structures de l'entreprises. On formalise car l'organisation permet de prendre des décisions. Le découpage de l'organisation en unités est indispensable pour une prise de décisions. Le découpage est retranscrit sur des organigramme par exemple, on mettra en place par la suite des manuels de procédures, description de poste dans la fonction des ressources humaines qui recrutés en fonction des descriptif de postes. Toutes les notes de services, permettent aussi à la prise de décisions. Dans toute organisation il existent à côté de la structure formelle une organisation de type informelle : cela désigne le résultats du fonctionnement des salariés (autonomie qu'ils ont conquis) ; ce qui permet aux salariés de pouvoir réagir en temps voulu en dehors des procédures internes. La base reste la formalisation, elle a comme avantage de clarifié le fonctionnement de l'entreprise, en plus dans les procédures formalisés il y a de l'objectivité donc une égalité de traitement aussi bien des salariés que des clients. La formalisation a comme inconvénients de figés les gens, lorsque l'organisation évolue sous l'effet de force extérieur. Les autres forces externes qui peuvent intervenir sont : la concurrence, les clients, ect... Cela peut ce faire aussi quand il y a qqch d'interne, le comportement des salariés, comme le fait qu'il veulent un changement de leurs salaires vers la hausse/ de meilleur condition de travail et bien d'autres ; ainsi tous cela change la structure même de l'entreprise.

II. Les configurations structurelles :

Galbraith (1973) La structuration d'une entreprise est soumise à deux forces fondamentales qui sont la fonction de la prise de décision et l'influence du marché (produit / acheté). La configuration de l'entreprise est soumise à ces deux influences. [...]

La structure matricielle utilise à la fois la structure fonctionnelle et intègre également une structure par produit. C'est donc une organisation médiane. Si elle adopte une prise de décision en fonction des marché elles mettra en place une structure divisionnel et une structure fonctionnelle si elle privilégie la fonction

Structure fonctionnelle :

- Directeur général

☒ Approvisionnement stockage

- Production
- Commercialisation
- Administration finance

Dans ce type d'organisation, la partition des unités correspond au découpage en grande fonction. L'objectif est de réaliser des économies d'échelle en concentrant les compétences et les moyens. Par exemple, tous les salariés qui sont responsables de l'approvisionnement des ateliers, et ceux qui sont responsables de la gestion des stocks vont être regroupés dans une même unité qui sera appelée approvisionnement stockage. Ces salariés se partagent donc les mêmes équipements.

Comment gérer ce type de structure :

- Il faut mettre dans chaque unité les mêmes compétences et les mêmes savoir-faire de façon à ce qu'il y ait une très forte interaction entre les tâches et que par conséquent on puisse mesurer cette activité par un ensemble de coûts homogènes.
- Il faut que les interactions entre les **unités** soient faibles de façon à pouvoir exercer un niveau suffisant de commandement et donc à obtenir un minimum de coût de coordination.

Les points faibles de la structure fonctionnelle :

- les gens sont très enfermés, donc il y a une tendance chez les individus à s'enfermer dans les frontières de son service, à privilégier sa fonction et donc on obtient une structure formalisée et qui ne peut pas évoluer, et qui constitue un danger pour l'entreprise.
- Dans cette structure, la performance des individus est difficile à apprécier.

Donc la structure fonctionnelle convient principalement à des petites et moyennes entreprises, surtout pas à des grandes entreprises.

La structure divisionnelle :

- Directeur général :
 - Division A
 - o Approvisionnement
 - o Production
 - o Commercialisation
 - o Administration
 - Division B
 - o Approvisionnement
 - o Production
 - o Etc
 - Division C
 - o Etc...

On voit que les unités sont regroupées dans des divisions ; et chaque division à en charge la gestion d'un produit par exemple.

Cette structure est adoptée par des entreprises qui interviennent sur des marchés géographiquement distincts. C'est une structure qui convient aux entreprises qui sont multi produits.

L'avantage de la structure divisionnelle ça va être :

- De structurer la partition des unités, ce qu'on appelle la segmentation stratégique de façon à adapter une organisation pour particularité de l'activité et des marchés.
- Cette structure permet de définir des centres de responsabilité (ou centre de profit) parce que chaque division est en charge d'une activité, et constitue une sorte d'entreprise à l'intérieure de l'entreprise ce qui permet d'évaluer sa performance à partir de critères comptables. Ces critères sont la marge, le résultat et le centre de profit c'est l'unité de travail pour laquelle a été fixé un objectif de profit ou de marge. En conséquence, chaque responsable division jouit d'une certaine autonomie de gestion pour atteindre ce profit. Un centre de profit est en général en contact direct avec le marché.
- Cette structure sert à démultiplier la fonction de direction générale et le patron de chaque division à les mêmes attributions et responsabilités qu'un dirigeant d'entreprise dans le cadre de son activité.

L'intérêt de cette structure par division c'est que dans le temps elle va donner la possibilité d'entretenir un vivier de cadres supérieur dans lequel on pourra choisir les futurs dirigeants (ce qui permet de résoudre les problèmes de succession).

Les inconvénients de cette structure divisionnelle :

- La structure divisionnelle ne permet pas de réaliser des économies d'échelles parce que les spécialistes et les fonctionnels sont dispersés dans l'ensemble de l'organisation.
- Cette structure devient très difficile à gérer si les interdépendances lorsqu'il y a trop d'activités et sont trop indépendantes.

Entre ces deux structures on trouve la structure **matricielle** qui réunit les avantages et les inconvénients des deux précédentes.

Structure matricielle :

*schéma manquant : direction

bureau des programmes comité de direction source fonctionnelle
(propulsion/ construction de caméra/ conception de satellite)=exemple de la NASA

- Henry Mintzberg : « la structure matricielle c'est lorsque l'organisation évite de choisir une base de regroupement de préférence à une autre, et donc elle choisit les deux. » Comme elle choisit les deux, elle crée une double structure d'autorité et la structure matricielle a perdu le principe d'unité de

commandement.

- On va coordonner l'activité des responsables de produits et mobiliser les ressources de ses services. De la même façon, chaque responsable de produit coordonne l'activité des services fonctionnels. L'objectif de la structure matricielle c'est d'optimiser la mobilisation des compétences en ayant recours au maximum à l'ajustement mutuel. En clair, ça veut dire que cette structure est faite pour amener les responsables à résoudre leurs conflits par négociation plutôt que par l'autorité d'un supérieur hiérarchique.

La structure matricielle est récente, elle date d'il y a une trentaine d'années et elle a été adoptée par les entreprises qui ont à gérer les problèmes complexes c'est-à-dire qui nécessitent des compétences de très haut niveau dans un environnement incertain et très changeant.

Rappel : la formalisation c'est le découpage de l'organisation en unités de travail et les modes de liaisons entre ces unités qui vont être définis dans des documents écrits tel que les organigrammes, les notes de services, les descriptifs de profil de postes. A ce moment-là on dira que le fonctionnement est formalisé. Une organisation peut être plus ou moins formalisée. Il existe ensuite un fonctionnement informel qui résulte de l'autonomie conquise par chacun des salariés et qui résulte aussi de pratiques individuelles qui s'écartent des procédures pré établies. La formalisation présente l'avantage de clarifier le fonctionnement de l'organisation mais l'inconvénient c'est qu'elle fige la structure. L'organigramme exprime l'intention des dirigeants mais pas forcément le fonctionnement réel.

SHEMA :

Le sommet stratégique :

Il est investi de la mission de direction, de pilotage de l'entreprise remplit sa mission ; il développe la stratégie, conçoit la structure, détermine l'allocation des ressources (matérielles et financières). Il gère les relations avec l'environnement ; il dirige, recrute, rémunère, motive, contrôle et supervise le centre opérationnel à travers la ligne hiérarchique ; la direction gère l'information et traite les perturbations (dysfonctionnements, conflits).

La ligne hiérarchique :

Elle joue le rôle d'intermédiaire entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

1. Du haut vers le bas de l'organisation : elle transmet les directives et les consignes du sommet stratégique et veille à leur application ; elle met en oeuvre la stratégie et la politique de l'entreprise.

2. Du bas vers le haut : elle rend compte au sommet stratégique de l'activité du centre opérationnel (rapports, comptes rendus d'activité). Elle transmet les remarques, les réclamations qui dépassent sa compétence.

En plus de ce rôle de courroie de transmission, le cadre de niveau intermédiaire a toutes les attributions du cadre dirigeant, mais dans le contexte de la gestion de sa propre unité.

Le centre opérationnel :

Il est constitué des membres de l'entreprise dont le travail concourt directement à la production et à la vente des biens et des services : approvisionnement, stockage, fabrication, vente, livraison, etc.

On les appelle souvent les opérationnels par opposition aux fonctionnels, terme qui désigne les autres membres de l'entreprise, en particulier ceux de la technostructure et des supports logistiques.

La technostructure :

Ce terme forgé par J.K. Galbraith désigne ici, dans un sens très différent, les cadres techniciens et employés qui ont pour rôle de standardiser, planifier, contrôler le travail des autres membres de l'entreprise, et notamment les opérationnels. Les membres de la technostructure sont chargés, en particulier, d'élaborer les méthodes de fabrication et de stockage, les procédures d'approvisionnement, de vente, de livraison, de recrutement du personnel, les systèmes de salaires, d'évaluation et de notation, etc.

Les fonctionnels de support logistique :

Ils procurent aux opérationnels les biens, les services et les informations nécessaires à leurs activités (cependant, à l'inverse de la technostructure, ils ne s'occupent pas de standardisation). Ainsi, ont une fonction de support logistique les services de recherches, juridique, paye, relations publiques, sécurité, courrier, restaurant d'entreprise, etc.

Ces unités sont en fait de véritables petites organisations au sein de l'entreprise : elles produisent des biens ou des services bien définis, destinés aux autres membres de l'entreprise. Cette dernière a souvent le choix entre les produire elle-même, ou se les procurer à l'extérieur (ainsi une entreprise peut soit se constituer un service juridique, soit s'adresser à un cabinet d'avocats d'affaires ou de conseillers fiscaux).

24

Ces unités logistiques peuvent être situées à différents niveaux de la pyramide hiérarchique : si les services juridiques ou de relations publiques sont très proches de la direction générale, le service courrier ou le restaurant d'entreprise seront plus proche de la base de la pyramide.

III. Le pouvoir

L'entreprise c'est un lieu où s'exerce le pouvoir. C'est donc un rapport de force qui conditionne les relations sociales (existence de chacun), le partage des richesses et la liberté d'agir de chacun. Ensuite, on peut dire que le pouvoir c'est la capacité d'agir sur d'autres individus c'est-à-dire d'obtenir de ces individus un comportement qu'ils n'auraient pas sans cette intervention. Le pouvoir est une relation qui se manifeste dans la réaction de celui qui la subit. Le pouvoir peut résulter de la position hiérarchique, il peut aussi résulter du contrôle d'une ressource rare par exemple. Dans l'entreprise, les relations de pouvoir sont en partie institutionnalisées. On dira qu'il s'agit du pouvoir formel. Mais également, les relations de pouvoir peuvent être spontanées et on dira qu'il s'agit du pouvoir fait de façon informel.

A) Le pouvoir formel :

Fayolle a conçu l'organisation autour de la notion de hiérarchie linéaire.

Exemple de hiérarchie linéaire : La hiérarchie militaire. **L'autorité est détenue par les échelons supérieurs qui peuvent déléguer à leur tour une partie**

aux échelons intermédiaires. Par ailleurs, chaque individu ne dépend que d'un seul hiérarchique.

Dans cette relation il y a un partage très clair de l'autorité et des tâches et une forte cohésion qui est dû à la discipline. Cette organisation nécessite donc une certaine polyvalence des chefs.

Deuxième courant de pensée : **Taylor** qui pour optimiser les compétences de l'encadrement préconisait la hiérarchie fonctionnelle c-a-d que chaque responsable fonctionnel a autorité sur le personnel du bas de la hiérarchie dans le cadre de sa spécialité. L'inconvénient de ce système c'est l'absence d'unité de commandement et les conflits d'autorité qui peuvent se produire. La conséquence c'est que la hiérarchie fonctionnelle ne peut pas être appliquée à l'Etat pure. Donc l'idée de Taylor c'était de permettre à l'ouvrier en cas de problème de demander conseil à plusieurs spécialistes, ça a donné naissance à la structure Staff and Line : C'est une hiérarchie linéaire et fonctionnelle. Donc on va tout simplement joindre à la hiérarchie linéaire des relations de conseil. Dans l'organisation selon Taylor, et donc dans le Staff and Line, on essaye de sauvegarder le principe de l'unité de commandement en bénéficiant de la compétence des spécialistes de l'entreprise. L'inconvénient c'est qu'on n'arrive pas à vraiment connaître la limite entre un ordre et un conseil. Par ailleurs la personnalité du responsable fonctionnel et son niveau de compétence sont déterminants dans la relation de pouvoirs. Par exemple, si ce responsable a une autorité personnelle importante ses conseils seront assimilés à des ordres et si son autorité personnelle est négligeable, ses conseils risquent de ne pas être suivis ☒ Ce système de Staff and Line ne peut fonctionner que si les responsables prennent l'habitude de négocier avant de prendre les décisions.

B) pouvoirs informel

Ces relations informelles ont été mises en évidence par l'école des relations humaines. Il s'agit principalement des conseils obtenus en dehors de la ligne hiérarchique, donc il s'agit d'un système d'information parallèle, de rumeurs par exemple, et ces relations informelles sont absolument nécessaires pour permettre le bon fonctionnement de l'organisation. En effet, le système formel ne peut pas réguler totalement l'entreprise. Enfin, les relations informelles sont importantes pour les individus dans l'entreprise parce que grâce à ce moyen ils peuvent exprimer leurs besoins d'avoir des relations sociales, ils peuvent exprimer des sentiments positifs ou négatifs, et donc l'individu peut conserver une zone d'autonomie qui échappe au

- Les luttes pour le pouvoir et leurs conséquences : Ca peut être au niveau des salariés qui bloquent le fonctionnement de l'entreprise, ou par les syndicats. C'est un conflit entre forces antagonistes. Chacun essaie d'obtenir quelque chose.

Les conséquences de la lutte pour le pouvoir c'est principalement que cela amène l'entreprise à se réorganiser en permanence. On observe que **les fonctionnels** (dirigent des fonctions) pour accroître leur influence, auront tendance à provoquer l'augmentation de la standardisation et de la formalisation. La conséquence c'est qu'ils vont bureaucratiser l'organisation (danger d'empêcher la créativité). **Les responsables hiérarchiques** vont plutôt chercher à obtenir le maximum d'autonomie dans la gestion de son service. **Les spécialistes** (ingénieurs, techniciens...) vont résister aux deux forces précédentes et chercher à valoriser leurs compétences en recherchant à standardiser les qualifications (ils vont par exemple demander des garanties au niveau de leur statut). En standardisant de façon écrite on va imposer sa qualification. Enfin, **les dirigeants** doivent garder la maîtrise de l'ensemble de l'organisation. Pour cela, soit il **centralise** le pouvoir, c-à-d qu'il va garder le pouvoir complet sur tout, soit si l'entreprise grandit il **décentralise**, mais pour garder le pouvoir il sera obligé de développer un système de contrôle. Il devra chercher également l'adhésion du groupe à son projet (quelque fois la recherche du dévouement du salarié aux objectifs de l'entreprise).

IV. La culture d'entreprise :

C'est l'identité de l'entreprise, avec son passé etc...

Définition : L'entreprise est aussi un espace où les comportements sont orientés par des valeurs partagées qui s'expriment à travers des symboles verbaux, des symboles matériels, il y a des rites comme l'accueil des nouveaux, le pot de départ quand quelqu'un part à la retraite, l'entretien annuel avec le patron... Il y a aussi les mythes (légendes construites autour de certains individus ou certains événements), on peut ajouter une vision commune du monde (c-à-d que les membres d'une organisation partagent souvent un certain nombre d'a priori ou d'évidence sur des individus, des institutions ou des techniques. Cet aspect culturel a toujours existé mais il était volontairement ignoré par les gestionnaires ou les économistes parce qu'on peut difficilement la formaliser. On étudie la culture selon deux directions (courants de pensée) :

- L'approche **sociologique** : Cherche à comprendre comment les facteurs culturels interagissent avec l'organisation et utilise des variables externes comme par exemple la culture locale ou internationale. Elle va aussi étudier les micro-cultures (ce qu'on voit dans les grandes entreprises). En effet, la grande entreprise est constituée d'un ensemble de groupes sociaux ayant chacun sa propre culture. On étudie également l'histoire de l'entreprise (le passé, les expériences, les réussites, les échecs).
- L'approche **managériale** : On dit que la culture de l'entreprise est bâtie sur des hypothèses fondamentales qu'un groupe a inventé ou constitué

en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et également d'intégration interne. On essaye de faire en sorte que la culture donne la cohésion à l'entreprise. En agissant sur les variables culturelles on développe une culture forte qui permet d'orienter le comportement des individus vers des actions souhaitées par les dirigeants. Cela signifie que selon cette approche, la culture doit donc être gérée et renforcée.

V. La performance de l'organisation :

Tout dirigeant est à la recherche de l'organisation idéale (utopie). Elle n'existe pas parce que ça change tout le temps.

Quels sont les termes employés qui concernent la notion de performance ?

Définition de performance : C'est le résultat obtenu.

L'efficacité : C'est le rapprochement du résultat obtenu et puis des objectifs fixés.

L'efficience : C'est le rapport entre les moyens de production qui sont employés et les résultats obtenus. On peut avoir un responsable qui soit efficace et inefficace ☒ ce sera quelqu'un qui a atteint ses objectifs mais avec une sur consommation de moyens.

Il peut aussi y avoir un responsable efficace et efficace (respecte les objectifs et les normes de consommations). Ensuite on a le responsable qui est inefficace mais efficace (moyens qui sont conformes aux normes de consommation de l'activité qu'il a réalisé et qui a atteint un objectif inférieur à celui qui a été demandé). Et enfin, il y a le responsable qui est inefficace et inefficace (l'objectif est atteint, et il y a une sur consommation des moyens).

Compétitivité : l'aptitude pour une entreprise ou pour un secteur de gagner des parts de marché.

Relation entre l'organisation et l'efficacité :

Parmi les indicateurs d'efficacité, on en retiens quelques un :

- Respecter les objectifs fixés.
- Tous les résultats financiers (chiffre d'affaire, bénéfice ...).
- Les volumes de production.
- La productivité.
- Les réclamations des clients.
- Le climat social (taux d'absentéisme, turn-over).
- Le nombre de conflits entre les responsables.
- La qualité du système d'information.

1. Le concept d'efficacité selon les individus :

- Qu'est ce que c'est que l'efficacité organisationnelle pour les propriétaires de l'entreprise ? C'est de maximiser la rentabilité de leurs placements sous contrainte d'un risque acceptable.
- Pour les dirigeants : l'objectif est de maintenir ou d'augmenter son pouvoir sur l'organisation. Il va chercher à maximiser le chiffre d'affaire sous contrainte d'un bénéfice acceptable par les propriétaires.
- Pour l'économiste : il pense que l'entreprise est efficace lorsqu'elle crée des emplois, participe à la croissance économique (c'est donc la contribution de l'entreprise à l'économie).
- Pour le salarié : L'efficacité est celle qui va lui permettre de conserver son pouvoir d'achat, des perspectives de carrière. Pour certains ce sera plutôt la sécurité de l'emploi, tandis que pour d'autres ce sera le pouvoir et l'aventure.

2. Les propositions normatives :

Les classiques et néo classiques : Leur modèle de fonctionnement de l'entreprise est idéal et normatif. Cela repose sur l'idée qu'une forme d'organisation qui peut se révéler efficace indépendamment du contexte.

Ce courant normatif depuis les années 1960's, un certains nombres de consultants ont essayés de répondre aux préoccupations de dirigeants en terme d'efficacité et pour cela ils se sont inspirés des travaux de l'école des relations humaines, l'entreprises a fait appel à des psychosociologue.

L'école des relations humaines : Pour répondre aux préoccupations d'efficacité des dirigeants ils ont en commun avec les classiques certains éléments.

- La réaffirmation du rôle du profit comme un instrument de mesure de la performance et comme facteur de motivation notamment dans les structures divisionnelles (dans lesquelles il y a des centres de profit).
- Préconisent des structures légères, plates et décentralisées dans lesquelles on donne la priorité aux opérationnels sur les fonctionnels de façon à entretenir un état d'esprit entrepreneurial.
- Il existe des méthodes et des instruments de gestion pour développer une culture forte.

L'intérêt c'est qu'on a fait passer le facteur humain comme très important dans la recherche d'efficacité, qui permet d'éviter les dysfonctionnement des organisations bureaucratiques et tayloriennes.

3. Les réponses contingentes :

Dans ce courant de pensée, on part du principe qu'on ne cherche pas des réponses universelles à la performance mais plutôt de déterminer dans quelles conditions une organisation est performante  théories de la contingence de Thomas Burns et Woodward en 1958.

Cette théorie est fondée sur l'idée que l'efficacité de l'organisation est le

résultat d'une adéquation entre sa situation et sa structure.

- a. Les déterminants structurels : Ces paramètres influencent la formation de la structure (taille de l'entreprise, la technologie,).
- b. La technologie (Woodward) : Woodward est la première à étudier l'organisation de 92 entreprises industrielles Anglaises entre 1953 et 1957. Elle a fait un classement selon le type de technologie utilisée dans ses entreprises :
 - i. Production à l'unité (Bâtiment travaux publics etc...)
 - ii. Production de masse (Automobile, machine outil, électro-ménagers...)
 - iii. Production en continu (métallurgie)

Sa conclusion c'est que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont des technologies adaptées à leurs structures. Cette influence est catalysée par la taille de l'entreprise.

- c. L'environnement : Ça a été analysé par Burns, Lawrence et Lorsh, qui ont étudié l'impact de l'environnement sur l'organisation de l'entreprise. Ils ont démontré que selon que l'environnement était plus ou moins stable il s'accordait plus ou moins bien avec la structure en place.
Ils ont travaillé sur le degré et la complexité de l'environnement et le caractère plus ou moins hostile de l'environnement.
- d. Les dirigeants : Ce sont eux qui vont choisir la structure, ils vont exercer ce choix en fonction de leur personnalité, de leur compétence et surtout par rapport à la stratégie de l'entreprise.

Les relations de pouvoir qui s'exercent dans les organisations peuvent modifier la structure et des recherches menées actuellement s'orientent vers la détermination de liens de causalité entre les cultures et les structures notamment on observe des différences très importantes selon les pays (Aoki au Japon \neq Allemand \neq France).

4. La cohérence structurelle :

Pour les théoriciens de la contingence, l'efficacité résulte de l'adaptation de l'organisation aux paramètres structurels (la taille, technologie, environnement). Donc leurs travaux montrent qu'il n'existe pas une variable organisationnelle qui permette à elle seule d'obtenir de bons résultats. C'est une école de pensée qui ne condamne pas les modèles classiques et néo-classiques mais les relativise.