

1. Définitions :

Comme tout **concept** des sciences **sociales**, nous avons plusieurs **définitions** de l'**entreprise**, notamment :

- **Action d'entreprendre**, c'est-à-dire, une **initiative**, une **action conduite** de façon **volontaire et organisée** en vue d'**atteindre un objectif** économique et sociale ;
- Une **structure publique ou privée** sous laquelle **s'exerce une activité économique** en utilisant un personnel, des locaux et des équipements **appropriés** ;
- **Structure économique et sociale** qui **regroupe des moyens** humains, matériels, immatériels et financiers, qui sont **combinés** de manière **organisée** pour **fournir des biens** ou des **services** à des **clients** ;
- Une **réalité légale** conférant la **personnalité** juridique à une **entité économique formée** de plusieurs **personnes** qui **mettent en commun** des biens, des droits, des capitaux ou des services en **vue d'un objet** que leurs **conventions** (contrats ou engagements) **déterminent**.
- Etc.

Remarques sur :

i. L'**entrepreneuriat** est, au **sens économique**, l'**action de créer** de la **richesse** et/ ou de l'**emploi** par la **création** ou la **reprise** d'une entreprise.

ii. L'**esprit d'entreprise** est l'**aptitude** d'un **individu**, d'un **groupe social**, d'une **communauté** à **prendre des risques** pour **engager** des capitaux (pour **investir**, voire **s'investir**) dans une sorte d'**aventure** (une entreprise), consistant à **apporter** quelque **chose de neuf** (innovation) et de **créatif**. Ceci en **employant** et en **combinant** de la **façon** la plus **performante** possible des **ressources** diverses.

iii. L'**entrepreneur** est une **personne physique** qui prend le **risque** de **réunir** des **capitaux** matériels, financiers et des **hommes**, et qui a pour **but** de **réaliser** un certain nombre d'**objectifs économiques**.

L'entrepreneur est donc un **individu** qui **anticipe un besoin**, **assemble** et **organise** les **outils** et les **compétences** nécessaires pour **satisfaire** ce **besoin** anticipé. Tout en **prenant** le **risque** que ce **besoin** ne se **matérialise pas** ou que les **moyens** qu'il a **mis en place** pour le **satisfaire** se révèlent **inadéquats**.

Cependant, ce **n'est pas** **n'importe** qui pourra être **entrepreneur**. Il est **distinctif** par de nombreux **traits de personnalité**, tels que :

- L'entrepreneur est **avant tout motivé** par un **besoin débordant** de **se réaliser**. Il **ressent** la **nécessité** de **construire** ;
- Quelqu'un de **dur**, **pragmatique** et **conduit** par le **besoin d'indépendance** et de **réalisation** (de choses extraordinaires). Il est **peu enclin** à se plier à l'**autorité** (pouvoir de commander, d'obliger à quelque chose et d'être obéi) ;
- Quelqu'un d'**imprévisible**, **sujet** à des **intuitions**, à des **activités cérébrales** intenses, et à des **déceptions**. Il est souvent **ingénieur**, **plein de ressources**, **malin**, **opportuniste**, **créatif** et **sentimentale**.

Par ailleurs, des **définitions** de l'**entreprise** peuvent être **données** et cela d'après **plusieurs points de vue**, **telles que** :

a. D'un point de vue juridique :

L'entreprise est une **personne morale**, qui a les **droits et obligations** d'une **personne physique**. Elle **existe** réellement avec un **nom**. Elle **jouit** d'une **liberté d'action**. Elle **doit connaître** les **lois** et s'y **soumettre**, notamment les **codes de commerce** et **fiscal**. Elle a également un **acte de naissance** (acte de **constitution**) et une **espérance de vie** et éventuellement un **acte de décès** (acte de **dissolution**).

b. D'un point de vue sociologique :

L'entreprise est un **groupe humain** avec une **organisation propre** qui peut **prendre les formes très variées** (Directions, Départements, Services, Equipes, etc.), où des **hommes** (respectivement des **femmes**) y **communiquent**, y **investissent leur énergie**, y jouent leurs **qualités propres** et leurs **compétences**.

c. D'un point de vue économique :

L'entreprise est une **organisation économique de forme juridique déterminée**, réunissant des **moyens pour produire des biens et des services destinés à être vendus** sur un **marché**, afin d'**assurer la satisfaction des clients** et pour **réaliser un profit**.

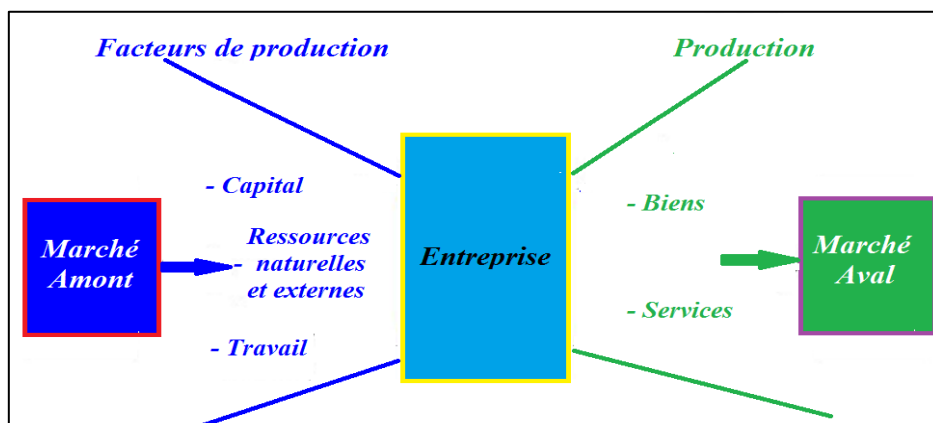
Elle se distingue, ainsi par :

- **Sa mission** : qui est l'essence même de son existence, à savoir **satisfaire des besoins** ;
- **Les moyens** : qu'elle met en œuvre pour **atteindre ce but** ;
- **La recherche d'un profit**.

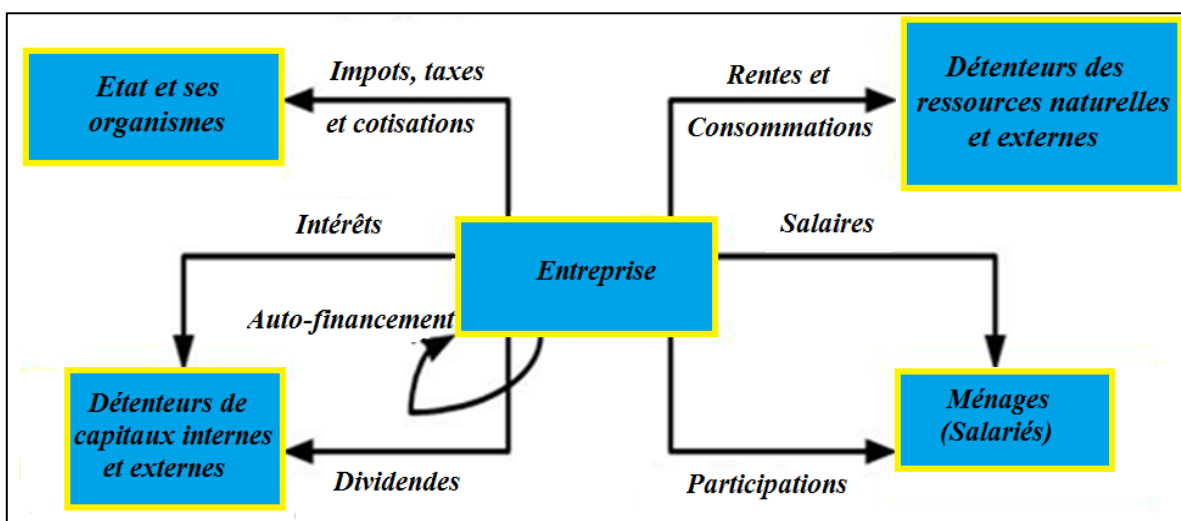
Cependant, d'un point de vue économique, plusieurs angles peuvent être distingués.

Alors :

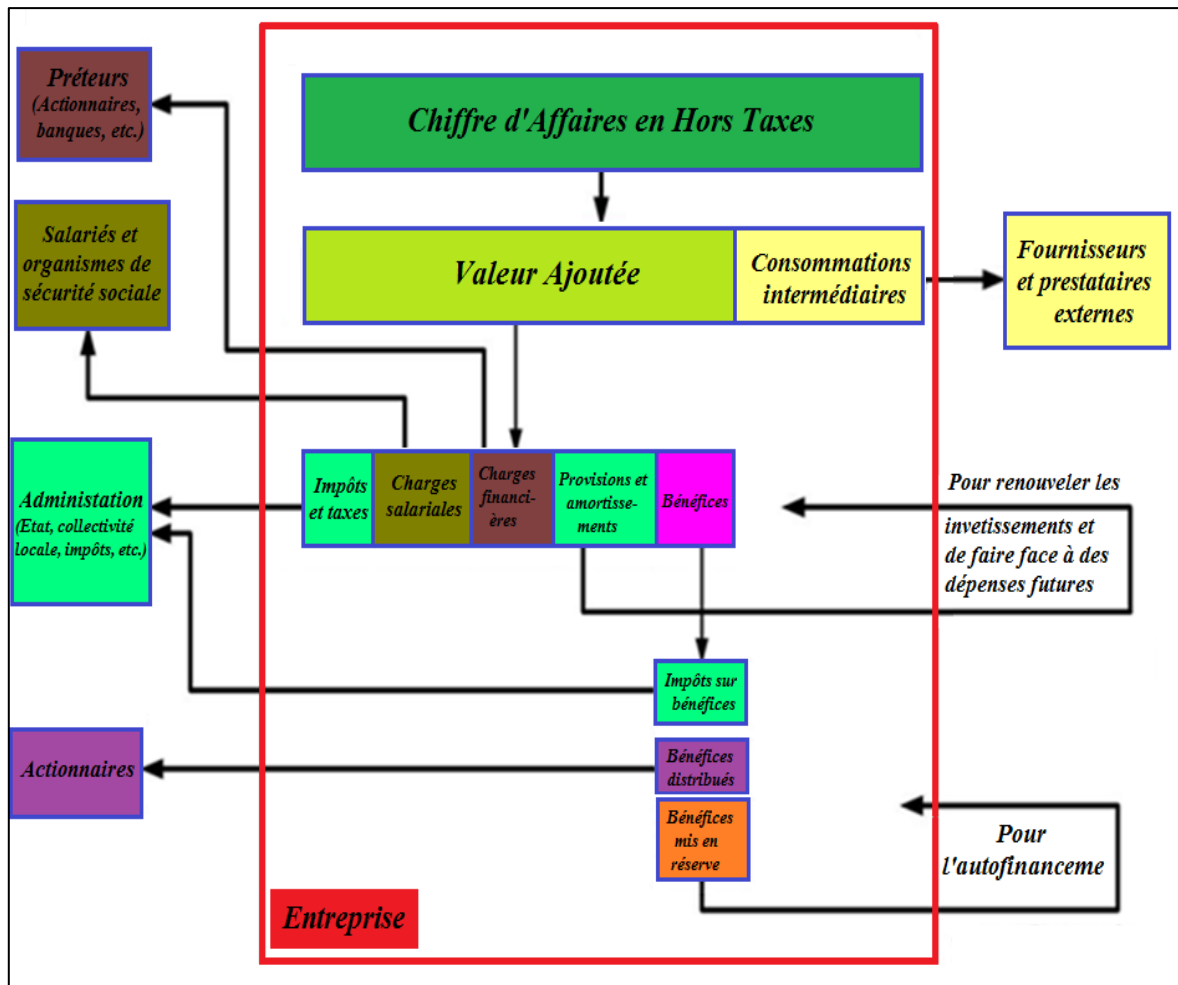
i. L'entreprise centre de production :



ii. L'entreprise centre de répartition de la richesse :



Toutefois, ce schéma (ci-dessus) peut être détaillé et complété comme suit.



Remarques :

- **Prix Hors Taxes (HT) :** prix de vente sans les taxes obligatoires, dont principalement la TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée) ;
- **Taxe :** prélèvement financier obligatoire prélevé par une administration (état, administration centrale ou collectivité locale) en échange d'un service donné ;
- **Impôt :** prélèvement obligatoire sur les ressources (chiffre d'affaires, bénéfice, patrimoine, etc.) des personnes physiques ou morales, servant à couvrir les dépenses de l'état ou des collectivités locales ;
- **Charges :** ensemble des dépenses qui se rapportent à l'exploitation et au fonctionnement de l'entreprise, à titre d'exemple le loyer, l'entretien, matières premières, etc. ;
- **Participation :** complément de rémunération attribué aux salariés par l'entreprise en plus du salaire (prime de fin d'année, participation au bénéfice, etc.) ;
- **Dividende :** part des bénéfices d'une société qui, sur décision de l'Assemblée Générale, est distribuée à chaque titulaire d'une part ou action (actionnaire). Il est alors un revenu de parts ou actions d'une société provenant des bénéfices réalisés ;
- **Rente :** revenu périodique, non obtenu par le travail, contrepartie du droit du propriétaire d'user par exemple de sa terre ou son bien immobilier (rente foncière) ou provenant d'une ressource naturelle rare (rente pétrolière) ;
- **Valeur Ajoutée (VA) :** représente la richesse nouvelle produite qui pourra être répartie sous forme de revenus. C'est une notion différente du Chiffre d'Affaires (CA) qui représente la somme de l'ensemble des ventes des entreprises ;

- **Consommations Intermédiaires** : l'ensemble des biens et services (généralement achetés à d'autres entreprises ou personnes –de l'extérieur-), nécessaires au fonctionnement de l'entreprise ;
- **Provisions** : des charges probables qu'une entreprise aura à supporter dans un avenir plus ou moins proche et pour un montant estimable mais non connu définitivement (comme amende à payer l'année prochaine);
- **Amortissement** : constatation comptable et annuelle de la perte de valeur des investissements (actifs) d'une entreprise subie du fait de l'usure, du temps ou de l'obsolescence. Il permet de récupérer le coût de l'investissement sur sa durée d'utilisation et ainsi de le renouveler (voir le chapitre 5, la fonction financière) ;
- **Protection sociale** : désigne l'ensemble des mécanismes de prévoyance collective et de solidarité nationale qui ont pour objectifs de permettre aux salariés de faire face aux conséquences financières des risques sociaux (vieillesse, maladie, invalidité, chômage, maternité, etc.).

d. L'entreprise comme centre d'échange :

Par la production et la répartition, l'entreprise se trouve en relation avec son environnement, qui se traduit par des flux réels et monétaires. L'entreprise est donc un centre d'échange.

e. L'entreprise comme organisation sociale :

L'entreprise à partir du moment elle emploie du personnel, se voit investie d'une fonction sociale, qui réside dans la satisfaction d'un certain nombre de besoins éprouvés par les salariés à leur emploi dans l'entreprise, tels que : rémunération, promotion, formation, congé, gestion de carrière, hygiène, sécurité, etc.

f. L'entreprise comme centre de décision :

Le pouvoir de décision de l'entreprise repose sur l'autonomie que lui confère la libre disposition d'un patrimoine, c'est-à-dire, sur le choix dont disposent ses propriétaires sur les actifs productifs et financiers à son exploitation.

2. Classifications des entreprises :

De nombreuses classifications de l'entreprise existent, dont les plus importants sont exprimés ci-après.

2.1. Classification par domaine d'activité :

Qui considère globalement :

- Entreprise Commerciale ;
- Entreprise Industrielle ;
- Entreprise de Service ;
- Entreprise Agricole.

Activités auxquelles on rajoute les entreprises artisanales et les professions libérales.

A remarquer que les professions libérales désignent toute profession exercée sur la base de qualifications appropriées, à titre personnel, sous sa propre responsabilité et de façon professionnellement indépendante, en offrant des services intellectuels dans l'intérêt du client et du public, telles que : Médecin, Avocat, Notaire, Comptable, etc.

2.2. Classification par secteur :

Qui considère :

- Secteur *Primaire* ;
- Secteur *Secondaire* ;
- Secteur *Tertiaire* ;
- Et éventuellement le secteur *Quartenaire*.

2.3. Classification selon la propriété :

Qui distingue :




- *L'entreprise Publique* : ou une entreprise *étatique*, sur laquelle l'état ou d'autres administrations (wilayas, établissement de l'état, etc.) peuvent *exercer directement ou indirectement une influence dominante* du fait de la *propriété totale* du capital ;
- *L'entreprise Privée* : *indépendante* des pouvoirs *publics* où la *propriété* d'un ou de plusieurs *particuliers*, lesquels ont *investi* les *capitaux* nécessaires à sa *création* ;
- *L'entreprise Mixte* : qui est *constituée* par des *capitaux mixtes*, *publics et privés*. L'état est *co-actionnaire majoritaire* (qui a le plus d'actions) ou *minoritaire*.

d. Classification par la taille :

Il n'est pas aisé de classer les entreprises par la taille dans la mesure où il faut d'abord définir que quelle taille s'agit-il. Dépend-t-elle :

- *Des facteurs de production* : nombre de salariés, montant du *capital social* (ou *capital*, qui est l'ensemble des ressources apportées à une entreprise par ses actionnaires), etc. ? ;
- *De l'importance de la production* : quantité produite, chiffre d'affaires, etc. ? ;
- *De la rentabilité* : valeur ajoutée, bénéfice, capitalisation boursière, etc. ?.

A ce titre, les données suivantes au 31/12/2012 illustrent la difficulté.

	Walmart 		
<i>Chiffre d'affaire (10⁹ \$)</i>	469,200	156,600	481,700
<i>Bénéfice (10⁹ \$)</i>	17,000	41,700	26,600
<i>Capitalisation (10⁹ \$)</i>	228,245	500,611	222,670
<i>Effectif</i>	2,2 million	76,100	87,000

Source : Fortune Global 500 (2012)

Remarques :

i. Les données sont prises, exprès, de l'année 2012, pour en illustrer la difficulté de classer les entreprises par la taille. Depuis il y'a eu des changements majeurs, notamment pour l'entreprise Apple dont la capitalisation boursière en 2018 dépasse le trillion de Dollars Américains.

ii. Pour plus d'informations et de culture, financière et boursière, vous pourriez consulter les liens suivants :

- <http://www.nasdaq.com> ;
- <http://fortune.com> ;
- <https://www.ft.com> ;
- <https://www.forbes.com> ;
- <http://money.cnn.com> ;
- <https://www.statista.com> .

Cependant, la *classification* par la *taille* la plus *utilisée* est *souvent* celle du *nombre* de *salariés*, qui *distingue* habituellement :

- Les Très Petites Entreprises (TPE) : 0 à 9 salariés ;
- Les Petites Entreprises (PE) : 10 à 49 salariés ;
- Les entreprise Moyennes (ME) : 50 à 499 salariés ;
- Les Grandes Entreprises (GE) : 500 à 999 salariés ;
- Les Très Grandes Entreprise (TGE) : plus de 1000 salariés.

A remarquer que les PME (Petite et Moyenne Entreprise) sont, pour certains TPE+PE+ME et pour d'autres PE+ME et la TPE est appelée souvent Micro Entreprise.

e. Classification par Statut judiciaire :

Tout *entrepreneur* doit *choisir* un *statut juridique* pour son entreprise, qu'elle *soit* de *personnes* ou de *capitaux*, qui sera *déterminant* pour les *formalités de déclaration*, pour son *statut juridique personnel*, ainsi qu'en *matière fiscale, administrative ou sociale*.

Ainsi, le *statut* est le *cadre juridique* selon lequel toute *entreprise existe* au sein d'un *système juridique, fiscal et commercial* donné.

Le *statut sert* donc à *définir* la *manière* dont les *parties prenantes* de l'entreprise sont *liés*, notamment la relation *gérant et associés* (actionnaires). Il *détermine* également les *activités* de l'entreprise et la *manière* dont elle doit être *perçue* par les *administrations fiscale, commerciale, et juridique*.

Cependant, la *classification* considérant le *statut juridique* de l'entreprise confère une *responsabilité limitée* ou *illimitée*.

i. Statut juridique conférant une responsabilité illimitée :

Structure juridique qui *confond* le *patrimoine* du *propriétaire* et celui de l'*entreprise*, (donc *société de personne*).

A ce titre, le *propriétaire* court le *risque* que son *patrimoine personnel* ne soit *utilisé* pour *combler les pertes* de la *société* si celle-ci *dépose* son *bilan* (cas de *faillite* et de *fermeture* de l'entreprise).

Les *principales sociétés* relevant de ce statut sont :

- L'entreprise Individuelle (entreprise « en nom personnel ») :

Statut adapté aux *personnes seules* qui souhaitent créer une *société* (comme *alimentation générale*). Ne pouvant alors être *salarié* de l'entreprise, le *propriétaire n'est pas soumis* à l'*impôt* sur les *sociétés*, mais à l'*Impôt* sur le *Revenu Global* (IRG). Par contre, il *engage* sa *responsabilité indéfinie* sur ses *biens propres* en cas de *défaillance* de l'entreprise.

- La Société en Nom Collectif (SNC) :

La *SNC* est une *société de personnes*, elle est en *général* une *entreprise familiale*. Le *nombre minimum d'associés* est de deux (2) et il n'y a pas de *minimum de capital social exigé*, ce dernier est *divisé en parts sociales*.

L'*immatriculation* au *registre du commerce* confère à l'entreprise la *personnalité morale* et à *tous les associés* la *qualité de commerçants* (ou entreprises individuelles) et *tous les associés* répondent *indéfiniment et solidairement* des *dettes* de la *société*. La *gérance* appartient à *tous les associés*, *sauf stipulation contraire* des *statuts*.

– Les Groupements d'Intérêt Économique :

Le groupement est constitué entre deux ou plusieurs personnes morales (entreprises) pour une durée déterminée. Il est constitué en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité. Il est administré par une ou plusieurs personnes.

L'immatriculation au registre du commerce confère au groupement la personnalité morale. Les membres du groupement sont tenus des dettes de celui-ci sur leur patrimoine propre, ils seront solidairement, sauf convention contraire des tiers contractants.

– Les sociétés civiles :

Comme leur nom l'indique, les sociétés civiles sont de par leur activité soumises au droit civil et non commercial. Les associés sont alors dénommés « gérants » et leur responsabilité est illimitée.

– Etc.

ii. Statut juridique conférant une responsabilité limitée :

Statut juridique conférant à l'entreprise une personnalité propre (appelée aussi « société de capitaux »), qui limite les risques du propriétaire aux apports qu'il a fait à l'entreprise lors de sa création.

Les principaux types d'entreprises de ce statut sont :

– Les Sociétés A Responsabilité Limitée (SARL) :

Dans ce cas, le nombre d'associés minimal est de 2 et maximal de 50 le capital minimum constitutif de la société n'est plus limité à 100.000 Da. Dorénavant, il est aux actionnaires de le fixer librement d'un commun accord. Ce capital social est divisé en parts sociales dont la valeur est fixée par les actionnaires.

Le statut simplifié des SARL fait qu'il est souvent utilisé notamment lorsque l'on engage dans la création d'une entreprise.

– Les Entreprises Unipersonnelles à Responsabilité Limitée (EURL) :

Ce type de société se rapproche dans les faits d'une SARL sauf que comme son nom l'indique, elle est constituée à partir d'un associé unique.

Par ailleurs, le capital minimal n'est plus 100.000 Da, c'est à l'actionnaire unique de le fixer.

Son avantage alors réside dans le fait que le patrimoine de l'entreprise se distingue en principe du patrimoine du propriétaire.

– Les Sociétés Par Actions (SPA) :

Pour créer une société par actions, il faut un minimum de 7 actionnaires (physiques), sauf pour les sociétés à capitaux, apportant à l'entreprise un capital initial minimum de 1.000.000 Da.

La société ainsi créée est gérée par un Conseil d'Administration ou un Directoire et par un Président.

Ces sociétés, comme les EURL et SARL sont alors soumises au régime de l'impôt sur les sociétés notamment l'IBS (Impôt sur les Bénéfices des Sociétés), par exemple.

Pour plus d'information voir : KPMG Guide Investir en Algérie, Edition 2017, pp. 59-79.

Remarque :

Le **choix** du bon **statut juridique** est une des **préoccupations majeures** de chaque entrepreneur. Les **possibilités** sont **nombreuses**, comme on l'a vu plus haut, et le **choix effectué** a de plusieurs impacts (juridiques, fiscaux, commerciaux, sociaux, etc.).

Pour cela ce **choix** doit être **orienté** à travers de nombreux **critères** et différentes **dimensions** notamment :

- **Nature** de l'**activité** à exercer, particulièrement réglementée ;
- **Montant capital** social minimal ;
- **Responsabilité** légale **face** aux **dettes** de l'entreprise ;
- **Complexité** des **démarches** à effectuer ;
- **Coûts** afférents au **démarrage** ;
- **Régime social** et **fiscal** de l'**entreprise** et de l'**entrepreneur** ;
- **Volonté** de s'**associer** ;
- **Protection** du **patrimoine** ;
- **Ampleur** du **projet** ;
- **Crédibilité vis-à-vis** des **partenaires** (clients, fournisseurs, banque, etc.) ;
- **Fonctionnement** de la future **entreprise** ;
- Etc.

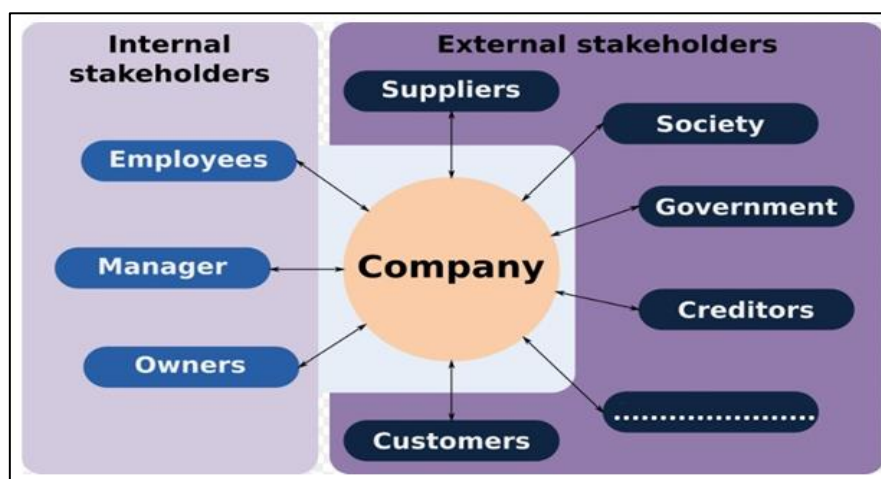
3. Les Parties Prenantes de l'entreprise :

L'entreprise **évolue** dans un **environnement** qui **englobe** de nombreux **acteurs internes** et **externes** qui sont autant de **parties prenantes** de son **activité**. Chaque **acteur** représente des **enjeux** différents qu'il faut savoir **appréhender** de manière **cohérente** et **harmonieuse**.

Ainsi, **traditionnellement** l'entreprise doit rendre des **comptes**, **principalement**, à ses **actionnaires** (Shareholders's Model).

Cependant, l'**évolution** et le **changement** de l'**environnement** notamment le **développement** de la **responsabilité sociétale** de l'entreprise (responsabilité relative aux conséquences sociales, sanitaire et environnementales de ses activités exercées) a **permis** de **considérer** que l'entreprise **doit** aussi **écouter** et **rendre des comptes** à d'autres **acteurs concernés** par l'**activité** de l'entreprise comme les salariés, les sous-traitants, etc.

Ces **acteurs** sont **appelés** les **parties prenantes** (Stakeholders's Model), qui sont généralement : les **salariés** ; la **direction** ; les **clients** ; les **actionnaires** ; les **pouvoirs publics** ; les **concurrents** ; les **fournisseurs** ; **sous-traitants** ; etc. Ceci illustré comme suit.



Toutefois, dans ce qui suit, nous allons plus s'intéresser aux parties prenantes internes, à savoir :

- Les détenteurs du capital ou capital social de l'entreprise (les actionnaires qui sont les propriétaires ou détenteurs des parts sociales de la société) ;
- La direction de l'entreprise (mandatée –désignée- par les actionnaires) ;
- Les employés de l'entreprise (recrutés par la direction de l'entreprise).

Ainsi, les actionnaires détiennent le capital de la société. Leur rôle premier est d'apporter les fonds nécessaires au démarrage et au développement de l'entreprise, de choisir les membres de la direction et d'avaliser (cautionner), ou non, l'administration des affaires par la direction et les stratégies de l'entreprise.

Ils perçoivent des revenus sur les bénéfices de l'entreprise, dénommés dividendes et peuvent influencer de manière notable sur les décisions prises par le Conseil d'Administration, car c'est eux qui l'élisent au terme de l'Assemblée Générale ordinaire (AG) annuelle, sinon l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGEX).

Remarques sur les AG et les CA :

L'Assemblée Générale (AG) (respectivement l'AGEX) est le rassemblement de l'ensemble des actionnaires d'une entreprise (ou des représentants de ces actionnaires) afin qu'ils rencontrent les dirigeants ou les membres de son Conseil d'Administration et puissent éventuellement prendre des décisions.

Généralement annuelles, planifiées d'avance, les AGs permettent aux dirigeants d'informer leurs commettants (donneurs d'ordres, d'instructions, consignes,..) et à ceux-ci de voter sur des modifications au fonctionnement de l'entreprise.

Il est à noter les AGEXs fonctionnent de la même façon que les AGs, toutefois, le caractère du rassemblement est exceptionnel et non prévu d'avance.

Par contre, le Conseil d'Administration (CA) est composé de personnes morales ou physiques, qui ont la responsabilité de diriger une entreprise privée, un établissement public, ou une autre institution.

Il détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre par la direction générale.

Le CA se saisit également de toute question intéressante la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge nécessaires.

Par contre, la Direction (Top Management), composée de personnes chargées de la gestion des affaires courantes de l'entreprise et du déploiement de la stratégie d'entreprise validée par les actionnaires.

Sa rémunération est en général formée d'un salaire, ainsi que d'une forme d'intéressement, souvent sous la forme de Stocks Options ou/et de bonus financiers plus ou moins indexés sur la performance de l'entreprise.

Les salariés, composés généralement des cadres (Managers), chargés de la gestion et de la conduite des opérations par l'encadrement des ressources humaines appropriées, notamment les employés maîtrises et exécutions, chargés de l'exécution des processus commerciaux et de production en liaison avec l'encadrement.

Ils **perçoivent un salaire** en échange de leur travail fourni au sein de l'entreprise et **dés fois un intéressement** aussi.

4. L'entreprise et son environnement :

4.1. Définition :

L'**environnement** est l'**ensemble des forces** qui **agissent sur l'entreprise** et qui contribuent en retour à **générer un Feed Back**. Il peut être **porteur d'opportunités** ou de **menaces**, déterminés notamment par une analyse de type **SWOT**, représentée comme suit.

SWOT / FFOM	Utile (+)	Néfaste (-)
Interne (organisation) <ul style="list-style-type: none"> Situation <ul style="list-style-type: none"> Performance de l'entreprise Notoriété et Image de marque Ressources <ul style="list-style-type: none"> Finance : Endettement, Trésorerie, Liquidité... Technologie : R&D, coûts de production, brevets Organisation : qualité du management & de la main d'œuvre, flexibilité de la structure... Marketing <ul style="list-style-type: none"> Positionnement, segmentation Produit, Distribution, Communication, Prix 	FORCES (Strengths)	FAIBLESSES (Weaknesses)
Externe (environnement) <ul style="list-style-type: none"> Macro-environnement (PEST) <ul style="list-style-type: none"> Politique, juridique, institutionnel économique, démographique et social socioculturel Technologique Microenvironnement <ul style="list-style-type: none"> La demande, le marché L'environnement concurrentiel Les Forces de Porter 	OPPORTUNITÉS (Opportunities)	MENACES (Threats)

En fonction de l'**intensité** et de la **proximité** des « **flux** » qui s'**établissent** entre l'entreprise et son environnement, on peut mettre en lumière **deux types** d'environnement **micro** et **macro environnements**.

4.2. L'environnement immédiat ou micro environnement :

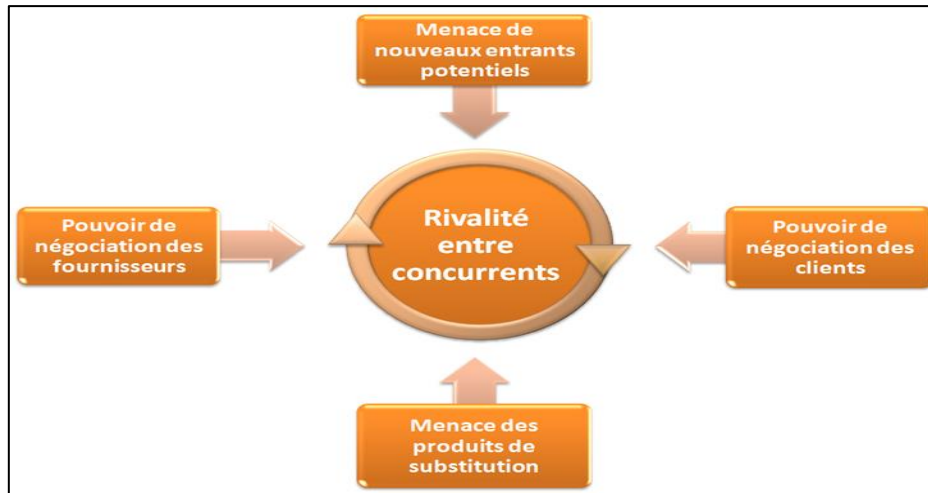
Un environnement **propre** à une entreprise **donnée**, composé par :

- Ses clients actuels et potentiels ;
- Ses fournisseurs ;
- Ses concurrents ;
- Ses partenaires financiers ;
- Ses syndicats de salariés ;
- Ses sous-traitants ;
- Les associations de défense de consommateurs ;
- Etc.

Souvent l'environnement **immédiat** est étudié sous forme de **modèle**. Ainsi, parmi les plus utilisés pour l'**illustrer** est le **Modèle** de **Michael PORTER**.

En effet, ce **modèle** est une **référence** de l'**identification** des **forces** qui **agissent** sur la **position concurrentielle** d'une entreprise, permettant ainsi à cette dernière de **mesurer l'intensité concurrentielle** du **marché** dans lequel elle intervient.

Pour cela Michael PORTER en distingue **5 forces**, représentées comme suit.



4.3. L'environnement éloigné ou macro environnement :

Un **environnement** qui **n'est pas propre** pour une entreprise, mais pour un **ensemble d'entreprises**, ou pour **toutes les entreprises**. Il s'agit alors de l'**ensemble** des forces à caractères :

- Géographique ;
- Démographique ;
- Technologique ;
- Politique ;
- Juridique ;
- Économique ;
- Socioculturel ;
- Etc.

De **même**, de nombreux **modèles** sont **utilisés** pour **illustrer** ce macro environnement, notamment le modèle **PESTEL**.

En effet, l'**analyse** de l'**environnement** général est **appréhendée** à travers le modèle **PESTEL** (**P**olitique, **E**conomie, **S**ocial, **T**echnologique, **E**cologie –environnemental- et **L**égislation).

Ce modèle permet de **déterminer** les **grandes tendances**, au **niveau** de l'**économie générale**, **pouvant** avoir une **influence** sur l'**activité présente et future** d'une **entreprise**, comme on le voit sur la figure.



4.4. La maîtrise de l'environnement :

L'entreprise dispose de nombreux outils et techniques pour maîtriser l'environnement, chose qui est presque impossible, toutefois elle doit essayer de le canaliser, de l'appriivoiser sinon de le comprendre, de l'analyser et de le surveiller.

Parmi ces outils, les plus importants sont les suivants :

a. La stratégie d'entreprise :

C'est la détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, d'adoption de lignes d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs, qui consistent principalement à tenter de conquérir un avantage concurrentiel déterminant, celui qui modifie durablement le rapport de force.

b. La planification :

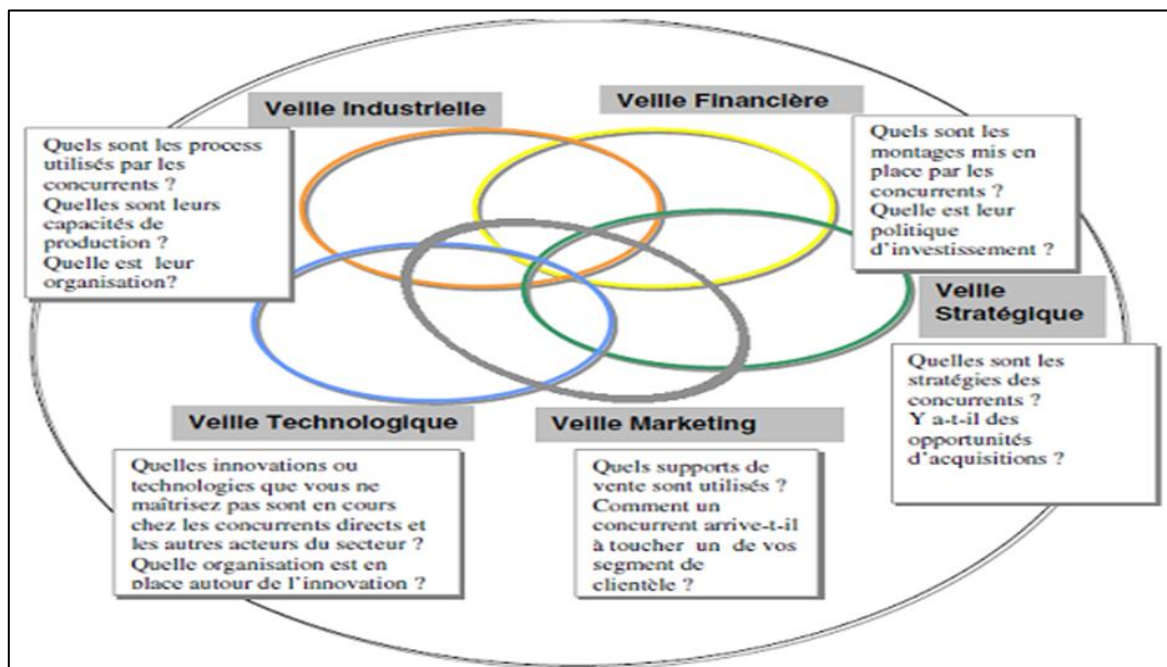
Procédure formalisée de prise de décision, par laquelle l'entreprise élabore une représentation voulue de son état futur et les modalités de mise en œuvre correspondantes, qui se distingue :

- La planification stratégique ;
- La planification à moyen terme ;
- Les plans opérationnels ou annuels (planification à court terme).

c. La fonction de veille :

Les moyens mis en œuvre par une entreprise pour surveiller son environnement afin de diagnostiquer quelles sont les menaces et opportunités. Il s'agit en fait du système d'information développé par l'entreprise pour consolider et appuyer les grandes décisions qui sont prises.

La veille peut être représentée comme suit.



5. Le système « entreprise » :

5.1. Définition du système et du « système entreprise » :

Le système est un ensemble d'unités en interrelation mutuelle ou une unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus.

D'un point de vue *systémique*, l'entreprise est un système *structuré*, *constitué d'organes hiérarchisés et spécialisés*, et d'un certain nombre de *liaison* les reliant, dont les *caractéristiques* sont les suivantes :

- *Constitué d'un ensemble d'éléments concrets* (machines, terrains, immeubles, etc.) mais aussi *abstrait* (une histoire, une culture, des valeurs, etc.) ;
- *Organisé*, c'est-à-dire *doté d'une structure de fonctionnement* permettant d'*assurer la coordination des éléments* du système ;
- *Ouvert*, donc *en relation* (flux entrants et sortants) avec son *environnement* ;
- *Finalisé*, c'est-à-dire *ayant un objectif* qui *nécessite* la mise en place d'une *stratégie* ;
- *Dynamique*, en *constante évolution*, en *réaction* des *modifications* de son *environnement* ;
- *Régulé*, de *manière* à *essayer d'atteindre* constamment ses *objectifs* grâce à la *prise de décision*, notamment en *face des problèmes et contraintes* rencontrés, qui la *dévient* de ses *objectifs*.

5.2. Les sous-systèmes du « système entreprise » :

Le « système entreprise » est *composé* de sous-systèmes *classés* :

- *Selon le critère fonctionnel* : sous-systèmes *opérationnels classés* suivant les *fonctions* de l'entreprise (approvisionnement, production, commercialisation, etc.) ;
- *Selon les flux échangés* : sous-système *physique* (gère les *flux réels* de matières, etc.) *financier* (flux de *capitaux*) ou de *communication* (flux d'*information*).

Ceci nous *amène* alors à *distinguer* :

- *Le sous-système opérationnel* : dont la *fonction principale* est d'*assurer le bon fonctionnement* de l'entreprise (système -*respectivement sous-système*- de production, système financier, système de gestion du personnel, etc.) ;
- *Le sous-système de décision (ou de pilotage)* : ensemble de tous les *éléments* (personnel, procédures, culture, etc.) qui *interviennent* dans le *processus de décision* ;
- *Le sous-système d'information* : défini par l'*ensemble des moyens et procédures destinés* à *fournir aux membres* de l'entreprise une *représentation* de l'état et du *fonctionnement* de celle-ci *face* à son *environnement*.

6. Culture d'entreprise :

6.1. L'entreprise a-t-elle une culture ? :

Toute *entreprise*, quelle que soit sa taille, *forme* un *sous-groupe social* composé d'*individus appartenant* à une ou *plusieurs cultures nationales, régionales et professionnelles*.

Pour *assurer la cohérence* de cette *mosaïque*, l'entreprise a *besoin* de *créer* une *identité collective*, qui *deviendra* le *point de repère* de tous ses *membres*.

En effet, au fur et à mesure de que l'*entreprise se transforme* en *institution*, elle *tend* à *développer* une *culture d'entreprise* qui est l'*élaboration* d'un *système* à la fois *culturel, symbolique et imaginaire*.

6.2. Définition de la culture d'entreprise :

La *culture d'entreprise* *influence et contribue* à *façonner* les *comportements* organisationnels. Elle est l'*ensemble* des *activités*, des *règles de fonctionnement* et des *valeurs* qui *sont communs* au *groupe social* que *constitue* l'entreprise dans son *ensemble*.

La **culture d'entreprise** repose sur les **artefacts** (symboles, comportements, rites, histoire de l'entreprise), les **valeurs** et les **croyances** qui s'expriment dans l'organisation (entreprise).

Remarques :

- Les **symboles** sont des **signes distinctives** qui **permettent** de **distinguer** les **membres** de l'**entreprise** de ceux qui lui sont **extérieurs** ;
- Les **mythes** sont les **légendes**, les **histoires associées** au **passé** de l'**entreprise** ;
- Les **rites** sont des **pratiques** qui **découlent** des **valeurs partagées**;
- Les **valeurs** sont les **préférences collectives**, qui **s'imposent** au groupe, les **croyances** essentielles, les **normes** qui **définissent** les **façons d'agir** et de **penser**, etc.;
- Les **croyances** sont le **fait de croire**, c'est-à-dire de **tenir quelque chose** pour **véritable** ou **réelle**, d'être **persuadé** ou **intimement convaincu** qu'elle est **vraie** ou qu'elle **existe** (existence d'Allah, par exemple).

6.4. Intérêt de la culture d'entreprise :

La **culture d'entreprise** est une **variable essentielle** pour **expliquer** le **vécu** quotidien et les **choix** stratégiques **réalisés** par l'entreprise. Elle **est**, également, **primordiale** pour **permettre** à l'entreprise de **se différencier** (de se distinguer des autres entreprises).

En effet, en **termes d'image** d'une part, elle **présente** des **atouts** que ce soit en **interne** ou à l'**externe** auprès des **consommateurs** et autres **parties prenantes**.

Elle est en effet **source** de **cohésion** et de **motivation** des **collaborateurs** et elle **limite** les **conflits**.

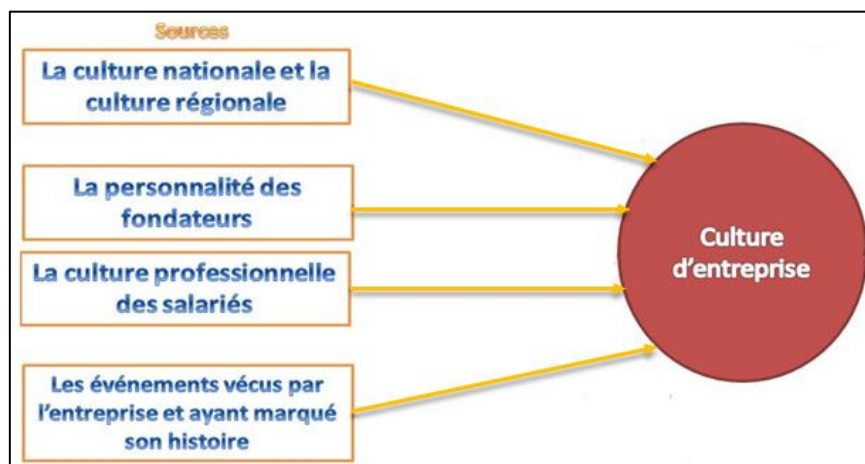
Après des **clients**, elle **véhicule** une **image positive** et elle **peut développer** un **sentiment** de **proximité** avec l'entreprise voire devenir un **critère** de **choix**.

En **termes de compétitivité** d'autre part, en **favorisant** l', la culture d'entreprise **augmente** les **performances** des **salariés**. Elle est aussi un moyen d'**attirer** des **candidats** à l'embauche **motivés**.

Elle est d'ailleurs **souvent prise en compte** dans la **sélection** des **futurs collaborateurs**.

6.3. Comment se forme la culture d'entreprise ? :

La **culture d'entreprise** est la **combinaison** de différents **matériaux culturels**, chacun ayant ses **caractéristiques propres**.



En *premier lieu* et dans un *certain sens*, la *culture d'entreprise* est un *sous-produit* des cultures *nationale* et *régionale* et par *conséquent* un ensemble de *valeurs*, de *mythes*, de *rites*, de *tabous* et de *signes* partagés par la *majorité* des *salariés*.

La *personnalité des fondateurs* est un *mythe majeur* (mythe d'*origine*). Par exemple, dans le groupe *APPLE*, la *vision* de *Steve JOBS* (son fondateur) est toujours une *référence primordiale* dans la *conduite* du *groupe* (l'*innovation*, le *meilleur produit*, la *passion* de la *vente*).

Ainsi, lors de la *création* de l'*entreprise*, le *créateur* est *plus qu'un apporteur* de *capitaux*. En effet, il *prépare l'avenir* de l'*entreprise* *selon ses connaissances*, mais *également* en *fonction* de ses *croyances*, de sa *personnalité* et de sa *philosophie*.

En ce qui *concerne* la *culture professionnelle*, certains *travaux prouvent* que, dans une *même* entreprise, il y a des *profils* culturels *différents*. La *culture professionnelle* étant la *culture* au *travail* *acquise* dans une *autre entreprise*.

Les *événements marquants*, ce sont les *mythes héroïques*, c'est à dire, les *moments* de *gloire vécus* par l'*entreprise*. L'*histoire unique* de l'*entreprise* *forge* les *mythes* et les *rituels* qui y sont *admis*.

7. Décision en entreprise :

7.1. Définition :

On peut définir la *décision*, au sens *économique*, comme l'*acte* par lequel un *ou des décideurs* opèrent un *choix* entre plusieurs *options* permettant d'*apporter* une *solution satisfaisante* à un *problème* donné.

Cependant, cette *notion* de *décision* *a évolué* dans le *temps* au fur et à mesure que ce sont *transformées* et *compliquées* les *procédures* de *prise de décision*.

En effet, au *sens classique* du terme, on *assimile* la *décision* à l'*acte* par lequel un *individu* (disposant du *pouvoir* de *décider*) *prend* les *mesures favorisant* la *création* et la *répartition* des *richesses* dans une entreprise en s'*appuyant* sur un ensemble d'*informations* mis à sa *disposition* sur le *marché* et sur l'*entreprise* elle-même.

Dans une approche plus *moderne*, la *prise de décision* apparaît plutôt comme un *processus* d'*engagement progressif* connecté à d'*autres processus*, qui marque l'*existence reconnue* de *plusieurs chemins* pour *parvenir* au même et unique *but*.

De *même*, la *prise de décision* ne repose plus sur un *seul individu* mais peut être *partagée* entre un *nombre élevé* d'*acteurs* agissant au *sein* de l'*entreprise*.

Cette *multiplication* du nombre de *décideurs* reflète par ailleurs la *diversité* des *décisions* qui doivent être *prises* dans une entreprise.

7.2. Types de décisions :

On *distingue* traditionnellement *trois grands types* de *décisions* qui doivent être *prises* dans une entreprise, à savoir :

a. Les décisions stratégiques :

Les *décisions stratégiques* *engagent* l'*entreprise* sur une *longue période* puisqu'elles *conditionnent* la *manière* dont l'*entreprise* va *se positionner* sur un *marché* de manière à *retirer* le *maximum* de *profits* des *ressources* qu'elle *mobilise*.

On cherche alors à répondre à la question essentielle de l'entreprise qui est : « quoi produire ? » et son corollaire (conséquence) qui est « quels moyens mettre en œuvre de manière efficace pour produire ? ».

En définitive, il s'agit de définir la manière dont l'entreprise va s'insérer dans son environnement, afin d'en tirer un avantage concurrentiel déterminant et durable.

b. Les décisions managerielles (tactiques) :

Les décisions managerielles permettent de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques.

Il s'agit alors d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques au sein de l'entreprise.

c. Les décisions opérationnelles :

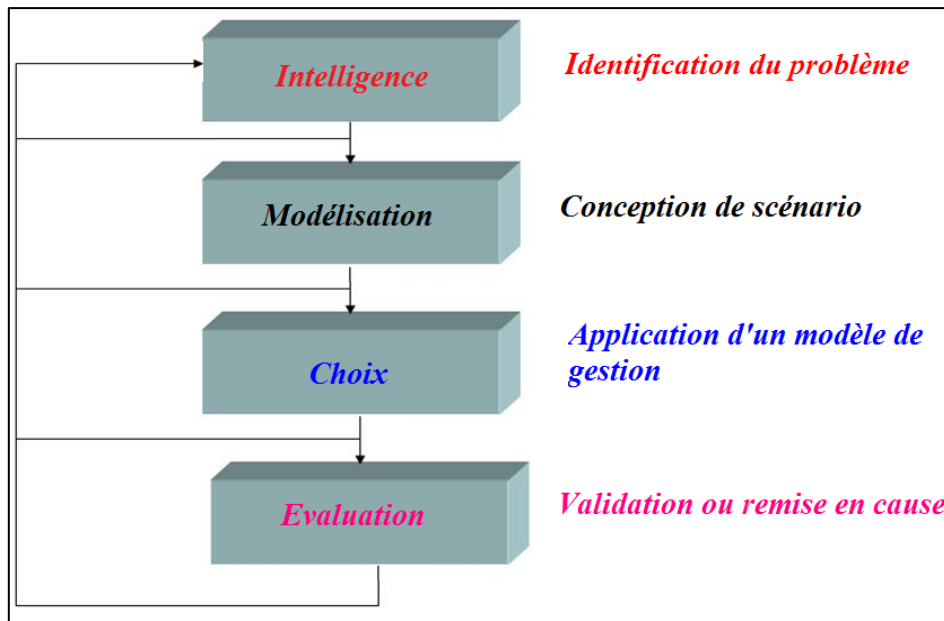
Ces décisions s'appliquent dans le cadre de la gestion courante de l'entreprise et concerne l'utilisation optimale des ressources allouées dans le cadre du processus productif de l'entreprise (gestion des stocks, gestion de production, etc.).

Cependant, chaque type de décision fait référence à un certain nombre de caractéristiques qui peuvent être résumées sur le tableau qui suit.

Caractéristiques	Type de décision		
	Stratégique	Tactique	Opérationnelle
Domaine de la décision	Relation avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus productif
Horizon de temps	Long terme	Moyen terme	Court terme
Effet de la décision	Durable	bref	Très bref
Réversibilité de la décision	Nulle	Faible	Forte
Action correctives	Impossibles	Difficiles	Faciles
Répétitivité des choix	Nulle	Faible	Forte
Procédure de décision	Non programmable	Semi-programmable	Programmable
Niveau de décision	Direction générale / Conseil Administration	Directions fonctionnelles	Chefs de services / Chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes

7.3 .Processus de prise de décisions :

Le processus interne de prise de décision suit en général différentes étapes suivantes :



i. Identification de l'objectif : cette première étape vise à définir de manière précise et formulable l'objet de la prise de décision future (sur quoi se porte la prise de décision) ;

ii. Collecte de l'information : qui se porte à la fois sur les facteurs externes (environnement concurrentiel de l'entreprise, etc.) et sur les facteurs internes (inventaire des ressources disponibles pouvant être utilisées dans le cadre de la décision prise) ;

iii. Définition des options possibles : l'analyse de l'information permet de définir un ensemble de décisions susceptibles de fournir une réponse au problème posé ;

iv. Comparaison et évaluation de ces options : dans le processus de décision, il est nécessaire de pouvoir comparer les différentes options possibles ce qui nécessite le pouvoir d'en évaluer les coûts et les gains probables, par conséquent une satisfaction, afin de lancer exécutions.

A noter que ce processus par définition est itératif.

De nombreux modèles existent pour schématiser ce processus. Parmi eux le **Modèle IMC** (Intelligence, Modelisation and Choice) de **Herbet SIMON** (économiste et sociologue américain), représenté comme suit.

8. Les grandes fonctions de l'entreprise :

D'une manière générale, les grandes fonctions de l'entreprise sont classifiées en fonctions opérationnelles et fonctions supports, qui sont décrites, ci-après.

8.1. Fonctions opérationnelles :

Dans cette catégorie on retrouve les fonctions suivantes :

a. Direction générale et siège :

C'est à la direction générale que revient le choix des grandes orientations de l'entreprise. A elle, alors, de mener la réflexion sur les métiers, les produits et les technologies et d'en gérer les fluctuations. Pour cela, elle élabore des plans à moyen et long termes, garants de la croissance et le développement de l'entreprise.

En prise directe avec l'actionnariat, elle recherche et gère le financement des activités. Et c'est bien sûr elle qui définit l'éthique et la culture d'entreprise et promeut (fait la promotion) les valeurs sur lesquels s'appuie toute l'organisation.

b. Recherche et Développement (R&D) :

Recouvrant des activités différentes selon les entreprises, la fonction de recherche et développement peut aller jusqu'à la mise au point de produits industrialisés. Les missions imparties à la R&D doivent être ambitieuses et audacieuses, car c'est d'elles que dépend la réactivité de l'entreprise aux sollicitations du marché et à son future.

c. Production :

Du simple atelier de fabrication non autonome à la direction de production complètement responsable, le périmètre de l'usine recouvre diverses réalités. Toutes ont en commun d'être bornées en amont par le service commercial, le bureau d'études et le service achat et en aval par la distribution des produits vers le client.

On les différencie grâce à leur taille, leur système de production (petites ou grandes séries, séries répétitives ou processus continu), leur complexité (multiplicité des produits, des composants, des opérations) et leur degré d'automatisme.

Cependant, elles ont toutes en commun d'être une communauté humaine identifiée avec deux flux d'activité distincts (élaboration des outils-production) et des relations interactives avec le siège. Ainsi, quatre grandes fonctions centrales contribuent directement aux deux flux d'activité à savoir :

- Ordonnancement : Il lui revient d'orchestrer toutes les opérations visant à la sortie des produits finis, dans les délais impartis, avec le prix de revient minimal ;
- Méthodes : c'est le service chargé de définir les conditions optimales de réalisation des produits et les moyens nécessaires ;
- Fabrication : elle se situe entre l'ordonnancement dont elle exécute les plannings de fabrication et les méthodes dont elle reçoit les consignes opératoires ;
- Qualité : il est nécessaire qu'un organe spécifique contrôle la qualité à l'entrée et à la sortie de l'usine, reliant entre eux les différents organes producteurs et fournissant à tous les acteurs de la qualité totale des méthodes homogènes et des instruments de mesure normalisés.

d. Commercial et Marketing :

Quel que soit le métier pratiqué, on trouve généralement des vendeurs, encadrés par des directions commerciales, des activités liées à la vente, à la gestion et à la présentation des produits ainsi que la gestion de la demande des clients. Très souvent pour ce qui est de l'organisation de la fonction, on sépare le recueil de l'information de la coordination des actions. Ainsi classiquement, la direction commerciale se divise en deux, une partie Marketing qui comprend les études de marché, les chefs de produits, la publicité et la promotion, une autre partie vente avec le réseau, la logistique et la formation.

e. Achats et approvisionnement :

C'est au travers de ses achats qu'une entreprise intègre les progrès et les savoir-faire de son environnement, d'où l'importance de doter cette fonction de trois types de compétences : le Marketing amont pour identifier les besoins des clients et les fournisseurs dont l'intérêt converge avec ceux de l'entreprise, la stratégie relationnelle avec les fournisseurs et la gestion prévisionnelle ou opérationnelle des achats et des approvisionnements.

Outre la *spécification* des *objets* à *acheter* et la *recherche* de *fournisseurs* à agréer, il faut *déterminer* les quantités, les délais, la périodicité des besoins, *évaluer* les *offres* sur le plan de la technique, de la gestion et des finances, *négocier* et *conclure* les *contrats* de fournitures, puis, bien sûr, en *contrôler* la *réalisation* jusqu'à la *clôture* financière et *réceptionner* les objets livrés.

f. Logistique et Supply Chain Management (SCM) :

A partir d'une *identification* précise de l'état de la *demande*, communiquée par le commercial en *aval*, la *régulation* prend effet grâce à une chaîne d'information *déclenchant* l'*approvisionnement*, la *production* ou la *distribution* de *matières* stockées ou de *ressources* disponibles. Une bonne *gestion* du *réseau* de *circulation* physique des produits vise à *augmenter* le *taux* de *service*, à *savoir* le *rapport* entre le nombre de commandes exprimées et le nombre de commandes qui sont satisfaites dans les *délais*.

Les *efforts* portent en particulier sur la *réduction* des *délais* de livraison et des *stocks*, l'*optimisation* du *temps* d'*utilisation* des équipements et des structures de circulation physique et sur la *continuité* des flux de circulation, des approvisionnements à la livraison finale.

8.2. Fonctions supports :

Dans cette catégorie, on retrouve les fonctions suivantes.

a. Finance :

La fonction financière s'exerce dans *trois dimensions* :

- Elle *définit* la *politique financière* (niveau et contrôle des capitaux, affectation des résultats, répartition des risques, etc.) ;
- Elle *développe* les *stratégies correspondantes* (condition d'accès au marché externe du financement, orientation de la communication financière, plan d'immobilisations, projections des résultats, etc.) ;
- Elle *gère* l'*ensemble* des *flux financiers* (exploitation, hors exploitation) et *des risques* (de change, de taux, de contrepartie, de marché, etc.).

A elle également de *maintenir* l'*équilibre financier structurel* de l'entreprise (*solvabilité* – capacité de payer ses dettes-) et sa capacité à faire face à ses engagements (*liquidité* – somme d'argent disponible immédiatement-). La *trésorerie* se situe à la *charnière* du *politique* et de l'*opérationnel* en *agissant* à la fois sur le *compte de résultat*, sur le *fonds de roulement* et sur la *politique financière*.

b. Comptabilité :

Les *missions* de la *comptabilité* se *répartissent* sur *deux axes* : la *comptabilité financière* ou *générale* chargée de *présenter* des *informations* à l'*extérieur* de l'entreprise (obligations légales, actionnariat) et la *comptabilité de gestion* à usage des *décideurs internes*. Les grands groupes ont, de plus, une branche *comptabilité de consolidation* (pour regrouper toutes les *comptabilités* des *filiales* du groupe- entreprises, dont le groupe est propriétaire-).

La *comptabilité générale* *dresse* périodiquement un état du *patrimoine*, de la *situation financière* et des *résultats*, sous forme d'*états financiers*. La *comptabilité analytique* *présente* des *bilans par activités*, par *produits*, par *ateliers*, etc., tout ce qui permet d'évaluer les coûts et les prix de revient des produits fabriqués. La *comptabilité budgétaire* relate les *écarts* entre les *prévisions* et les *dépenses effectives*.

c. Contrôle de gestion :

Sa mission essentielle est de **fournir le référentiel** qui donne du **sens** aux décisions en **rapprochant** les informations sur la **situation réelle** à un moment donné ou sur une période étudiée et les **objectifs** de l'entreprise.

Il travaille à la fois sur les actions **courantes** et sur les actions de **progrès** dûment identifiées en établissant le **tableau de bord**, un outil de synthèse, qui permet à la fois le **contrôle budgétaire** et le **contrôle technique** des opérations de base.

Il en mesure l'**efficacité**, la **productivité** et la **compétitivité**, dans l'optique de susciter des améliorations. La plus grande **difficulté** consiste pour lui à **s'adapter** aux différents **cycles** de décision qui se prennent à tous les niveaux de l'entreprise.

d. Ressources humaines :

Chargée d'**acquérir**, de **gérer** et de **développer** les compétences nécessaires à la réussite de l'entreprise et de **créer** les conditions d'une forte **motivation**, la fonction personnel doit assurer à la fois la **gestion collective** des personnels et leur **gestion individuelle**.

A ce titre, entrent dans ses missions l'**administration** proprement dite, la **gestion des statuts** et la **gestion des budgets**, mais aussi le recrutement, les qualifications, la gestion des carrières. C'est elle également qui définit et développe une **politique de ressources humaines** en synergie avec la stratégie d'entreprise.

e. Informatique :

Au-delà des technologies et des systèmes, les **enjeux** liés à l'utilisation de l'informatique sont très **importants**. Les **flux d'informations** traversent l'ensemble des services, **donnant** à la fois l'**état** d'une situation, d'une **prévision** (stocks, par exemple) ou **reflétant** un événement (commande,...). La **qualité** et la **fiabilité** de ces informations qui permettent la **prise de décision** au quotidien sont donc vitales pour les activités de l'entreprise, constituant de plus en plus souvent un des **éléments critiques** de sa **réactivité** et de sa **compétitivité**.

L'informatique a permis d'**automatiser une partie** des flux d'information, mais des gains de **productivité** et des sources de progrès se cachent encore bien souvent dans la partie restante.

f. Organisation :

Cette **fonction** n'est **pas** toujours **présente**, ou alors **intégrée** pour **partie** aux **missions** de la direction **informatique** ou des ressources **humaines**. Plus **fréquente** dans l'**industrie**, l'automobile notamment, et dans les sociétés de **services**, la banque et l'assurance où elle est **quasiment indispensable**, elle se doit de **réfléchir** à toutes les **composantes** de l'**activité** de l'entreprise.

Chargée de **dimensionner** et d'**affecter** les **ressources**, elle **influe** sur les **structures** et sur l'**organigramme** (représentation schématique de la structure de l'entreprise) pour **améliorer** le **fonctionnement** et l'**efficacité** des procédures, des processus, des méthodes.

Le service d'organisation doit aussi **jouer** un rôle d'**assistance** aux **opérationnels** en les aidant à **formuler** leurs **besoins** et à **réfléchir** aux **améliorations** possibles, ainsi qu'à **créer** les **interfaces** nécessaires dans le **système d'information**. C'est pourquoi l'on **associe** souvent son **action** à la **conduite de projet** de développement.

g. Services généraux :

Sous cette *appellation* se *regroupent* des *fonctions* nécessaires bien que souvent *éloignées* du *métier de base* de l'entreprise et, *parce qu'elles ne sont pas stratégiques*, leur *coût* apparaît d'autant plus *prohibitif*. Il est vain de *nier* la *valeur ajoutée* à l'entreprise par la *bonne qualité* de ces *prestations*, car elles ont toutes en *commun* une *problématique* de service.

On y *retrouve*, en effet, le personnel d'accueil (hôtesses, huissiers), les chauffeurs de direction et les coursiers, les services du courrier interne et externe, le standard (téléphone, fax), le gardiennage et la sécurité, la reprographie, l'archivage et la documentation, etc.

9. Organisation de l'entreprise :

9.1. Définition et rôles :

L'*organisation* de l'entreprise, peut se *définir* comme l'*ensemble* de *moyens structurés*, *constituant* une *unité de coordination*, ayant des *frontières identifiables*, *fonctionnant en continu*, en vue d'*atteindre* un ensemble d'*objectifs partagés* par l'ensemble de ses membres, tels que *réaliser* sa *mission* et ses *finalités* ou *promouvoir* un *référentiel* et un *système d'action* capable d'*ouverture*, d'*écoute* d'un client pour ensuite savoir le satisfaire, etc.

Alors, *organiser* ou *structurer* une entreprise, c'est être *capable* d'en *voir* les *composantes*, d'en *décrire* les *éléments* et de *comprendre comment* ceux-ci s'*articulent* dans un *ensemble*.

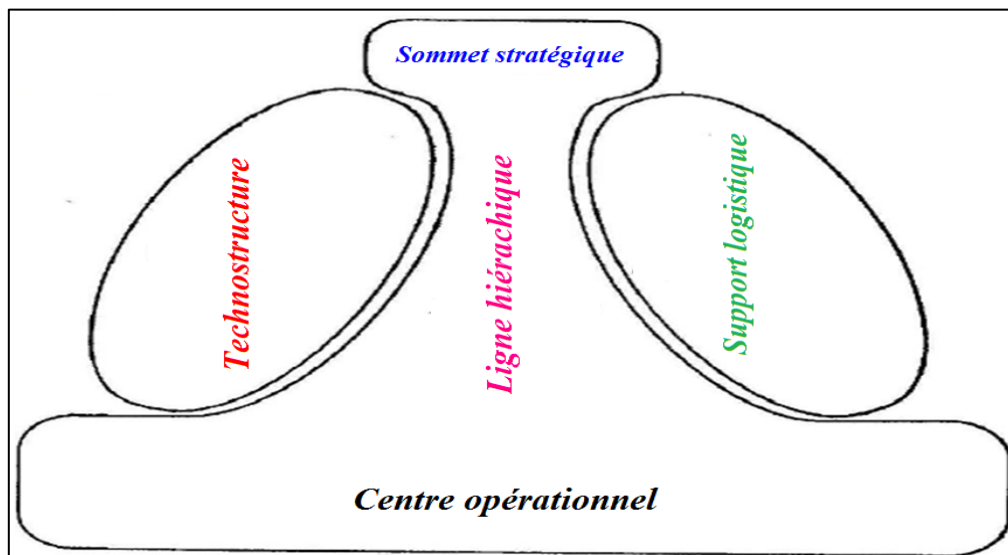
De même, d'être *capable* de classer les *activités* qui s'y *déroulent*, les *regrouper* selon des *principes rationnels* et *faire en sorte* qu'elles *entrent en relation* autant qu'il est *nécessaire*.

Par conséquent, *organiser* une entreprise, c'est *définir* :

- Les *moyens* à *employer* ;
- Les *tâches* à accomplir et les *compétences* nécessaires ;
- Les *processus* de *coordination* et de *communication* entre les différentes *personnes* et les différents *métiers*, ainsi que les modalités de *coopération* ;
- Les *modalités* de *dynamisation* et de *regroupement* des *activités* par *cellules*, *départements* ou *services* au sein de *directions* ou *divisions*.

9.2. Anatomie et fonctionnement de l'organisation (entreprise) :

Dans ses travaux *Henry MINTZBERG* décompose l'organisation en *5 parties*, illustrées sur la figure ci-après.



Ainsi, à la *base* de toute *organisation*, on trouve des *opérateurs*, c'est-à-dire *ceux* qui *effectuent* le *travail de base*: produire les biens ou délivrer les services. Ils *forment* un *centre opérationnel* (ou *base opérationnelle* ou *centre opérant*).

Suivant *les cas*, le centre opérationnel prendra *en charge* l'*acquisition* des matières premières, les *transformations* apportées à ces matières premières, enfin, la *commercialisation* des produits.

Il *n'y a pas* une *organisation* qui ne *nécessite* au *moins* un *manager* (gestionnaire) à *plein temps* pour occuper le *sommet stratégique*, à partir *duquel* il est *possible* d'*avoir* une *vue d'ensemble* du *système*, afin d'*en prendre* des *décisions*.

Lorsque l'*organisation* *grandit*, elle a alors *besoin* de *plus* de *managers*: des *managers* pour *superviser* les *managers*. La *ligne hiérarchique* se trouve ainsi *constituée*, c'est-à-dire une *hiérarchie d'autorité* entre le *centre opérationnel* et le *sommet stratégique*.

Au *fur à mesure* que l'*organisation* *devient* plus *complexe*, elle *réclame* encore un nouveau *groupe* de *spécialistes* appelés *analystes*. Ils *effectuent* des *tâches administratives*, *planifient* et *contrôlent* le *travail* des *autres*.

Ces *analystes* *forment* la *technostructure*, cette dernière se *situe* en *dehors* de la *ligne hiérarchique*.

Enfin, le *support logistique* regroupe ceux qui *remplissent* des *fonctions de soutiens* telles que les relations publiques, le service juridique, le service postal, l'entretien des bâtiments, mais aussi l'*administration des moyens généraux*, etc.

Cependant, toute *organisation* est *dotée* également d'une *sixième* composante appelée *idéologie* ou *culture de l'entreprise*, voir le point 6.

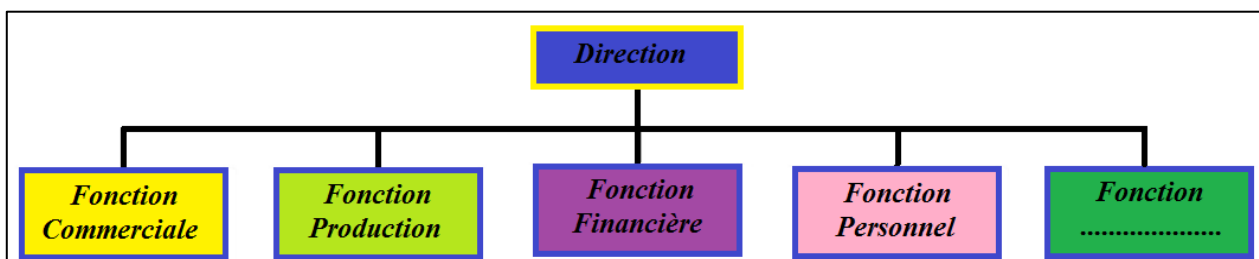
9.3. Typologies des organisations (structures organisationnelles) :

Dans la *pratique* nous *trouvons* de *nombreux types* de *structure organisationnelle*, dont les plus importantes sont décrites, sous forme d'*organigramme*, dans ce qui suit.

a. Structure fonctionnelle :

C'est le *type premier* de toute *organisation* où le *découpage horizontal* du *travail* est *réalisé* par *rapport* aux *grandes fonctions* à *remplir* dans l'*organisation* (achats, production, ventes, etc.).

Ce type de *structure* s'*applique* plus particulièrement aux entreprises *mono-productrices* (1 seul produit) à l'*activité routinière*.



c. Structure divisionnelle :

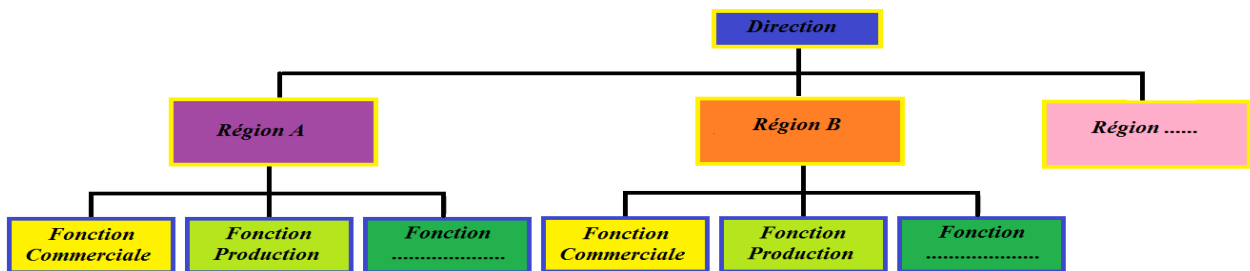
La *répartition* des *tâches* se fait par rapport aux *régions*, aux *produits* ou aux *familles de produits* et aux *marchés* qui présentent un plus *grand* caractère d'*homogénéité* que les fonctions.

Chaque **division** ou **branche** est relativement **autonome** et peut posséder une **structure propre** (fonctionnelle ou autre), en **outre** le **contrôle** exercé par la **direction** n'est souvent réalisé qu'à **posteriori**.

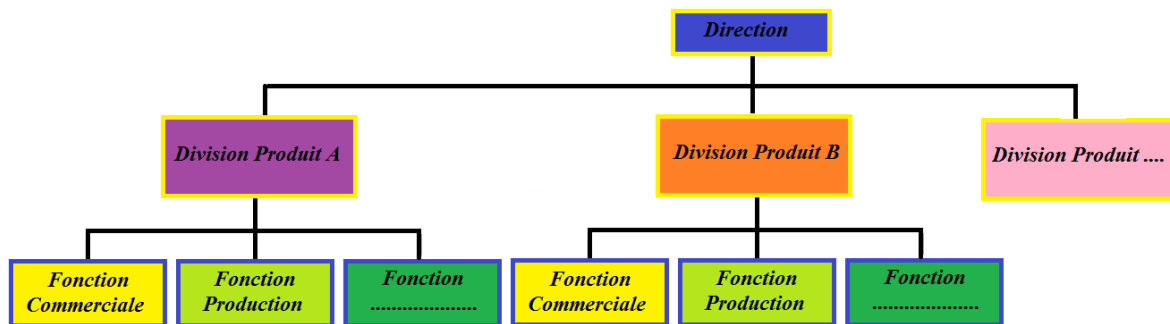
C'est le **type** de structure **adopté** par la **majorité** des **grandes entreprises** car il permet une grande **flexibilité**.

Dans cette **typologie** on peut **trouver** de **nombreuses** structures, présentées dans ce qui suit.

i. Structure divisionnelle par région :



ii. La structure divisionnelle par produits :



A noter que ces **types** de structures par régions ou par produits sont de plus en plus **remplacés** par des structures **divisionnelle par clients** (particuliers et sociétés), notamment dans le **Business to Business**.

C'est le cas des entreprises de télécommunication en Algérie, par exemple, on trouve une **structure** pour les **clients particuliers** et une **autre** pour les **grands comptes** (entreprises et administrations).

c. Structure matricielle :

Pour **construire** des **projets** de développement internes, produits, systèmes informatiques, procédures, etc., les **entreprises** ont **recours** à une **structure matricielle**, où les **participants** sont **membres** d'un **projet** sous la **responsabilité** du **chef** de projet, mais aussi **membres** des **équipes** techniques sous la **responsabilité** des **managers** de ces équipes.

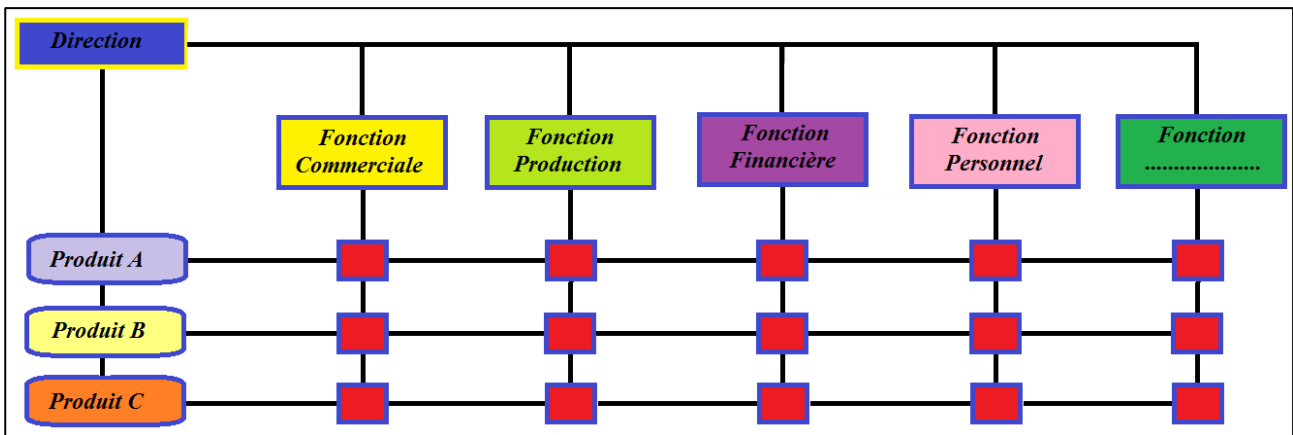
Cependant, ce qui **caractérise** réellement la **structure** par projets c'est la **cohabitation forcée** de deux **dimensions** :

- **Permanente** : celle du **métier** qui permet d'**acquérir** et de forger les **compétences** techniques ;
- **Temporaire** : la **mise en œuvre** de ces **compétences** pour un **chantier**, un **projet**, une **mission**, une **construction**, etc.

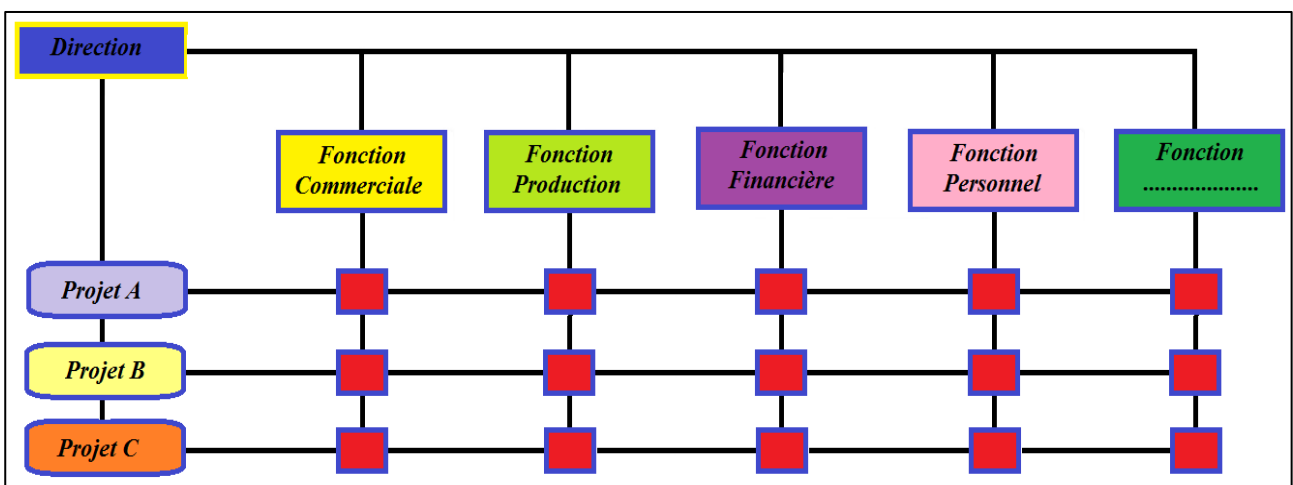
Par ailleurs, de nombreuses **variantes** résultent de cette **typologie**.

A titre illustratif, on peut citer :

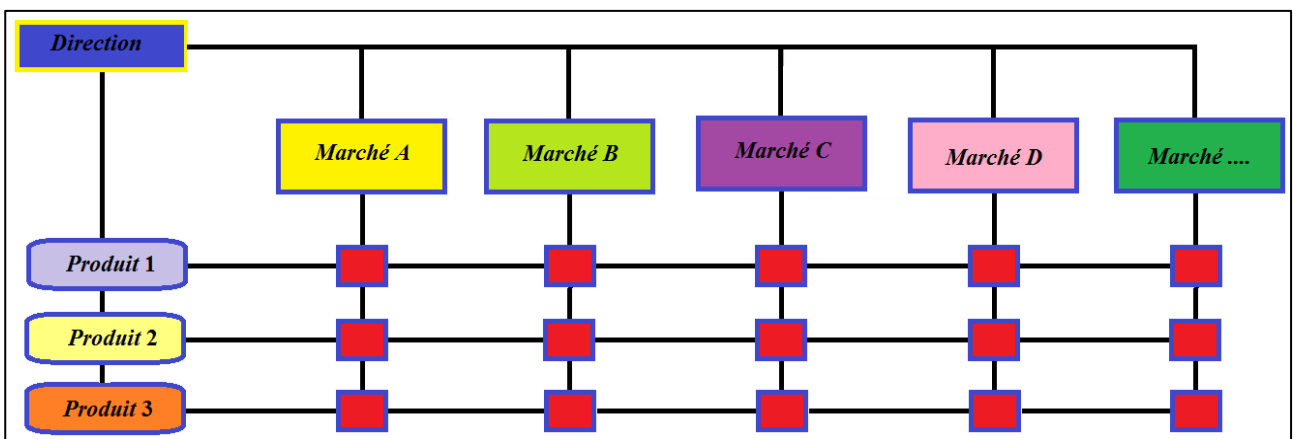
i. La structure matricielle Produit / Fonction (orientée produit) :



ii. La structure matricielle Projet / Fonction (orientée projet) :



iii. La structure matricielle Produit / Marché (orienté produit) :



- Etc.