

République du Bénin

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de la Recherche Scientifique

Université de Parakou

Institut Universitaire de Technologie

(IUT)

ECONOMIE ET ORGANISATION D'ENTREPRISES (2022- 2023)
(COURS)

Prof : Dr. Habibou Woroucoubou,

wcoubou@yahoo.fr

Septembre 2022

PROGRAMME D'ECONOMIE ET ORGANISATION DES ENTREPRISES

TITRE I : NOTION D'ENTREPRISE ET TYPOLOGIE

TITRE II : L'ENTREPRISE ET SES SYSTEMES

I - L'approche systémique de l'entreprise

II – Le système d'information

III – Le système de décision dans l'entreprise

TITRE III : ENVIRONNEMENT – CROISSANCE - STRATEGIE

IV – L'entreprise et son environnement

V - La stratégie d'entreprise et les choix stratégiques dans l'entreprise

VI – La croissance de l'entreprise

TITRE IV : ENTREPRISE - SOCIETE ET ETHIQUE

I –L'entreprise Citoyenne

II- L'entreprise et l'éthique

I - Définitions

Qu'est-ce qu'une entreprise ?

Il n'existe pas une définition universelle de l'entreprise. Elle dépend de l'approche que l'on choisit. Nous évoquons dans ce chapitre, trois approches :

- **l'approche économique**
- **l'approche sociologique**
- **l'approche systémique**

1-1 : L'approche économique

1.1.1 Définition

Une définition communément admise en économie consiste à percevoir ***l'entreprise*** comme une *unité économique dotée d'une autonomie juridique qui combine des facteurs de production (capital et travail) en vue de produire des biens ou des services destinés à être vendus sur le marché.*

Dans une économie capitaliste, *le but final de l'entreprise est de réaliser le profit.*

En plus de réaliser un profit, l'entreprise a pour objectif de répondre aux questions fondamentales importantes de l'économie à savoir :

- quels sont les besoins du marché à satisfaire ?
- que produire ?
- pour qui produire ?
- quelle est la catégorie des consommateurs ayant exprimé ces besoins ?
- comment produire ?
- quelles matières utilisées, quelles techniques, quels investissements, avec quelle main d'œuvre ?

Voilà autant de questions auxquelles l'entreprise doit répondre pour atteindre ses objectifs.

Le but de l'entreprise est d'atteindre *l'efficacité maximale* afin de *minimiser les coûts de production* et de *réaliser des profits*. Pour cela elle recherche la meilleure combinaison possible des facteurs de production.

1.1.2 Les facteurs de production

Selon l'approche économique, l'entreprise est une unité de production des biens/services destinés aux *marchés de biens de consommation* (grand public) et aux *marchés de biens de production* (les autres entreprises).

Pour produire, l'entreprise a besoin de flux d'entrée (input) et génère des flux de sortie (output) :

- **les inputs**, il s'agit *des flux d'entrée* qui rassemblent l'ensemble des éléments entrant dans le processus de production (matières premières, marchandises, services, capitaux, travail et surtout informations). Ils font l'objet d'une combinaison optimale au sein de l'entreprise.

- **les outputs**, il s'agit *des flux de sortie* qui concernent l'ensemble des produits issus de la transformation des inputs. Les outputs sont donc des produits finis, il peut s'agir des biens ou des services.

Pour produire l'entreprise a besoin de facteurs de production. Parmi ceux-ci, on distingue de façon classique **le facteur travail et le facteur capital**. Mais à ces facteurs classiques, il convient d'ajouter les facteurs résiduels comme **le progrès technique**.

Le **travail** correspond à *la main d'œuvre* fournie par le personnel de l'entreprise. Par définition, **le travail** est *l'ensemble des activités économiques manuelles et intellectuelles organisées et coordonnées servant à produire des biens et des services*.

Le facteur *travail* est apprécié de manière *quantitative et qualitative*. On mesure *la quantité* par *le temps de travail* des salariés. Par contre, *la qualité* est mesurée par *la qualification professionnelle* des membres et par la motivation au travail.

Le **capital** correspond à l'ensemble des biens qui sont utilisés durablement, il comprend à la fois :

- **le capital technique** ou **capital fixe** : ce sont les moyens de production durables qui participent à plusieurs cycles de production dont l'achat porte le nom d'investissement. Ce capital est constitué de biens d'équipement qui restent immobilisés dans l'entreprise. Il s'agit des biens matériels à savoir les biens d'équipement ou biens de production « machines, terrains, bâtiments,... » utilisés dans le processus de production. Le capital fixe peut être aussi immatériel dans ce cas il s'agit des biens immatériels notamment Recherche et Développement (R&D), brevets, licences, logiciels, formation du personnel, marketing, ...

- **le capital circulant** : ce sont les biens qui sont transformés ou détruits au cours du processus de production, il s'agit des matières premières, des fournitures, de l'énergie, ... Ces biens ne durent pas dans l'entreprise, ils font l'objet de renouvellement perpétuel dans l'entreprise.

L'association du travail et du capital dans le processus de production est appelée : **combinaison productive des facteurs de production**.

Pour mesurer l'efficacité des facteurs de production, l'indicateur le plus approprié est **la productivité**.

La productivité : *la productivité est la mesure du degré de contribution d'un ou de plusieurs facteurs de production (capital, travail) à la variation du résultat final dégagé par un processus de transformation*. Autrement dit, **la productivité** est le rapport entre la production de biens ou de services et les facteurs de production qui ont été nécessaires pour sa réalisation.

La productivité du capital (Y/K) est le rapport entre la valeur ajoutée et le capital fixe utilisé.

La productivité du travail (Y/L) est le rapport entre la quantité ou la valeur de la production et le nombre d'heures de travail.

Il est possible de calculer **la productivité physique** ou **la productivité en valeur** du travail.

- la productivité physique du travail, c'est le rapport entre :

$$\frac{\text{Quantité produite pendant une période}}{\text{quantité de travail utilisée dans la même période}}$$

Exemple $\frac{\text{Quantité de tonnes d'acier produites en une années}}{\text{Nombre d'heures de travail utilisées en un an}}$

Productivité par tête = VA (en volume) / nombre de personnes employées

- **la productivité en valeur** est le rapport entre :

$$\frac{\text{Valeur (en francs) de la production}}{\text{Masse salariale versée}}$$

L'entreprise réalise **des gains de productivité**, lorsqu'elle produit autant avec moins de facteurs de production, ou elle produit davantage avec autant de facteurs de production.

• **Productivité globale des facteurs** (ou Productivité totale des facteurs) : Évaluation de l'efficacité globale des facteurs de production.

Elle mesure également la part du progrès technique qui explique la croissance → Part de la croissance qui ne peut pas être attribuée à des augmentations du capital et/ou du travail

→ **Productivité globale des facteurs** = $Y/(K + L)$

Le progrès technique, c'est l'ensemble des éléments qui permettent d'améliorer les méthodes de production et d'accroître la productivité. Autrement dit, c'est l'ensemble des phénomènes qui permettent l'amélioration des techniques de production. C'est donc l'amélioration des techniques, y compris organisationnelles qui sont utilisées dans le processus de production des biens et des services.

Exercice :

Considérons deux équipes A et B de production de Briques pour la construction de bâtiments avec un capital technique de 900 000F. Le nombre d'heures ouvrées et les quantités de briques fabriqués au cours de l'année sont consignés dans le tableau ci-dessous.

	A	B
Travail (L) en H	1200	2100
Production (X°)	5400	4800

Chaque équipe est rémunérée à 2000F/h et la valeur d'une brique est 500F. Les consommations intermédiaires sont évaluées à 200F par brique.

1- calculez la productivité physique et la productivité en valeur du travail pour chaque équipe.

2- Calculez la productivité du capital.

1.1.3 L'entreprise : Objectif vers un but lucratif

Du point de vue économique, l'entreprise est une organisation qui transforme des facteurs de production en produits finis. Dans une économie de marché, l'un des objectifs premiers de l'entreprise est la réalisation du bénéfice pour ses fondateurs qui sont les propriétaires de l'entreprise. Ainsi, après production l'entreprise vend ses produits sur un marché où se fixe un prix sur la base de la confrontation des offres et des demandes.

$$\text{Bénéfice} = CA - \text{l'ensemble des charges de l'entreprise}$$

La différence entre les recettes et les dépenses (liées notamment au processus de production et de commercialisation) est égale au profit, que l'entreprise cherche à maximiser quand elle est à but lucratif.

Pour y parvenir, l'entreprise doit être gérée de façon **efficente**, et tous les salariés (dirigeants et employés) doivent avoir pour objectif d'y parvenir. Par efficience, les économistes entendent que l'affectation des ressources est parmi les meilleures possibles, de sorte qu'il n'existe pas a priori une affectation plus avantageuse. Cela se rapproche du célèbre ***optimum de Pareto***, qui caractérise une affectation pour laquelle il n'est pas possible d'améliorer la situation d'un individu sans détériorer celle des autres individus.

1.1.4 L'entreprise et la création de la richesse

Par la transformation des matières premières en produits finis, l'entreprise concourt à la production totale de la nation et donc au PIB (Produit Intérieur Brut). Pour mesurer cet apport à la croissance économique, il faut soustraire de la valeur de la production totale la valeur des biens consommés. On obtient ainsi la richesse créée. Cette richesse créée est appelée **valeur ajoutée (VA)**.

La valeur ajoutée est un indicateur économique qui exprime la création de richesse brute d'une entreprise. Elle sert notamment de base au calcul du PIB (le PIB étant la somme des valeurs ajoutées de toute la production nationale) pour mesurer la production nationale d'un pays et donc sa croissance. Elle se calcule de la manière suivante :

$$\text{Valeur Ajoutée} = \text{valeur de la production} - \text{consommations intermédiaires.}$$
$$VA = X^o - CI \quad (X^o = \text{Production en valeur ; CI = Consommations Intermédiaires}).$$

Production comptable et production économique

Ici, une distinction importante doit être faite entre la production au *sens comptable* et la production au *sens économique*. Du point de vue comptable, la production annuelle d'une entreprise est la valeur des produits finis qu'elle a vendus (son chiffre d'affaires) ou bien stockés durant l'année. Par contre, au sens économique du terme, la production est une création de biens et services nouveaux abstraction faite des biens et services qui sont utilisés et détruits dans le processus de production. Il s'agit donc de la valeur ajoutée.

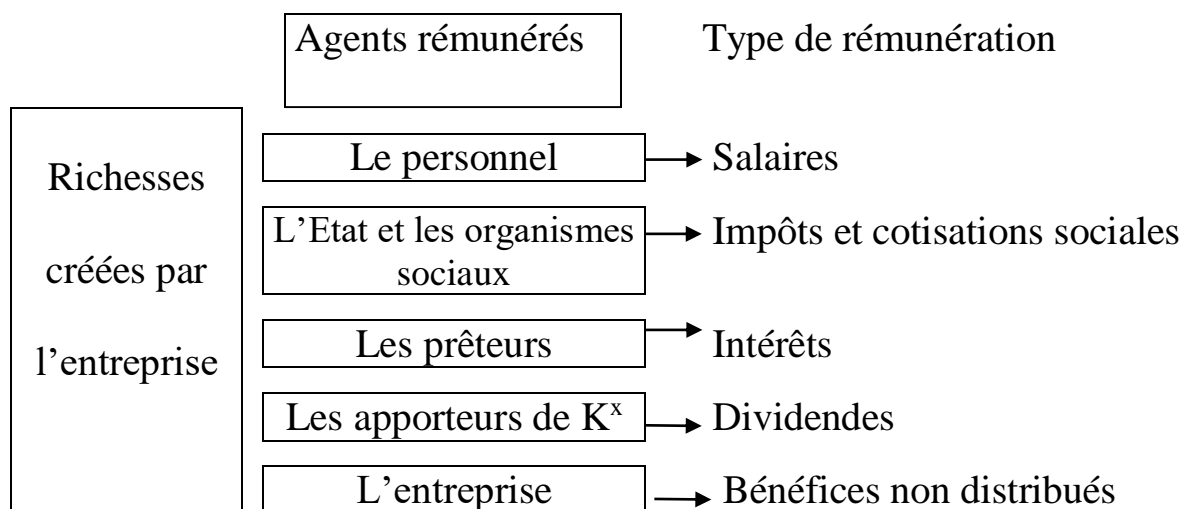
Au sens économique, ce processus n'est véritablement productif que dans la mesure où la valeur des produits finis de l'entreprise est supérieure à celle des biens et services qu'elle a utilisés. L'entreprise ne contribue donc à la production nationale que si elle crée *une valeur ajoutée*.

1.1.5 L'entreprise et la répartition de la richesse

La valeur ajoutée créée par l'entreprise permet de rémunérer les agents économiques ayant participé à sa création. Il s'agit notamment des salariés, des apporteurs de capitaux (actionnaires), des prêteurs (banques), l'Etat, ...

Le reliquat contribuera à enrichir l'entreprise elle-même.

Tableau : Répartition de la valeur ajoutée



L'entreprise est donc une unité de répartition des richesses. A cet effet, les impôts et taxes vont à l'Etat et aux collectivités locales. Les charges de personnel se répartissent entre ce qui revient aux salariés et ce qui est versé aux organismes de sécurité sociale. Les charges financières servent à payer les intérêts aux prêteurs. Les amortissements et provisions permettent de remplacer les équipements touchés par une usure matérielle et technologique. Les bénéfices sont eux-mêmes repartis en trois postes : l'impôt sur les sociétés versées à l'Etat ; la part du bénéfice distribué aux propriétaires (dividende) de l'entreprise et enfin, la part mise en réserve pour l'autofinancement de l'entreprise.

La part de chaque agent dans la richesse créée dépend du degré de participation de celui-ci dans l'activité économique.

1- 2 : L'approche sociologique

A l'origine, les sociologues considéraient l'entreprise simplement comme le lieu où, à l'occasion des rapports de travail, se concrétisaient les luttes entre classes sociales qui étaient censées structurer, pour bon nombre d'entre eux, la société tout entière. Ce n'est que tout récemment que les sociologues ont cessé de réduire l'entreprise à ses déterminants extérieurs pour y voir une entité possédant sa logique propre et un but précis. Les sociologues en sont ainsi arrivés à affirmer que l'entreprise constituait une microsociété dont il était indispensable de comprendre les mécanismes si l'on voulait peser sur son évolution. Mais les sociologues ont alors buté sur la même difficulté que les économistes: celle de la complexité des phénomènes observés dans leur analyse. D'où la nécessité de simplifier la notion et d'adopter une nouvelle approche de l'entreprise pour une meilleure appréhension.

Selon cette approche, l'entreprise est appréhendée à travers trois principales dimensions reliées à trois acteurs principaux :

- **les actionnaires (capital)** : ce sont *les apporteurs de capitaux* qui assurent le financement de l'entreprise ;
- **les managers ou dirigeants (management)** : ce sont les gestionnaires de l'entreprise qui sont chargés d'assurer la bonne gestion de l'entreprise ;
- **les salariés (main d'œuvre)** : ce sont *les travailleurs* qui mettent leur force de travail à la disposition de l'entreprise pour la production des biens et services.

Ces 3 acteurs ont des objectifs et des stratégies individuelles différentes qu'il est important de concilier pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. C'est pourquoi l'approche sociologique considère l'entreprise comme la combinaison des actions de ces trois acteurs aux logiques, motivations et buts souvent contradictoires.

Précisons que le *management* (ou gestion) est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration de l'entreprise, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Dans un souci d'optimisation, il tend à respecter les intérêts et représentations des parties prenantes de l'entreprise. D'où la nécessité de connaître la logique, la motivation et le but de chaque acteur.

Les actionnaires :

- *leur logique* est purement financière ;
- *leur motivation* est la rentabilité du capital investi.
- *leur but* est de garantir leurs gains si possible les augmenter.

Les managers ou dirigeants :

- *leur logique* est la maximisation des performances de l'entreprise ;
- *leur motivation* est le développement de l'entreprise ;
- *leur but* est de garantir leur place et à élargir leur pouvoir dans l'entreprise.

Les salariés :

- *leur logique* est l'épanouissement et la sécurité de l'emploi ;
- *leur motivation* n'est plus de nature financière (réalisation de soi), d'où la complexité de la tâche pour les managers. La source de leur pouvoir est le savoir-faire
- *leur but*, garantir leur emploi en réalisant un travail intéressant dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques.

Selon cette approche, pour que l'entreprise puisse fonctionner, compte-tenu des stratégies individuelles élaborées par les 3 acteurs identifiés, il faut donc *un consensus ou compromis organisationnel*.

1 - 3 : L'approche systémique (voir chapitre suivant)

L'approche analytique se centre sur les éléments qui composent l'objet de l'étude, alors que l'approche systémique propose une vision plus globale qui prend en compte l'environnement de l'objet, les interactions qu'elles soient internes et/ou avec son environnement.

La systémique considère l'objet à étudier dans sa globalité, sa complexité, elle prend en compte les relations, les interactions entre les éléments qui le compose. La vision dépasse la vision statique et devient dynamique. C'est un changement d'état d'esprit qui adapte notre mode de pensée à notre environnement.

Envisager une entreprise en tant que système consiste à la considérer comme un tout, dans sa globalité, c'est-à-dire un ensemble organisé, composé de différentes fonctions, services, d'individus en permanente interaction, ayant tous un but précis.

II – Typologies

Les différentes formes d'entreprises et leur classification.

Les entreprises diffèrent par la nature de leurs activités, leur dimension (taille) et leur forme juridique. On distingue donc plusieurs formes d'entreprises.

1.1 - Les entreprises en fonction de la nature de leurs activités

On distingue trois types d'entreprises selon la nature de leurs activités :

- **Les entreprises industrielles** : ce sont des entreprises qui fabriquent des produits finis ou semi-finis en transformant des matières premières ou d'autres produits de consommation intermédiaire. Ex : NOCIBE, SITEX, ex-COTEB.
- **Les entreprises commerciales** : Ce sont des entreprises de distribution qui vendent les biens qu'elles n'ont pas produit, leur seul rôle est de servir d'intermédiaires entre

producteurs et consommateurs. Ex : EREVAN, Amitié Boutique, SERVAX, SASIF&FILS.

- **Les entreprises de services** : Ce sont celles qui produisent et vendent non pas des biens matériels, mais des biens immatériels appelés *services*. Ex : Assurance, Transport (ATT, CONFORT), banque (BOA, Ecobank, NSIA), Tourisme (Agence de voyage Tata).

Dans cette même dynamique, COLIN CLARK dans une approche traditionnelle, a mis en exergue trois catégories d'entreprise en fonction du secteur d'activité. Il s'agit notamment des entreprises du :

* **Secteur primaire** : regroupant l'ensemble des entreprises productives de matières premières (agriculture, mines, pêche, exploitation forestière,...).

* **Secteur secondaire** : regroupant l'ensemble des entreprises de transformation des matières premières en biens productifs ou en biens de consommation (construction automobile, chimie,...).

* **Secteur tertiaire**: regroupant l'ensemble des entreprises produisant des services (commerce, assurances, banques, transport,...).

1.2 – Les entreprises en fonction de leur dimension

Une autre façon de catégoriser les entreprises est de les regrouper par taille. Ce critère peut paraître quelque peu artificiel, néanmoins il est apparu nécessaire car il permet de dégager des caractéristiques identiques dans le comportement des entreprises en fonction de leur taille.

Différents critères sont utilisés pour répertorier les entreprises suivant leur dimension :

- *nombre de salariés* (facteur de production) ;
- *montant de capital investi* (facteur de production) ;
- *chiffre d'affaires* (activité) ;
- *valeur ajoutée, bénéfice* (rentabilité).

De tous ces critères, le critère le plus souvent retenu est le nombre de salariés car c'est celui utilisé par les institutions spécialisées (INSAE) et le droit social. Ainsi on, distingue trois (3) types d'entreprises :

- *les petites entreprises*, celles qui ont moins de 20 salariés ;
- *les moyennes entreprises*, celles qui ont de 20 à 500 salariés ;
- *les grandes entreprises*, celles qui ont 500 salariés et plus.

En pratique, un regroupement des deux premières catégories est souvent opéré pour donner naissance à la catégorie des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Cette catégorie représente pratiquement l'intégralité du tissu économique national au Bénin.

Le critère de chiffres est également très utilisé. Le Chiffre d'affaires est le montant des ventes effectuées par l'entreprise. Il mesure la part de marché de l'entreprise.

Exposé 1 : PME-PMI : quel avenir au Bénin ?

1.3 – Les entreprises en fonction de leur forme juridique.

Diverses par leur secteur d'activité et leurs dimensions, les entreprises le sont tout autant par leurs statuts juridiques. A cet effet, on distingue : *les entreprises du secteur privé, celles du secteur public et les entreprises de l'économie sociale.*

1.3.1 – Les entreprises du secteur privé.

Le secteur privé regroupe les entreprises dont les capitaux nécessaires sont apportés par des personnes privées qui en sont propriétaires. Ces dernières détiennent le pouvoir et courent un risque plus ou moins important dans la poursuite de leur activité. On distingue deux catégories d'entreprises privées : *les entreprises individuelles et les entreprises sociétaires.*

1.3.1.2- L'entreprise individuelle : c'est l'entreprise dont le capital est détenu par une seule personne qui est en même temps le propriétaire. Ce dernier est responsable sur son patrimoine propre, des dettes qu'elle contracte à l'occasion de la gestion de son entreprise.

L'entreprise individuelle est souvent très prisée en raison de sa simplicité au moment de la création. On l'appelle *Etablissement* dans le contexte béninois. Le seul propriétaire fournit à la fois le capital, le travail et assure la direction. Son personnel est assez réduit.

Exemple : Entreprises agricoles, entreprises artisanales ou commerciales.

Inconvénients de ce type d'entreprise : L'inconvénient majeur découlant de ce type d'entreprise est que, *le patrimoine de l'entreprise n'est pas distinct de celui de son propriétaire, qui reste responsable des éventuelles dettes de manière illimitée.* La totalité des biens (mobiliers et immobiliers) est donc susceptible d'être retenue par les créanciers, et les dettes du fondateur peuvent même être prélevées sur le patrimoine de son conjoint.

A cela, il convient d'ajouter la limitation du capital qui limite les activités de ce type d'entreprise.

Exposé 2 : Démarches et procédures de création d'entreprise au Bénin

1.3.1.3– Les entreprises sociétaires : l'existence de société est justifiée par *le besoin de nombreux capitaux* dépassant parfois les possibilités d'un seul individu, *le désir de partager le risque*, les avantages *d'un travail en collaboration* et la nécessité *d'accroître la garantie des tiers.*

À la différence de l'entreprise individuelle, la société permet de faire une distinction entre le capital de l'entreprise et celui de l'entrepreneur individuel, de sorte qu'une partie du patrimoine est exclue du risque de l'entreprise.

En effet, la création d'une société entraîne la naissance d'une **personnalité morale**, (consacrée par les statuts de celle-ci) distincte des associés. La société est donc une *personne juridique* à part entière. Elle dispose d'une capacité juridique, d'un patrimoine, d'une identité consacrée par le registre de commerce (nom, numéro IFU, RCCM), d'organes de représentation, ... Son fonctionnement est organisé par la loi et par les statuts. C'est l'immatriculation au Registre de Commerce et de Crédit Mobilier (RCCM) qui fait naître la société.

La société, telle que définie à l'article 4 de l'acte uniforme de l'HOADA, **est le contrat entre deux ou plusieurs personnes qui conviennent d'affecter à une activité des biens en numéraire ou en nature, dans le but de partager les bénéfices ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter.**

On distingue par habitude trois (3) catégories de société : *les sociétés de personnes, les sociétés de capitaux, les sociétés mixtes.*

a- **les sociétés de personnes** ; constituées "institute personae", c'est-à-dire fondé sur des considérations de personnes, les associés y engagent à divers niveaux leur propre patrimoine. Dans ce type de société les associés sont peu nombreux et sont responsables solidairement et indéfiniment des dettes de la société. Les parts des associés dans le capital de la société ne sont pas librement cessibles On distingue : *les sociétés en nom collectif, les sociétés en commandite simple.*

La société en nom collectif (SNC), c'est celle dans laquelle tous les associés sont commerçants et se connaissent bien, ils répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales de la société.

La société en commandite simple (SCS), elle est celle dans laquelle coexistent un ou plusieurs associés indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales dénommés « associés commandités », avec un ou plusieurs associés responsables des dettes sociales dans la limite de leurs apports dénommés « associés commanditaires » ou « associés en commandite », et dont le capital est divisé en parts sociales.

b- **les sociétés de capitaux**: elles sont constituées indépendamment de la personne de chaque associé. Les associés sont généralement nombreux et responsables seulement à concurrence de leur apport des engagements de la société. On distingue *les sociétés anonymes et les sociétés en commandite par actions.*

La Société Anonyme (SA) est une société dans laquelle les actionnaires ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et dont les droits des actionnaires sont représentés par des actions. Ces actions qui sont des titres de propriété sont librement cessibles. La société anonyme est désignée par une dénomination sociale qui doit être immédiatement précédée ou suivie en caractères lisibles des mots : « société anonyme » ou du sigle : « S.A. ».

La société anonyme ne devrait en aucune manière comprendre un seul actionnaire. Mais certaines évolutions actuelles au Bénin tendent à formaliser des sociétés anonymes unipersonnelles.

Exposé 2 : Etude caractéristique de la société anonyme au Bénin

La société en commandite par actions (SCA) est une structure juridique originale pour laquelle on distingue deux types d'associés : les commanditaires et les commandités.

- *les commanditaires* sont les actionnaires de la société, et ne sont responsables des dettes qu'à concurrence de leur participation au capital. L'assemblée des commanditaires suit les mêmes règles que dans une société anonyme (SA) ;

- *les commandités* ont le statut de commerçants, et sont nommés par les commanditaires. Ils sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes sur leurs biens propres. Ils peuvent être également commanditaires. L'assemblée des commandités suit les mêmes règles que dans une société en nom collectif (SNC). Ce type de société est supprimé dans l'acte uniforme de l'HOADA, donc n'existe pas au Bénin.

c- les sociétés de types mixtes : Dans cette catégorie, on rencontre **la Société A Responsabilité Limitée (SARL)** ; elle se trouve à mi-chemin entre les sociétés de personnes et les sociétés de capitaux. Dans cette société les associés sont peu nombreux et leur responsabilité est limitée à leur apport. Les parts sociales ne sont pas librement cessibles.

La société à responsabilité limitée est une société dans laquelle les associés ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et dont les droits sont représentés par des parts sociales.

Elle peut être constituée par une personne physique ou morale ou entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales.

Exposé 3 : Clarifier les notions de succursale et filiale

1.3.2– Les entreprises du secteur public

Il s'agit des organismes placés sous la tutelle ou l'autorité des pouvoirs publics qui en ont la propriété partielle ou entière, et l'activité est orientée vers la production de biens et de services destinés à la vente. On distingue *les entreprises publiques et les entreprises semi-publiques*.

- **Les entreprises publiques** : elles sont celles où l'Etat détient l'intégralité du capital. Elles ont un degré d'autonomie plus ou moins important lié au degré de concurrence de leur marché.

Formes des entreprises publiques :

* **Entreprises publiques industrielles et commerciales** : entreprises publiques ayant une activité industrielle ou commerciale gérées de la même manière que les entreprises privées et cherchant à réaliser un profit. Exemples : Société Béninoise des Hydrocarbures (SOBEH), Centrale d'Achat des Intrant (CAIA), SBEE, SOGEMA, ex-SONACOP.

* **Entreprises publiques nationales** : entreprises en situation de monopole. Et l'Action de l'Etat est directe sur l'économie notamment par la fixation des tarifs et des programmes d'investissement. Exemples : Société Béninoise d'électricité (SBEE), Société Nationale des Eaux du Bénin (SONEB), Office national des Postes et télécommunication (OPT), SONACOP.

- **les entreprises semi-publiques** : ce sont des entreprises contrôlées par les pouvoirs publics mais où des personnes privées participent au financement ou à la gestion. Le contrôle ne s'exerce que sur les grandes options tels que le choix des investissements, le niveau des prix ou la politique de l'emploi. On distingue :

* **la société d'économie mixte (SEM)** : la société d'économie mixte est une société dont une partie du capital appartient à une personne morale de droit public et l'autre partie à une personne privée. Ce procédé permet une association entre le capital privé et le capital public qui sont liés dans la gestion d'une entreprise par la simple application des règles normales du droit des sociétés. Ex : SODECO

Recherche : quelle est la part de l'Etat dans le capital social de SODECO ? Et celle des privés ?

1.2.4 Eléments de précision sur la gestion du service public

Le service public peut être géré par *des personnes publiques* ou par *des personnes privées*. Dans l'un ou l'autre des cas, il se dégage des modes particuliers de gestion.

..4.1 La gestion du service public par une personne publique

Il existe deux formes essentielles de gestion du service public par une personne publique. Le service public peut être géré directement par la personne titulaire de la compétence, **c'est la régie** ou le service public peut être géré par une personnalité juridique autonome, **c'est l'établissement public ou entreprise publique** (vu plus haut).

4.1.1 La gestion en régie

La régie est une formule classique de prise en charge du service par des organes publics. Un service public est géré en régie lorsque la collectivité le gère elle-même avec ses propres moyens financiers et en matériel, avec ses propres agents. *La régie n'a donc normalement aucune personnalité juridique*. Lorsqu'une commune gère un service public en régie, cela signifie que le service compétent pour mener à bien l'activité, emprunte la personnalité de la commune, et que les moyens en matériel et en personnel sont ceux de la commune. Cette régie est également dépourvue d'autonomie financière. Elle ne gère pas de recettes propres et les dépenses engagées ne sont pas distinctes du reste des dépenses de la collectivité. Pour les services de l'État, la régie est utilisée pour la gestion du service public de la justice, les impôts, les droits de douane, la défense nationale...

La plupart des services administratifs sont toutefois exercés dans le cadre de la régie. Il existe deux formes de régies. La première est dite *régie simple* alors que la seconde est qualifiée de *régie autonome*.

La régie simple ou directe

La régie directe correspond à l'hypothèse où le service public est géré directement par des fonctionnaires ou des agents des collectivités locales. Toutes les dépenses engagées sont imputables au budget de l'Etat ou de la collectivité.

Ex : Service de la voirie, la gestion des ordures par des agents de la mairie, ou la gestion des eaux usées par les agents de l'Etat.

La régie autonome

Une régie est dite autonome lorsqu'elle bénéficie d'une certaine autonomie financière sans pour autant disposer de la personnalité morale. L'avantage d'une telle formule est de doter certains services d'un budget autonome. Il est ainsi plus facile de respecter l'exigence d'équilibre financier. Avec ce type de structure, on est très proche du statut d'établissement public.

Ex : La recette des douanes

..4.2. La gestion du service public par une personne privée

La collectivité publique compétente pour exercer une activité de service public peut décider, pour *des raisons de souplesse* ou *d'efficacité*, de confier la gestion de ce service public à une personne privée. Dès le début du XIXème siècle ce mode de gestion du service public est devenu courant pour la gestion des grands services publics (chemin de fer, distribution d'eau, de gaz ou électricité) dans les pays développés. Il existe deux formes de gestion déléguée. La première consiste à confier par *la loi la gestion d'un service public*. On parlera alors de *délégation unilatérale*. Le second procédé consiste à confier la gestion du service public à une personne privée dans le cadre *d'un contrat*. On parlera alors de *délégation contractuelle*. Seul ce dernier cas nous intéresse.

..4.2.2 La délégation contractuelle de service public

La délégation contractuelle suppose la conclusion d'un contrat entre l'autorité délégante et le délégataire. Un tel contrat est nécessairement administratif, car il confie l'exécution même d'une mission de service public à la personne privée qui contracte avec la personne publique. Les principales formes de délégation :

*** La concession**

La concession *est un contrat par lequel une personne publique (le concédant) confie, sous son contrôle, à une personne privée (le concessionnaire) la gestion d'un service public*. Comme dans *l'affermage*, le concessionnaire exerce l'activité à ses risques et périls.

Cependant, **la concession** se distingue de **l'affermage** car c'est au concessionnaire qu'il appartient de construire l'ouvrage ou les équipements nécessaires. Le concessionnaire a la charge de faire fonctionner l'ouvrage et se rémunère sur l'usager en contrepartie du service fourni. A la fin de la concession le concessionnaire remet gratuitement, à la personne publique concédant, les ouvrages et équipements nécessaires au bon fonctionnement du service. L'administration reste libre du choix de son cocontractant.

Ex : Bénin contrôle (PVI), Morphi Dys (sécurité aéroport), Bureau Maritime International (BMI) chargé de la gestion du bordereau de suivi des cargaisons activité précédemment exercée par le CNCB.

*** l'affermage**

L'affermage est un contrat par lequel une personne publique décide de confier à une personne privée la gestion d'un service public. Le fermier se rémunère directement sur l'usager du service public en contrepartie de la prestation fournie, mais doit verser une « surtaxe » à la collectivité publique correspondant au droit de gérer le service public et à la jouissance des installations. Dans cette formule, c'est la collectivité publique qui remet au fermier les équipements et installations nécessaires au fonctionnement du service. Le fermier exploite à ses risques et périls le service et les équipements, mais à la différence de la **concession**, le fermier ne supporte pas les charges liées à l'établissement du service public, c'est à dire les investissements initiaux. C'est ce que l'on appelle les frais de premier établissement.

Ex : SGMP (Société de Gestion des Marchés de Parakou)

*** La régie intéressée**

La régie intéressée est un contrat par lequel une personne privée (le régisseur) fait fonctionner, à la demande d'une personne publique, un service public en percevant une rémunération de cette personne publique mais qui, à la différence de celle du fermier n'est pas fonction des résultats financiers de la gestion. La rémunération du régisseur est forfaitaire ce qui n'exclut toutefois pas que celle-ci soit variable en fonction des résultats de l'exploitation de l'activité. Le régisseur n'assume pas le risque lié à l'exploitation du service dans les mêmes proportions que le concessionnaire ou le fermier.

*** Les contrats de partenariat**

Le contrat de partenariat permet à une collectivité publique de confier à une entreprise la mission globale de financer, concevoir tout ou partie, construire, maintenir et gérer des ouvrages ou des équipements publics et services concourant aux missions de service public de l'administration, dans un cadre de longue durée et contre un paiement effectué par la personne publique et étalé dans le temps. Il a pour but d'optimiser les performances respectives des secteurs public et privé pour réaliser dans les meilleurs délais et conditions les projets qui présentent un caractère d'urgence ou de complexité pour la collectivité : hôpitaux, écoles, routes, systèmes informatiques, infrastructures.

Les avantages de cette forme nouvelle de contrats sont multiples : l'accélération, par le préfinancement, de la réalisation des projets ; une innovation qui bénéficie à la collectivité par le dynamisme et la créativité du privé ; une approche en coût global ; une garantie de performance dans le temps ; une répartition du risque optimale entre secteur public et privé, chacun supportant les risques qu'il maîtrise le mieux.

EX : PPP

1.3.3 - Les entreprises de l'économie sociale

Elles font aussi partie du secteur privé de l'économie mais leur objectif premier n'est pas le profit. Elles sont fondées sur le principe de solidarité et non sur la recherche de profit. Il n'y a

pas de relations directes entre l'apport du capital et la prise de décision. On distingue deux formes principales :

- **Les sociétés mutuelles** : Ce sont des sociétés agissant dans le secteur de la prévoyance sociale. Elles ont un but non lucratif.

Une mutuelle ou *société mutualiste* est une association à but non lucratif qui offre à ses membres, appartenant à une même branche professionnelle, un système d'assurance ou de prévoyance volontaire. Ex : Mutuelle de santé, mutuelle de crédit, mutuelle d'assurance.

- **Les coopératives** : Ce sont des entreprises collectives. Leurs membres, associés à égalité de droits et d'obligations, mettent en commun travail et éventuellement capital pour satisfaire eux-mêmes leurs besoins sans dépendre du marché et sans rechercher le profit. On trouve notamment :

* **Coopératives agricoles** : regroupement de petites unités, tout en conservant une gestion autonome, cherchant à bénéficier des avantages des grandes exploitations ;

* **Coopératives d'achat et de vente** : Coopératives ayant pour mission l'achat et la vente ;

* **Coopératives de transformation de produits agricoles** : Coopératives agissant principalement dans la production laitière ;

* **Coopératives de consommateurs** : Coopératives de défense des intérêts du consommateur ;

* **Coopératives de commerçants** : regroupant des détaillants essayant d'améliorer leur compétitivité face aux formes nouvelles de distribution (grandes surfaces en particulier).

III - Vers une classification sociale de l'entreprise

De nombreuses études tendent aujourd'hui à classer les entreprises en fonction de critères sociaux, ou sociaux économiques. Il s'agit notamment de *critère de citoyenneté* d'entreprise, ce critère permet de distinguer :

- les entreprises obéissant à une pure logique de maximisation du profit ;
- les entreprises accordant une place importante au respect des règles éthiques conduisant notamment à favoriser leur environnement.

Les entreprises peuvent être classées en fonction de leur modèle de gestion sociale des ressources humaines, de l'intérêt accordé aux salariés et de leur participation aux processus de décision.

L'ENTREPRISE ET SES SYSTEMES

L'apparition du concept de système peut être expliquée en grande partie par la complexité croissante des phénomènes économiques, sociologiques (mode de vie, technologie, mondialisation, ...) et la multiplication des interactions entre ces différents phénomènes. Les approches traditionnelles se trouvent de plus en plus insuffisantes pour appréhender l'évolution actuelle des entreprises. D'où la nécessité de recourir à une nouvelle approche ayant une vision plus globale des phénomènes économique et social. La notion de système n'est pas réellement novatrice en soi, la biologie et les sciences de l'environnement ont été les premières à s'y référer (l'écosystème étudie l'environnement dans sa globalité, le corps humain est mieux compris grâce à l'étude des relations entre les différentes parties du corps). C'est cependant son application à l'entreprise qui est nouvelle.

I – Apport de l'analyse systémique de l'entreprise

L'approche systémique de l'entreprise est le cadre d'analyse nouvelle reconnu par de nombreux auteurs comme le plus explicite des relations et du fonctionnement contemporain de l'entreprise. Elle se présente comme une approche alternative et complémentaire à l'approche traditionnelle (analytique) qui se veut cartésienne. Cette approche est particulièrement féconde pour analyser le pilotage de l'entreprise dans son environnement.

1 – Définition

Joël ROSNAY (1975) définit **le système** comme « *un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but* ».

Autrement dit, **un système** est perçu comme un ensemble composé d'éléments en interaction permanente, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'adapter en permanence pour sa survie.

2 – Caractéristique d'un système

Le système est caractérisé par :

- *les éléments*, qui constituent l'unité de base du système. Différents éléments (dans leur diversité) composent un système ;
- *les relations*, ce sont les liaisons qui s'établissent entre les différents éléments du système ;
- *dynamique*, c'est-à-dire non statique, qui évolue et change en fonction des réalités ;

- *la finalité*, c'est l'objectif ou le but visé par le système ;
- *l'ouverture sur l'environnement*, c'est la relation permanente que le système entretient avec son environnement (il échange avec celui-ci de l'énergie, de la matière, de l'information qu'il utilise pour maintenir son organisation contre la dégradation du temps et il rejette de l'entropie ou énergie usée) ;
- *la régulation*, c'est l'adaptation permanente du système pour atteindre l'objectif.

Dans cette configuration du système, l'entreprise pourrait être associée à système *organisé* (car doté d'une structure), *dynamique* (elle évolue en permanence), *finalisé* (existence d'objectifs), *ouvert* (l'entreprise est en relation avec son environnement), et *régulé* (elle s'adapte en permanence pour atteindre ses objectifs).

3 - Application de l'approche systémique à l'entreprise

Envisager une entreprise en tant que système consiste à la considérer comme un ensemble organisé d'éléments, composé de différentes fonctions, services, individus, flux de capitaux en permanente interaction, ayant tous des objectifs pouvant être contradictoires.

L'analyse systémique considère l'entreprise comme un système social, économique et technique, animé par l'entrepreneur en vue d'atteindre des objectifs et qui évolue dans un système plus général, c'est-à-dire la société avec laquelle elle interagit. En tant que système, l'entreprise est caractérisée par :

- *les éléments matériels, immatériels et humains*. Ces éléments sont regroupés en unités de base ou sous-système (commercial, production, approvisionnement, information, décision...) ;
- *des faisceaux de flux réels et financiers*. Les flux réels sont des mouvements de biens, de services et d'informations qui relient les sous-systèmes de l'entreprise. Les flux financiers sont des mouvements monétaires à l'intérieur de l'entreprise entre les sous-systèmes. La prise en compte de ces relations ou flux entre les différentes parties permet de comprendre l'impact des actions des uns sur les autres ;
- *des buts, objectif ou finalités propres*. L'entreprise a pour but la satisfaction des besoins de l'homme par la création des biens et services à partir des ressources disponibles. La réalisation du profit est nécessaire mais secondaire à la production de biens et services.
- *l'entreprise est un système ouvert sur son environnement extérieur*. Cet environnement extérieur dans son ensemble comprend : les fournisseurs, les clients, les concurrents, l'Etat, la conjoncture économique, la culture, la technologie, les innovations, ...

- **la régulation de l'entreprise.** Elle s'effectue à l'aide des organes de commandement (direction) qui permettent de l'adapter à ses objectifs. L'autorégulation adapte l'entreprise à son environnement. La régulation est réalisée par le système de gestion qui contrôle le système physique et financier à l'aide des informations reçues et des décisions prises.

Schématiquement la régulation s'effectue de la façon suivante :

Entrées → système → sorties

Le processus de régulation s'effectue suivant 3 modes que sont : **la régulation par anticipation**, (à travers les prévisions des plans, des programmes et des budgets), **la régulation par signal ou alerte** (à travers diverses techniques comme la gestion des stocks, le contrôles de gestion, la gestion de la production etc.), **la régulation par erreur** (à travers les résultats obtenus).

Au total, l'approche systémique de l'entreprise diffère de l'approche analytique ou cartésienne qui ramène le système à ses éléments constitutifs les plus simples et, en réalise une étude détaillée pour expliquer les interactions existant entre eux.

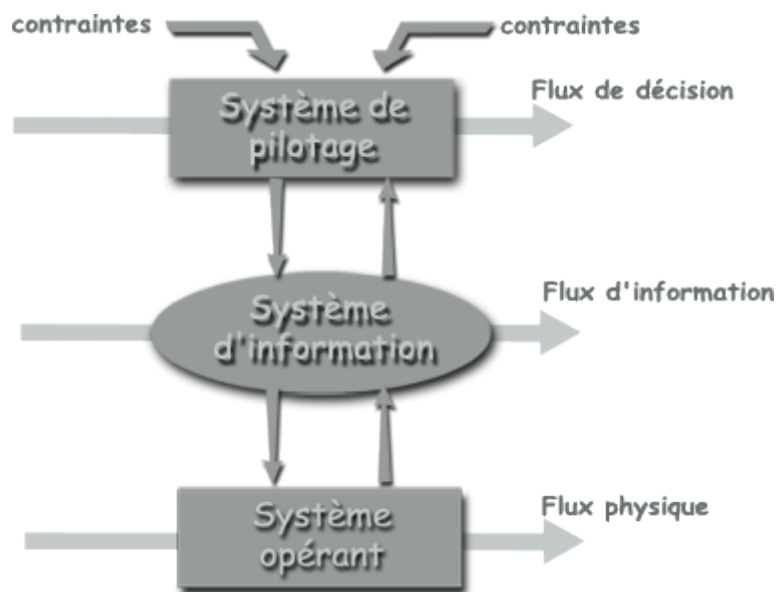
L'approche systémique par contre, considère l'entreprise dans sa globalité, dans sa complexité et sa dynamique. Au lieu d'isoler, elle réunit et simule le fonctionnement d'un modèle pour observer les effets des différents types d'interaction entre les éléments. Elle attache donc peu d'importance aux détails pour s'intéresser à la connaissance des relations pertinentes en vue de la réalisation de l'objectif visé par l'entreprise.

Ainsi, en tant que système, toute entreprise peut être décomposée en trois sous-systèmes de base qui sont en interaction : *le sous-système opérant*, *le sous-système d'Information* et *le sous-système de pilotage*.

- **Le sous-système opérant** ou encore **de production** ou de **technologie**. Il se trouve à la base de toute organisation puisque que c'est lui qui effectue toutes les opérations de transformation (production de chaque unité) permettant d'atteindre les finalités retenues.

- **Le sous-système d'information** (ligne hiérarchique). Il intervient entre les deux autres. Il apporte, en effet, respectivement les informations opérationnelles nécessaires aux activités et les informations indispensables à la gestion (contrôle, ordres, information...).

- **Le sous-système de pilotage** (décision). Il dénommé également **système de management** ou **de commande**. Il se situe lui à la tête de l'organisation car c'est lui qui est chargé du pilotage du système opérant. C'est donc dire que c'est lui qui fixe les finalités et prend les décisions qui doivent être appliquées, et cela, en fonction des objectifs du système global.



L'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE

L'information est le moyen de réduire *la complexité et l'incertitude* qui sont les deux caractéristiques essentielles de l'environnement actuel des entreprises.

L'information est au cœur du système de gestion de l'entreprise, en raison de la place qu'elle occupe dans toute prise de décision. Être bien informé est souvent (presque toujours) un préalable à la réussite en toute chose. Les informations utilisées dans l'entreprise sont en effet liées entre elles et forment un sous-système du système de l'entreprise. La systémique a permis de prendre en compte le rôle essentiel joué par l'information dans la gestion.

La maîtrise du système d'information est aujourd'hui un enjeu stratégique pour l'entreprise.

1- Définition

L'information est tout élément ou signe susceptible d'augmenter le degré de connaissance d'un phénomène (et corrélativement de diminuer le degré d'incertitude).

Le terme information concerne deux réalités.

D'un point de *vue technique* (informaticien), il s'agit *d'une donnée* qui désigne n'importe quel signe qui puisse être communiqué, véhiculé ou stocké. La plus petite quantité d'information qui puisse être communiquée, transmise et/ou stockée est un caractère ou un bit (binary digit), c'est à dire une information qui peut prendre deux valeurs alternatives (0 et 1). En soi, cette information technique n'est pas utilisable, car n'ayant pas de contenu sémantique (pas de signification).

Dans *un second sens* (sémantique), l'information est **un renseignement** qui apporte une connaissance sur un objet ou sur un événement. Dès lors l'information devient significative.

Elle va pouvoir faire l'objet de traitements, d'interprétations, permettre de prendre des décisions.

L'information désigne donc à la fois le message à communiquer et les symboles utilisés pour l'écrire. L'information est donc *un élément de connaissance*, qui peut être collecté, traité, conservé, communiqué au sein de l'organisation ou auprès de ses partenaires.

L'information étant une donnée stratégique dont dépend la qualité des décisions des dirigeants et du fonctionnement de l'entreprise, elle se doit d'être efficace.

2 – Conditions d'efficacité ou d'utilité d'une information

Pour être efficace (utile), l'information doit disposer de certaines qualités :

- **la pertinence** : l'information est dite pertinente lorsqu'elle correspond à une attente ou à un besoin. La pertinence de l'information traduit le degré d'adéquation aux besoins de l'utilisateur.
 - **l'objectivité** : l'information est dite objective lorsqu'elle a un contenu conforme aux réalités, aux faits ou opinions que l'on veut faire accepter aux autres.
 - **la fiabilité** : l'information est dite fiable lorsqu'elle est exacte et actuelle et donc, ne fait l'ombre d'aucun doute.
 - **la disponibilité** : l'information est une denrée périssable. La valeur de l'information pour l'entreprise, dépend donc beaucoup des délais de collecte, de transmission et de traitement des données. Une information trop tardive n'a pas de valeur et entraîne des coûts plus moins importants (pertes de recettes pour des commandes non traitées, arrêts des chaînes de fabrication...). L'information doit être disponible au *bon endroit* et au *bon moment* (sinon elle n'aura pas d'utilité)
 - **la confidentialité** : l'information est dite confidentielle lorsque son contenu est protégé (codé) selon son importance stratégique ou opérationnelle.
- Lorsque l'information remplit toutes ces conditions, elle permet d'atteindre ses objectifs essentiels.
- **Coût** : l'information doit avoir un coût inférieur à son utilité (valeur de l'information)

3- Les sources de l'information

Les sources d'information peuvent être internes ou externes :

- **les sources internes** sont composées des fichiers propres à l'entreprise la renseignant sur l'activité de ses différents services et des statistiques qu'elle a pu faire pour analyser les fluctuations d'une période à l'autre. (sur les ventes, sur les accidents du travail, ...)
- **les sources externes** sont composées des renseignements et données provenant des partenaires de l'entreprise, des institutions nationales et internationales ainsi que des professionnels de l'information à qui elle a pu en acheter.

4- Rôle de l'information

L'information n'a de valeur qu'en raison de l'usage qui en est fait. En gestion, l'information est considérée comme la matière première de la décision. Chobron et Reix (1987) ont distingué quatre usages possibles de l'information et des technologies de l'information :

➤ **information, support du processus de gestion (rôle technique)**

L'information est indispensable pour la prise des décisions dans l'entreprise, quel que soit le niveau hiérarchique concerné. Elle est le support des processus gestion ou de prise de décision.

Partagée dans l'entreprise, l'information permet la prise de décision la plus adaptée, fait le lien entre l'entreprise et son environnement et coordonne et améliore l'efficacité de ses activités.

➤ **information, instrument de communication dans l'organisation**

Des échanges d'informations permettent d'assurer la coordination entre les activités des différents membres de l'organisation. L'usage de bonnes informations et la bonne circulation de l'information dans l'entreprise favorise l'efficacité dans la réalisation des tâches qui incombent à chacun au sein de l'entreprise. L'information en tant qu'instrument de communication occupe une place importante dans la politique commerciale de l'entreprise. Dans ce contexte, l'information devient un instrument de liaison avec l'environnement.

➤ **information, support de la connaissance individuelle (rôle de formation)**

La capacité cognitive de l'organisation est d'abord celle des individus qui la composent. Dans ce domaine de la connaissance individuelle, les technologies informatiques (système de mémorisation, d'aide à la décision, systèmes experts...) fournissent un appui de plus en plus important.

➤ **information, facteur de cohésion sociale et de motivation du personnel**

Un bon climat social (absence de revendications, de grèves..) repose sur un système d'information efficace. Une information qui remonte et descend la ligne hiérarchique, qui est associée à un processus de décision (délégation, décentralisation...) génère de l'initiative et de la motivation parmi les salariés d'une entreprise. Cette tâche incombera à la fonction des Ressources Humaines de l'entreprise. Elle occupe aussi un rôle social puisqu'elle favorise le dialogue entre la direction et les représentants du personnel.

3 - Le Système d'Information dans l'entreprise

3-1- Définition

Le système d'information est un « *ensemble d'éléments (personnel, matériel, logiciel...) permettant d'acquérir, traiter, mémoriser, communiquer des informations* ».

Autrement dit, **un système d'information est un ensemble organisé de procédures qui transforme les données brutes en informations utilisables pour la prise de décision, le suivi des actions et le contrôle de l'organisation.**

Les trois finalités essentielles d'un système d'information sont donc d'assurer ***la coordination, la décision et le contrôle.***

3-2- Organisation d'un système d'information

L'entreprise dispose de différents domaines de gestion (fonction technique, administrative, financière, etc.). Chacun est doté de finalité et d'un système opérant pour atteindre ces finalités.

Le *système opérant* de chaque domaine de gestion est complété d'un *système de pilotage* et d'un *système d'information* qui les relie entre eux et autres domaines de gestion. Ainsi coexistent dans l'entreprise autant de système d'information qu'il y a de domaine de gestion. Ces systèmes de gestion doivent échanger en permanence des informations et une cohérence s'impose dans leur organisation et leur fonctionnement. Pour assurer cette cohérence, une gestion d'ensemble est nécessaire, c'est là un domaine de gestion à part entière : le domaine de gestion de l'information dont la finalité est d'assurer de façon économiquement optimale la satisfaction des besoins d'information de l'entreprise.

Cette **gestion de l'information** consiste :

- d'une part en une définition et une organisation des systèmes d'information, conformément à l'organisation de l'entreprise ;
- d'autre part en des activités opérationnelles liées à l'emploi de l'outil informatique, à savoir : développer, exploiter et maintenir les applications des systèmes d'information.

3-2- Les opérations de base du système d'information

La production du système d'information repose sur plusieurs opérations ou fonction de base :

- **La collecte et la saisie des données** qui consistent en regroupement sur un document de base (collecte), des informations qui doivent être saisies en mode groupé et en un enregistrement de données sur un support
- **La mémorisation** est la conservation de l'information dans le temps. Elle se fait par un rangement des informations sur des supports (papier, microfilm, bande magnétique, disquette, disque magnétique...). Les données sont mémorisées de façon cohérente sous la forme de fichiers ou de base de données.
- **Le traitement** qui est une transformation d'une ou plusieurs informations initiales en une information résultat.
- **L'édition et la diffusion** permettent la communication des informations. Le transport des informations peut se faire en déplaçant leur support ou en ayant recours à un support circulant (onde). La diffusion des informations se fait selon un réseau, qui relie les émetteurs d'information aux récepteurs (destinataires de l'information).

3-3- Communication et réseaux d'information

3-3-1 - Communication

Communiquer, c'est échanger des informations. La communication est donc un processus par lequel deux ou plusieurs personnes transmettent entre elles une information.

La communication est essentielle pour toute organisation. Cet échange se fait entre les différentes composantes de l'entreprise et entre l'entreprise et son environnement.

Les éléments de la communication sont : l'émetteur ; le récepteur ; le message ; le code (langage) ; le canal (moyen utilisé pour transporter l'information) ; le décodage.

La communication au niveau d'une entreprise peut-être *interne ou externe*.

La communication interne est celle qui permet à l'information de circuler correctement au sein de l'entreprise. Son efficacité dépend du réseau de communication mise en place.

Quant à **la communication externe**, elle est celle qui permet à l'entreprise d'envoyer des informations dans son environnement. Pour ce faire, elle doit dialoguer en permanence avec son environnement afin d'anticiper sur ses besoins : c'est la **veille environnementale ou veille informationnelle** (*c'est-à-dire l'écoute de l'environnement*).

La *veille environnementale* est l'activité qui consiste à **scruter de façon permanente et systématique l'environnement afin d'en anticiper les évolutions**. A ce titre, elle permet de mieux positionner l'entreprise et de faire la promotion de ses produits. On parle alors de communication commerciale.

3-3-2- Réseau de communication de l'entreprise

Un réseau (ou circuit) de communication regroupe l'ensemble des canaux utilisés par une entreprise pour la circulation de l'information. Il permet la coordination de ses services.

On distingue plusieurs réseaux de communication :

- *selon la structure* : communication hiérarchique (ascendante ou descendante), fonctionnelle (relation de conseil vis-à-vis des opérationnels), décentralisée (complètement libre entre les intervenants).

- *selon le degré d'institutionnalisation* : **la communication formelle**, elle présente un caractère obligatoire et est organisée (compte rendu, rapport, instruction, note de service) pour permettre un bon fonctionnement de l'entreprise (communication hiérarchique, fonctionnelle...). **La communication informelle**, elle survient spontanément entre les services et les employés à la fois pour permettre le fonctionnement de l'entreprise et pour satisfaire un besoin social. Elle permet l'ajustement mutuel.

- *selon la méthode utilisée* : la communication orale, écrite, audiovisuelle.

- *selon le mode de transmission* : communication verticale (ascendante ou descendante), horizontale ou latérale c'est dire la communication entre les agents de même niveau hiérarchique.

En fonction de la relation de pouvoir qui existe entre les différentes parties prenantes à la communication :

- les réseaux centralisés (hiérarchique)
- les réseaux décentralisés

4 - L'information condition de cohésion fonctionnelle et sociale de l'entreprise

Le système d'information a une double finalité :

- une finalité fonctionnelle :

Le Système d'Information est un outil de communication et de coordination entre les différents services et domaines de gestion de l'entreprise. Il doit produire et diffuser des informations nécessaires aux opérations d'une part et aux choix stratégiques et tactiques d'autre part.

Le système d'information a donc un rôle opérationnel et stratégique. Il est opérationnel quand il se concentre sur des tâches et des procédures de gestion courante et automatisables (comptabilité, gestion, paie, commerciale,...). Par contre, il est stratégique quand il intervient pour les prises de décisions.

- finalité sociale :

Elle s'insère dans la pratique des relations humaines de l'entreprise qui consiste à permettre l'intégration des salariés dans l'entreprise, ceci quel que soit leur niveau dans la hiérarchie. A cet effet :

- il s'agit de favoriser la connaissance de l'entreprise et la compréhension des choix stratégiques par l'ensemble du personnel.
- il s'agit encore de développer un esprit d'entreprise chez le salarié en facilitant par la diffusion de l'information, une vie sociale et une culture d'entreprise

LE SYSTEME DE DECISION ET LA GESTION DU POUVOIR DANS L'ENTREPRISE

Prendre une décision consiste à résoudre un problème. C'est un long processus de recherche de solution.

1-Définition

La décision est un choix délibéré entre plusieurs solutions pour atteindre un objectif, choix déterminé en fonction des moyens disponibles et de critères de sélection.

La rationalité de la décision est tout à fait subjective. Elle dépend des connaissances du décideur, de sa compréhension du problème, de son système de valeurs, des pressions auxquelles les autres acteurs le soumettent.

Par définition, **la décision est l'action de faire un choix entre différents objectifs ou possibilités d'actions.** Se décider, c'est alors choisir une action en vue d'atteindre un objectif précis.

Le pilotage repose sur un grand nombre de décisions de type et de niveau différent, et il est utile de comprendre les mécanismes de ces décisions, afin de les faciliter.

2- Le processus de prise de décision

La prise de décision suppose l'existence d'un problème. Un problème *est défini comme une situation d'insatisfaction présente ou future qu'il est possible de corriger par la mise en œuvre d'une action spécifique qui est la solution.*

Le problème peut être une situation nouvelle, une opportunité ou une difficulté. Le choix n'est possible que s'il existe plusieurs possibilités. Le modèle de référence en matière de processus décisionnel est **le modèle IMC** de Simon (1960).

Il se décompose en trois étapes (modèle I.M.C.- Intelligency, Modelisation, Choice):

- l'étape d'identification du problème (**I**- intelligency)
- l'étape d'analyse des solutions (**M**-modelisation)
- l'étape de choix (**C**-choice).

Identification du problème

Il s'agit d'une phase de prise de conscience et de compréhension du problème. Cette phase dite d'intelligence du problème est généralement déclenchée par des signaux en provenance du système d'information de l'entreprise. L'interprétation de ces signaux aboutie à un diagnostic de la situation de l'entreprise dans son environnement.

L'analyse des solutions

Il s'agit de recenser les différentes solutions envisageables en examinant toutes leurs conséquences directes et indirectes, sans se limiter à leur coût. Cet examen peut être facilité par le recours à diverses techniques de modélisation (statistique, recherche opérationnelle, contrôle de gestion...).

Le choix d'une solution

Il consiste à déterminer un critère de choix pour sélectionner la solution la plus satisfaisante. Celui-ci va se faire en tenant compte des objectifs que le décideur doit atteindre dans le domaine de gestion considéré. Le choix sera effectué en considérant :

- les différentes prévisions quant aux conséquences de chaque solution envisagée (coût/avantage) ;
- l'incertitude caractérisant chaque prévision de résultat (probabilité de réalisation) ;
- le risque lié à la mise en œuvre de chaque solution éventuelle (ressources engagées, perturbations possibles).

Le choix devrait théoriquement correspondre à un optimum, mais **Herbert Simon** a montré que la plupart des décideurs se satisfont de choix qu'ils jugent satisfaisants à partir de critères minima. C'est **la théorie de la rationalité limitée**. Les décideurs, en effet, n'ont généralement pas le temps ni les moyens de rechercher la solution optimale et arrêteront leur choix sur la première solution acceptable pour l'entreprise. Le modèle de Simon a donc l'avantage de la simplicité mais pose le problème de rationalité. D'où la nécessité de nouvelles approches.

3- Les modèles de prise de décision

Il existe quatre grands modèles de décisions :

- **Modèle de l'acteur unique.** Ce modèle rationnel se base sur un individu unique cherchant à atteindre des objectifs parfaitement identifiés et non conflictuels en optimisant l'utilisation de ressources parfaitement identifiées et disponibles.

Il se décompose en la formulation du problème, l'identification des actions à entreprendre, l'évaluation des alternatives, le choix de la meilleure solution.

Attention cependant, le comportement de l'être humain est rationnel mais sa rationalité est limitée car il est incapable de porter son attention sur toutes les valeurs, les compétences, les connaissances, et les informations nécessaires

- **Modèle organisationnel.** Il tente de représenter le processus de décision de l'organisation elle-même. En effet, celle-ci est composée de personnes, regroupées dans des unités très différenciées, ne disposant pas des mêmes informations, devant répondre à des objectifs et des

fins spécifiques compte tenu des moyens à leur disposition : le processus de décision est spécifique à l'organisation et non à l'acteur.

- **Modèle politique.** Les acteurs mènent des stratégies particulières à partir de leur situation propre, en utilisant au mieux les ressources dont ils disposent. Leur comportement engendre des conflits, des coalitions d'acteurs, des influences réciproques, des conflits entre membres de l'organisation. Le processus de décision est donc le fruit d'un jeu de coalitions politiques éphémères.

- **Modèle de la poubelle.** On considère qu'une décision est toujours, mais à des degrés divers, le résultat d'une rencontre fortuite entre un problème à résoudre et une solution satisfaisante à celui-ci. Comme quoi tout problème a de solution. Les rencontres se font dans les dans les lieux et des moments où des décisions doivent être prises.

4- Les obstacles à la prise de décision

Les obstacles à la décision, il y en a plusieurs on peut citer :

- **le temps** (prise de décision trop rapide), la recherche de l'information prend du temps ;
- **limitation des ressources humaines, matérielles et financières**, les entreprises disposent des moyens humains, matériels et financiers limités ;
- **la façon dont le pouvoir est exercé** dans l'entreprise en fait une variable importante en vue de la prise de décision idéale. Un manque de dynamisme, trop de pouvoir dans les mains d'un seul homme, l'absence de décentralisation peuvent compromettre les décisions adaptées ;
- **l'environnement**, c'est une source d'opportunités mais aussi de contraintes. Conjoncture économique (intervention de l'Etat, évolution de prix), réglementation juridique (nouvelle norme), et évolution technologique jouent un rôle majeur dans la prise de décision.

Les contraintes liées à la décision sont multiples et apparaissent souvent comme incontournables. Les plus courantes sont : le temps, l'information, les ressources matérielles, les capacités financières, le personnel (qualités), le pouvoir, l'ambiance, l'environnement.

5 – Les types de décision et les outils d'aides à la décision

5-1 – Les types de décision

On distingue plusieurs types de décision selon les critères de classification retenus. La classification la plus retenue est celle de Igor Ansoff, basée sur le critère de l'étendu de la cible de la décision. On distingue à cet effet :

- **les décisions stratégiques** : peu fréquentes, elles sont prises au sommet de la hiérarchie (par la direction générale et/ou le conseil d'administration). Elles conditionnent l'avenir de

l'entreprise en lui fixant des orientations fondamentales (**axes de développement**) qui l'engagent à moyen et à long terme, à partir de prévisions sur l'évolution de longue période de l'environnement. Ces axes de développement traduisent à la fois les objectifs à long terme et les moyens choisis pour les atteindre, ce qui fait d'eux des choix stratégiques.

- **les décisions tactiques ou de gestion** : elles se pratiquent au niveau de chaque sous-système de l'entreprise, pour utiliser le plus efficacement possible, les ressources diverses de son domaine de gestion, afin suivre à court et moyen terme, les axes de développement stratégique.

- **les décisions opérationnelles** : Il s'agit des décisions **d'exploitation courantes**, prises quotidiennement dans les services et ateliers pour régler les problèmes d'exécution dont la portée est à très court terme. Ces décisions sont très fréquentes, souvent répétitives et leur effet est immédiat.

On peut également classer des décisions suivant d'autres critères :

Le degré de structuration, on distingue à ce niveau des **décisions programmées et des décisions non programmées**. Les décisions programmées sont celles pour lesquelles il est possible de définir *une procédure type*, conduisant à la décision (détermination de la réduction accordée à la clientèle, les congés du personnel). Les décisions non programmées sont celles qui ne peuvent pas faire l'objet d'une procédure définie à l'avance et chaque décision de ce type apparaît comme unique en son genre ou insuffisamment répétitive pour qu'un effort de standardisation soit entrepris.

Selon le degré de certitude, on distingue **les décisions en avenir certain, les décisions en avenir incertain et les décisions en avenir aléatoire**. En avenir certain, le décideur connaît sans ambiguïté les actions envisageables et le résultat de chacune d'elle. Par contre en avenir incertain, le résultat de la décision dépend de la réalisation de certains événements et il y a autant de résultats possibles que d'événements réalisables. Mais on ne peut pas évaluer les chances d'apparition de chaque événement. Le tout dépend donc du degré d'optimisme du décideur.

Les décisions en avenir aléatoire sont des décisions en avenir incertain, dont les différents événements réalisables peuvent être affectés d'une probabilité de réalisation. Dans ce cas, une solution consiste à retenir la décision pour laquelle l'espérance mathématique de gain est la plus grande.

3-2- Les outils d'aide à la décision

Il existe des outils qualitatifs et quantitatifs.

3-2-1 Les outils qualitatifs

Les outils qualitatifs ou non quantifiables sont très utiles à la résolution des problèmes portant sur les objectifs et les moyens d'une entreprise. Dans la pratique les outils non quantifiables ont un caractère personnel. Ils sont fonctions de la personnalité du décideur. On peut distinguer :

- **l'intuition** qui est un pressentiment subjectif. Elle est influencée inconsciemment par les connaissances et les formations antérieures. Elle permet au décideur de trouver des solutions aux problèmes qui dépassent le rationnel.
- **l'expérience** qui est l'ensemble des connaissances acquises par de longues périodes de pratiques et d'observation. Elle donne au décideur l'aptitude à opérer des discriminations et des généralisations des problèmes antérieurs.
- **les opinions** qui sont propos mûrement réfléchis des collaborateurs (groupe de réflexion, cabinets de conseils, et autres).

3-2-1 Les outils quantitatifs

Les outils quantitatifs ou quantifiables sont des outils objectifs qui sont d'un grand intérêt avec le développement de la mathématique appliquée, de l'informatique et de l'électronique. Ces outils quantitatifs sont :

- **les traitements statistiques** : méthodes des statistiques descriptives, d'échantillonnage et d'estimation ; de probabilité ; statistique explicative ;
- **les modèles de calcul économique** : la programmation linéaire, l'analyse marginaliste (optimum) ; rentabilité d'un investissement (VAN, TIR), théorie des jeux, technique d'ordonnancement ;
- **Les logiciels d'aide à la décision** : - l'informatique décisionnelle permet de traiter un très grand nombre d'information de données stockées dans les bases de données afin d'en construire une synthèse sous forme de tableau de bord de gestion. Elle repose notamment sur des logiciels appelés « système expert » et sur des logiciels de simulation ;
- les systèmes expert (Intelligence artificielle -AI) ;
- les méthodes de simulation par ordinateur donne la probabilité de recherche par itération, de solution modèle d'optimisation les plus complexes.

6- Pouvoir et décision dans l'entreprise

L'entreprise est un lieu de pouvoir car elle est à la fois un enjeu de pouvoir (qui décide) et un centre de pouvoir (faculté d'influencer d'autres acteurs). La période contemporaine est marquée par une remise en cause générale de l'autorité et du pouvoir, ce qui, influe grandement sur le comportement des dirigeants.

6-1- Définition

Selon Max Weber, le pouvoir d'un individu est sa capacité à **en contraindre d'autres à lui obéir**.

Le pouvoir est donc la faculté d'un individu à faire faire à un autre individu ou groupe d'individus quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative.

Il diffère de **l'autorité qui est la capacité de faire obéir volontairement les individus du fait de la reconnaissance d'une légitimité.**

Les fondements juridiques du pouvoir sont :

- le pouvoir de décision et de commandement dans l'entreprise revient selon le droit, à ceux qui en sont propriétaires ou qui ont été désignés par les propriétaires pour gérer l'entreprise en leur nom (gérant, DG) ;
- le droit de travail reconnaît à l'employeur ou son représentant un pouvoir de direction sur le personnel qui est lié à l'entreprise par un contrat de travail. Ce contrat de travail établit un lien de subordination juridique du salarié vis-à-vis de son employeur ;

Le pouvoir formel exercé dans l'entreprise peut-être :

- **autocratique** : patron de droit divin, ce pouvoir est légitimé par la propriété de l'entreprise ;
- **technocratique** : puissance des dirigeants salariés, leur puissance est légitimé par leur compétence technique ;
- **démocratique** : le pouvoir est légitimé par la base (élection des dirigeants) ou par la participation de la base aux décisions selon des formules variées.

6-2- Direction et pouvoir

Les méthodes de direction influencent les relations dans l'entreprise. Elles varient en fonction de l'attitude du détenteur du pouvoir, du degré de participation des subordonnés et de la conception du fondement de l'autorité.

L'autorité est la reconnaissance par autrui, d'un droit à l'exercice du pouvoir d'une personne. Autrement dit l'autorité, *c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir*. Fayol distingue, dans un chef, **l'autorité statutaire** qui tient à la fonction, et **l'autorité personnelle** faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement

Elle se fonde sur :

- **l'autorité charismatique** : elle est basée sur la personnalité du leader aux qualités exceptionnelles ; une organisation basée sur une telle autorité résiste difficilement à la disparition du leader ;
- **l'autorité traditionnelle** : elle est fondée sur les traditions et les usages. L'autorité est alors liée au statut ;

- *l'autorité rationnelle légale* : elle est basée sur des règles écrites indiquant à chacun ses droits et obligations.

En pratique, le décideur doit avoir l'autorité et le pouvoir. Le pouvoir de décision peut-être centralisé ou décentralisé.

6-3- Centralisation et décentralisation

Le degré de centralisation des décisions dans l'entreprise tient à la fois à structure d'organisation et aux choix qui sont faits en matière de participation du personnel.

- **La centralisation des décisions**

On parle de décision centralisée lorsque le pouvoir de décision est concentré au sommet hiérarchique.

Avantage : Les avantages de cette pratique sont la garantie d'une certaine cohérence des choix qui sont faits, ainsi que la simplicité et la clarté de l'organisation hiérarchique qui en découle.

Ses limites : Lorsqu'une certaine taille est atteinte la centralisation présente plus d'inconvénients que d'avantage : lenteur, rigidité, éloignement entre décideur et niveau d'exécution, saturation du centre unique de décision. On aboutit alors à une baisse de la qualité des décisions et de la motivation des exécutants qui est préjudiciable à l'entreprise.

Lorsque les décisions et les responsabilités d'un individu deviennent nombreuses, il est nécessaire de procéder à la délégation de pouvoir. La délégation de pouvoir consiste pour un décideur à confier (déléguer) une partie de son pouvoir à un subordonné qui l'accepte. Elle peut-être temporaire ou permanente. Lorsque la délégation est permanente, il y a une volonté de décentralisation des pouvoirs de décision.

- **la décentralisation des décisions**

L'hypothèse selon laquelle les décisions seront d'autant plus efficaces qu'elles seront prises le plus près possible des exécutants, voire par les exécutants eux-mêmes, conduit à systématiser la délégation du pouvoir de décision dans l'ensemble des activités de l'entreprise. Cette délégation généralisée du pouvoir de décider, constitue la décentralisation des décisions dans l'entreprise. Au lieu de tout décider du sommet de la pyramide hiérarchique, il est préférable de donner une autonomie réelle aux collaborateurs qui sont sur le terrain.

La décentralisation des pouvoirs de décisions est donc la délégation du pouvoir de décision du sommet hiérarchique vers des responsables de niveau hiérarchique inférieur (qu'il soit opérationnel ou fonctionnel). Cette démultiplication du pouvoir en facilite l'exercice en même temps qu'elle permet une meilleure qualité des choix effectués à chaque niveau.

Avantage : - réduction des besoins en circulation d'information, qui facilite la rapidité de la prise de décision

- la grande proximité des décideurs, des problèmes à résoudre, qui implique une connaissance plus approfondie des données s'y rapportant.
- la plus grande motivation des exécutants qui, ayant été associés à la décision sont plus à même de la comprendre et d'être plus créatifs.

Inconvénients : - elle nécessite la mise en place d'un système de fixation d'objectifs et de contrôle des résultats afin de préserver l'unité de l'entreprise et la cohérence des décisions prises.

L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. En effet, un nombre important de facteurs extérieurs sont susceptibles d'influencer l'évolution d'une entreprise. Ces éléments extérieurs constituent son environnement.

I- Généralité sur l'environnement de l'entreprise

1- Définition

L'environnement de l'entreprise est l'ensemble de tous les éléments extérieurs à l'entreprise, et qui sont susceptibles d'exercer une influence sur elle. Par « éléments » il faut entendre des acteurs (entreprises, institutions, clients, fournisseurs, etc.) mais aussi un ensemble de variables plus générales, telles que la technologie, l'économie, la conjoncture, la politique, etc., dont les évolutions résultent du jeu des acteurs.

Traditionnellement, on distingue :

- **le macro-environnement** : c'est l'environnement général de l'entreprise qui intègre les aspects, sociologiques, économiques, juridiques, technologiques, démographiques, ... tant nationaux qu'internationaux. C'est l'environnement le plus large.
- **le micro-environnement** : c'est l'environnement le plus proche. Il s'agit des personnes physiques ou morales avec lesquelles l'entreprise est en relations directes qui agissent sur elle mais sur lesquelles elle peut aussi influencer : ses clients, ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses concurrents...

2 - Approche globale des composantes de l'environnement.

Pour opérer ses choix stratégiques, l'entreprise doit tenir compte des données de son environnement. L'environnement peut être source d'opportunité ou de menace. En effet :

- toute mutation de l'environnement constitue **une opportunité** si elle améliore la position concurrentielle de l'entreprise en lui facilitant son activité ou en lui procurant un avantage par rapport à ses concurrents ;
- à l'inverse, on qualifie de menace ou contrainte toute transformation de l'environnement susceptible de remettre en cause la position concurrentielle d'une firme.

Les contraintes externes sont assez facilement identifiables. Sans vouloir être exhaustif, on peut citer par exemple la fiscalité, le coût des approvisionnements, l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché, la politique de l'Etat en matière de fiscalité, de justice, de crédit,

l'environnement contemporain de l'action syndicale, les minima salariaux conventionnels ou légaux, etc.

Ces contraintes sont imposées par des centres de décision qui sont en étroite relation avec les entreprises - il s'agit aussi bien des actionnaires de l'entreprise que des consommateurs ou encore des fournisseurs, des banquiers, de l'état.

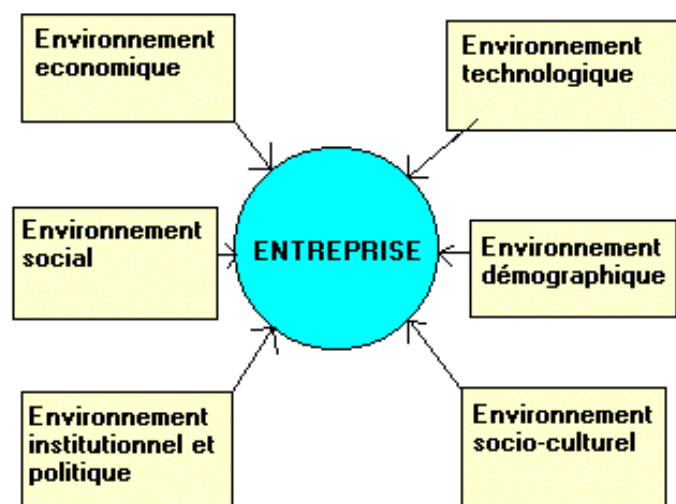
- L'influence des phénomènes économiques, sociologiques et naturels est également très importante. Il peut s'agir par exemple du niveau de chômage, du marché du travail, des mentalités, de la stabilité des prix, de la politique en général, ou encore d'événements spécifiques pouvant parfois bouleverser les options stratégiques des entreprises voire même entraîner leur disparition (poursuite judiciaire, attentats, guerres, catastrophes naturelles).

En bref, l'environnement est source d'incertitude pour l'entreprise -- et cette incertitude s'observe non seulement au niveau des marchés de l'entreprise mais encore au niveau économique, politique et social. Il est donc normal que les entreprises cherchent à réduire ces risques en développant leur connaissance des variables clés de l'environnement ou en tentant de négocier avec certaines parties prenantes, par exemple avec les concurrents.

3 - Les caractéristiques de l'environnement.

L'analyse de l'environnement par l'entreprise répond à un double objectif à savoir :

- * l'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité, et
- * l'identification des opportunités ou des menaces environnementales.



Les composantes de l'environnement sont donc aussi bien économiques que politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques.

- L'environnement économique

L'environnement économique actuel se caractérise par un double mouvement de mondialisation des activités économiques et d'intégration régionale. Il fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. De plus, il faut noter que la performance mondiale qui est certes positive masque de fortes disparités et pas seulement dans les pays en voie de développement, des pays dits développés connaissent également des situations difficiles.

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

- L'environnement politique.

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux choix politiques, liquidation, privatisations, urbanisation, etc.

- L'environnement socioculturel

Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins.

Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir des effets très positifs pour l'emploi (NOCIBE, ATRAL) et de ce point de vue une entreprise peut directement ou indirectement participer au développement d'une région. Par ailleurs, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger. Le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement.

- L'environnement technologique

Il s'agit de l'évolution technologique dans les domaines de la production, la commercialisation, la gestion financière, etc. Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue

une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises.

Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche-développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise.

- **L'analyse de l'environnement géographique** se caractérise, quant à lui, par la nécessité d'appréhender un certain nombre d'éléments pour permettre à l'entreprise de procéder à des choix de localisation. Quelles sont les sources d'énergie disponible ? Quels sont les moyens de communication ? Quel peut être l'influence du climat ? etc....

- **L'environnement démographique** correspond aux caractéristiques de la population (localisation, moyenne d'âge, mouvements migratoires, etc...)

- **L'environnement écologique** : Les entreprises progressent vers d'avantage de respect de l'environnement (bacs de recyclage, matériaux utilisés) et les consommateurs sont de plus en plus attentifs à tous ces éléments.

En bref, les entreprises s'insèrent dans leur milieu et le façonnent. Pour minimiser les contraintes environnementales les entreprises entretiennent entre elles des relations variées -- d'une part elles s'affrontent sur des marchés et se livrent à une concurrence plus ou moins féroce et d'autre part des relations de complémentarité, faites d'associations ou de dominations peuvent s'instaurer entre elles.

4- Les défis actuels

L'environnement actuel, qui se transforme de plus en plus rapidement, constitue un défi pour l'entreprise.

a- Le défi international

La mondialisation de l'économie entraîne des menaces (arrivées de nouveaux concurrents, de nouveaux produits, des innovations) mais aussi des opportunités (existence d'autres marchés).

La mondialisation peut être perçue comme le développement à l'échelle planétaire des activités économiques. La mondialisation de l'économie repose sur une ouverture des frontières entraînant une forte interdépendance entre les économies des pays. La mondialisation

se manifeste par l'intensification de la circulation des marchandises, des capitaux et des personnes.

- quant aux effets de la mondialisation sur les économies nationales, on peut citer la délocalisation, le démantèlement des secteurs d'activité.
- la mondialisation permet un accès plus facile à l'ensemble des marchés, en termes de débouchés comme d'approvisionnement, mais provoque dans le même temps un accroissement de la concurrence sur ces mêmes marchés qui souvent étaient protégés.

Retenons que la mondialisation est un phénomène complexe dont il est difficile de prévoir l'évolution et d'évaluer ses conséquences.

b- défi technologique

L'automatisation, l'information, les biotechnologies et les nouveaux matériaux bouleversent les données de la concurrence et obligent les entreprises à maîtriser de nouvelles compétences.

c- le défi sociologique et humain

De nouvelles aspirations de la population concernant la qualité de la vie et la protection de la nature entraînent une modification du comportement des entreprises.

II- L'entreprise et l'environnement

Par leurs décisions, les entreprises ont un impact sur l'environnement. Les effets exercés sur l'environnement constituent des externalités. Ces externalités peuvent être :

- positives, dans ce cas, elles procurent des avantages à la société (création d'emplois, distribution de revenus, impôts payés au trésor, aux collectivités locales, création de bien environnementaux...) ;
- négatives, dans ce cas, elles engendrent des nuisances à la communauté (concurrence des entreprises, pollution, dégradation de l'environnement naturel).

1 – Les effets positifs de l'entreprise sur l'environnement

➤ Créations d'emplois et distribution de revenus

La localisation d'une entreprise est source d'emplois et revenus. Cette implantation dépend à la fois d'un grand nombre de facteurs (main-d'œuvre qualifiée, infrastructures, sous-traitants, importance de débouchés ...) et de l'attitude des collectivités locales. Celles soucieuses de maintenir et de développer leur potentiel économique, s'efforcent d'attirer les entreprises par le biais de diminution d'impôt d'aménagement de terrains...

➤ Versement d'impôts

Les entreprises doivent verser des impôts à l'Etat. Parmi ceux-ci, certains sont destinés à couvrir les dépenses du budget général de l'Etat (impôt sur les sociétés notamment BIC) ; d'autres, ceux des collectivités locales (Taxe locale de développement TLC).

➤ **Le financement de la protection sociale**

Les dépenses de protection sociale (sécurité sociale et indemnisation du chômage) sont essentiellement financées par des cotisations acquittées par des personnes protégées et leurs employeurs.

➤ **La protection de l'environnement**

Pour tenter de corriger les effets négatifs que l'entreprises peut occasionner sur son environnement (pollution, bruit, dégradation des sites...) certaines d'entre elles ont opté pour la création de biens environnementaux

➤ **L'effet d'entraînement**

L'implantation et/ou l'extension d'une entreprise dans une zone donnée contribue au développement local et régional. Elle crée le plus souvent d'autres opportunités cela peut inciter d'autres entreprises à s'installer sur le même site, donnant ainsi naissance à un pôle de croissance.

Quand l'implantation des entreprises est due à une initiative de l'Etat ou des collectivités locales, il y a création de pôle de développement.

2 – Les effets négatifs de l'entreprise sur l'environnement

Les fermetures d'entreprises et les licenciements qu'elles occasionnent, la pollution et les autres nuisances (bruit, accidents, ...), la mauvaise qualité des produits engendrent des dommages pour l'environnement.

Nous nous intéressons tout particulièrement aux risques écologiques liés à l'activité des entreprises à travers l'agriculture et le transport.

➤ **Les risques écologiques liés à l'activité agricole**

Si l'agriculture a des effets positifs indéniables sur l'environnement (production des biens, conservation de la nature, aménagement du territoire, ...), elle engendre des dommages certains.

En effet, l'utilisation des engrais, des pesticides etc, conduisent à une accumulation des produits toxiques dans les sols et une dégradation des eaux souterraines. Celle-ci peut engendrer des nuisances pour la vie aquatiques et rendre l'eau impropre à la consommation. Ensuite la qualité sanitaire des aliments peut se trouver affectée.

Au Bénin, l'exemple de la production du coton dans la zone nord et plus particulièrement à Banikoara en dit long. On assiste à une désertification avancée, à une paupérisation des sols et une pollution directe de l'environnement par l'usage de pesticide (le glyphosate).

Pour corriger ces effets négatifs et renforcer les effets positifs des réglementations et incitations économiques doivent être mis en place dans le cadre d'une politique de développement durable.

➤ **Les risques écologiques dans le domaine des transports**

Les transports sont sources d'effets négatifs important : pollution par la fumée, la poussière, les bruits, la déviation des huiles, la dégradation des routes...

LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

La croissance consiste en l'accroissement de la taille de l'entreprise. Elle se traduit par une augmentation de ses dimensions, par exemple de son chiffre d'affaires. Cette augmentation quantitative s'accompagne d'une évolution qualitative (au niveau des structures, de l'organisation...).

Cette croissance, l'entreprise peut l'opérer seule, c'est **la croissance interne**, ou s'associer avec d'autres, c'est **la croissance externe**.

I. GENERALITES

1. Définition de la croissance

La croissance consiste en l'augmentation de la taille de l'entreprise. Si le nombre de salariés (effectif) est le critère communément utilisé pour exprimer la dimension d'une entreprise, d'autres éléments peuvent être aussi utilisés : la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires, les bénéfices, la part de marché.

2. Les raisons de la croissance

La croissance tient aux avantages en termes de coût et d'efficacité que procure la grande dimension :

- **la taille critique**, sur certains marchés, il existe une taille minimale appelée *taille critique ou masse critique* que l'entreprise doit atteindre si elle veut rester compétitive. Elle est variable selon les domaines d'activité.
- **les économies d'échelle**, il s'agit de la diminution des coûts moyens obtenue grâce à une augmentation des quantités produites en raison principalement d'une meilleure répartition des coûts fixes. Les **économies d'échelle** obtenues avec l'augmentation des quantités produites et vendues rendent les produits plus compétitifs et permettent de meilleures marges.
- **l'effet d'expérience**, concept issu du BCG selon lequel chaque fois que la production cumulée accroît (double), le coût unitaire d'un produit diminue d'un pourcentage constant. De manière générale, la taille confère un pouvoir plus important sur l'environnement, facilite les rapports avec les partenaires, clients, fournisseurs, banquiers...
- **effets de synergie**, c'est le fait que le regroupement de deux activités complémentaires donne un résultat supérieur à celui qui aurait été obtenu si les activités avaient été séparées. Il s'agit des effets positifs de la complémentarité. Ainsi, une entreprise d'une taille importante possède des moyens financiers et matériels qui lui permettent d'améliorer la qualité de son travail : recherche – marketing – formation...

3. La nature de la croissance ou concentration

La concentration désigne les regroupements d'entreprises découlant de la croissance et le résultat de ces derniers. L'entreprise peut croître de 3 manières différentes :

- **par croissance horizontale**

L'opération unit des entreprises opérant dans un même secteur d'activité. L'entreprise développe des activités situées au même stade de production. Cette croissance permet de gagner des parts de marché ; ce qui améliore la position concurrentielle de l'entreprise, par le développement de synergies et le transfert de compétences spécifiques. C'est la plus fréquente car elle n'oblige pas l'entreprise à changer de domaine technologique.

- **par croissance verticale**

L'opération consiste à prendre le contrôle d'entreprises en amont ou en aval de la filière économique. Cette opération permet de réduire les coûts de transaction et ainsi d'obtenir des avantages sur les concurrents. L'entreprise peut alors augmenter son pouvoir de marché en contrôlant l'accès aux matières premières et/ou aux circuits de distribution.

- **par croissance conglomérale**

L'entreprise développe des activités complètement différentes et indépendantes les unes des autres. Ces opérations sont généralement motivées par une volonté de diversifier le risque et d'équilibrer le portefeuille d'activités en fonction des cycles de vie des produits ou des services.

II. LES MODES DE CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

Pour croître, une firme peut choisir entre deux modes de croissance, soit la croissance interne qui s'articule autour de la création de nouvelles capacités de production et distribution ou la croissance externe, basée sur l'acquisition des capacités de production et de distribution disponibles chez d'autres firmes.

1. LA CROISSANCE INTERNE

Comme son nom l'indique, la croissance interne est un processus endogène. Il résulte des seuls efforts de l'entreprise sans qu'elle s'associe ou qu'elle se regroupe avec d'autres entreprises. La croissance interne correspond à un développement progressif et linéaire d'une entreprise, qui investit dans l'accroissement de ses capacités de production, l'élargissement de ses marchés, le développement des technologies et des connaissances nouvelles, et ce, tout en préservant son identité et son relative «indépendance» dans ses façons d'agir.

C'est le mode de croissance type des PME. Elle résulte du développement du chiffre d'affaires suite à l'agrandissement des capacités de production ou à l'adjonction de circuits de distribution complémentaires. Elle repose sur les ressources propres de l'entreprise (augmentation de capital et autofinancement) et sur sa capacité d'endettement.

1.1 Les avantages

Outre les aspects déjà mentionnés, la croissance interne a des avantages spécifiques :

- les responsables gardent la maîtrise du développement de leur affaire et préservent leur indépendance ;

- la croissance interne n'implique pas de bouleversements brutaux dans la structure de l'entreprise ;
- elle induit des effets positifs sur le climat social car elle est synonyme de bonne santé de l'entreprise, de sécurité de l'emploi et de perspectives de carrière et de promotion qui maintiennent les salariés compétents et expérimentés.

1.2 Les limites

- elle est relativement lente et peut s'avérer peu réactive à une évolution brutale de l'environnement ;
- elle est conditionnée par les ressources financières de l'entreprise : fonds propres ou capacité d'endettement ;
- elle est souvent associée à une stratégie de spécialisation et, dans ce cas, peut rendre l'entreprise vulnérable aux évolutions conjoncturelles ou de marché.

2. LA CROISSANCE EXTERNE

La croissance externe correspond à la modification des caractéristiques d'une entreprise obtenue par regroupement ou association avec d'autres entreprises. Elle est un mode de développement permettant à l'entreprise de contrôler des actifs déjà opérationnels sur le marché et initialement détenus par d'autres firmes (Meier et Schier, 2003).

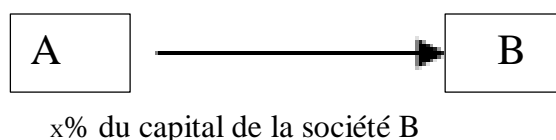
Elle se réalise par le regroupement d'entreprises qui mettent en commun leurs actifs.

2.1 Les modalités de la croissance externe

2.1.1. Les modalités juridiques

Juridiquement, il s'agit d'un achat de droits de propriété ; la croissance externe a pour effet de regrouper des patrimoines. Pour cela, les entreprises peuvent utiliser 4 moyens :

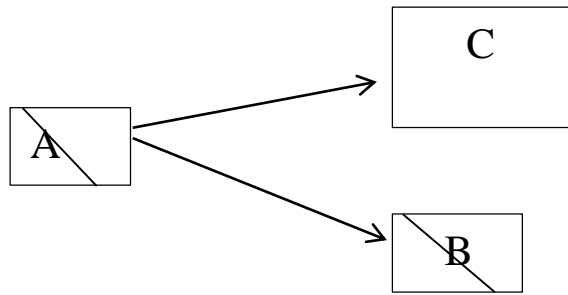
- **la prise de participation** : une société A achète une partie du capital d'une autre B de manière à la contrôler ; si la participation est supérieure à 50%, l'entreprise contrôlée devient filiale. Les 2 entreprises restent juridiquement distinctes.



- **la fusion** : elle peut prendre 2 formes :

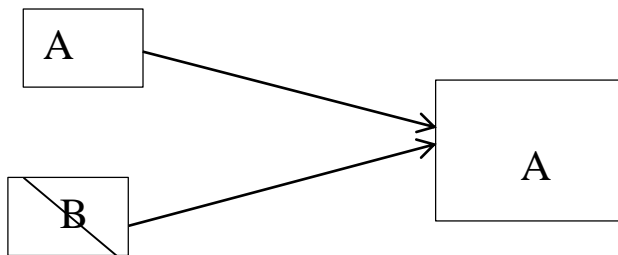
la fusion avec création d'une société nouvelle

2 sociétés A et B réunissent leurs actifs et disparaissent juridiquement pour donner naissance à une nouvelle société C.



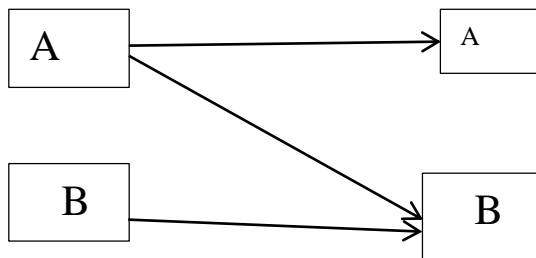
□ la fusion-absorption

Une entreprise A, de dimension importante, en incorpore une autre B de dimension en général plus petite qui disparaît juridiquement ; la société qui absorbe augmente son capital.



• l'apport partiel d'actifs :

Il permet à une société A d'échanger une partie de son patrimoine contre des actions d'une société B ; aucune des 2 sociétés ne disparaît.



2.1.2 Les modalités financières (Acquisition)

Les procédures financières les plus courantes sont :

• la négociation :

Une société A qui désire racheter une société B négocie directement avec ses actionnaires ; c'est le cas des sociétés non cotées en bourse ou de celles dont le capital est concentré entre un petit nombre d'actionnaires.

• le ramassage boursier :

L'entreprise achète discrètement en bourse les titres d'une autre. Quand le capital d'une société est dispersé entre un très grand nombre d'actionnaires, il est en effet possible de la diriger en

détenant un faible pourcentage. La société acheteuse doit informer l'autre à partir d'une détention de 5% de son capital.

• **l'offre publique d'achat : OPA**

C'est une opération par laquelle une société offre publiquement de racheter les actions d'une autre, à un cours supérieur au cours boursier et pendant une période limitée. L'OPA doit porter sur la totalité du capital de la société convoitée ; elle peut être amicale ou inamicale quand la société est rachetée contre la volonté de ses dirigeants.

• **l'offre publique d'échange : OPE**

Les actionnaires de l'entreprise rachetée reçoivent en paiement, non pas des espèces comme pour l'OPA, mais des titres de la société initiatrice de l'opération.

Dans les années 80, les opérations se réalisaient souvent sous la forme d'OPA : les groupes rachetaient les entreprises mal gérées, les démantelaient et empochaient des plus-values. Le rachat pouvait se faire sans apport de capital, avec un fort endettement. Aujourd'hui, cet endettement démesuré est banni ; les sociétés préfèrent le paiement par échange d'actions.

2.2 Les avantages de la croissance externe

Dans le cas du regroupement d'entreprises concurrentes

• **Les entreprises se regroupent pour des raisons commerciales :**

- *acquisition rapide de parts de marché et de la taille critique* permettant de dépasser les seuils dimensionnels et de soutenir la concurrence sans subir de handicap

- *réduction de la concurrence dans le secteur* : la croissance externe est parfois un moyen de devenir leader sur un marché

- *accès aux marchés internationaux* : l'achat d'entreprises étrangères permet d'éviter des erreurs grâce aux connaissances des partenaires locaux. Il permet aussi de contourner d'éventuelles barrières protectionnistes

• **Les entreprises se regroupent pour des raisons financières :**

Les regroupements ont aussi pour objectif de réduire les coûts grâce :

- *aux économies d'échelle* : la croissance horizontale est une bonne manière de réduire les coûts. En effet, sur des marchés caractérisés par la pression sur les coûts, la standardisation des produits et des investissements importants en publicité ou recherche, la concentration permet d'augmenter les volumes et de mieux répartir les coûts fixes

- *aux synergies dégagées*, que ce soit au niveau de la recherche, des achats, de la logistique, de la production, des produits ou des marchés

- à la suppression des moyens faisant double emploi

4. Dans le cas du regroupement d'entreprises complémentaires

Outre les éléments déjà dégagés :

- un accès rapide à des technologies et des compétences nouvelles, moyen d'opérer éventuellement une reconversion d'activité
- un meilleur contrôle des approvisionnements et/ou des débouchés si les entreprises concernées appartiennent à une même filière ; la rentabilité du groupe s'améliore par appropriation des marges intermédiaires.

2.3 Les limites de la croissance externe

La croissance externe comporte de nombreuses limites :

- l'importance des capitaux nécessaires pouvant entraîner un alourdissement important de l'endettement (sauf regroupement par échange d'actions mais dans ce cas, il y a le risque d'une dilution du pouvoir avec l'arrivée des nouveaux partenaires) ;
- des réorganisations compliquées qui nécessitent de restructurer les différentes activités ;
- des coûts sociaux car les opérations s'accompagnent souvent de licenciements en raison des doublons dans certains services ;
- des différences culturelles freinant l'intégration des salariés ;
- la création de structures très lourdes manquant de flexibilité et de capacité de réaction rapide aux changements ; l'entreprise risque alors de perdre en coûts administratifs ce qu'elle gagne en coûts de production du fait de sa taille.

Les opérations de croissance externe peuvent être menées en plusieurs étapes : prise de participation minoritaire pour tester les rapports avec le partenaire et mesurer l'intérêt de l'entreprise, puis augmentation de l'engagement jusqu'au contrôle final.

Conclusion

En conclusion, l'entreprise fait le choix d'un certain mode de croissance (interne/externe) dans le but de développer ses activités et d'améliorer sa performance. Chaque mode est choisi en fonction des objectifs de l'entreprise et dans une dynamique du marché bien spécifique. Bien que la croissance interne soit plus adaptée pour les PME et que la croissance externe soit plus adaptée pour les grandes entreprises et les entreprises multinationales, ces modes peuvent cohabiter dans le cadre de la stratégie d'une même entreprise.

Pour limiter ce phénomène, les pouvoirs publics contrôlent les concentrations contraires au bon fonctionnement des marchés et à l'intérêt des consommateurs.

I- LE CONCEPT DE STRATEGIE

Le concept de stratégie provient des sciences de la guerre, sa première utilisation dans l'art des affaires résulte des travaux menés par la Harvard Business School aux Etats-Unis (fin des années 50). Son fondement est qu'il faut éviter le "pilotage à vue" pour assurer le devenir de l'entreprise. Ce concept s'est continuellement enrichi depuis et, de plus en plus il embrasse toutes les actions ou les activités de la vie humaine.

A – PRESENTATION DE LA STRATEGIE

A l'origine, la stratégie est un terme militaire qui fait référence à l'art de coordonner l'ensemble des forces d'un pays en vue de préparer une guerre. Plus généralement la stratégie *est l'ensemble des opérations coordonnées menées pour atteindre un objectif*.

Dans le cadre de l'entreprise, la stratégie concerne les orientations générales qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs à long terme.

Pour Michael Porter (1980) : "**La stratégie consiste à définir les orientations générales permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel durable**".

Pour le gestionnaire, la stratégie consiste à déterminer les objectifs à long terme de l'entreprise, à choisir les modes d'action et à allouer des ressources pour atteindre ces objectifs.

L'entreprise cherche par sa stratégie, à *se positionner* de telle sorte qu'elle puisse obtenir, de façon durable *des résultats satisfaisants* pour ses dirigeants et ses partenaires (actionnaires, personnel, banque ...).

La stratégie retenue est donc un compromis entre ce que *l'entreprise veut faire*, ce qu'elle a *les moyens de faire*, ce qu'elle *devrait faire* et ce qu'elle *est autorisée à faire*.

Les caractéristiques de la stratégie :

- elle engage l'entreprise à long terme ;
- elle doit positionner l'entreprise par rapport au marché et à ses concurrents ;
- elle engage l'entreprise toute entière et est du ressort de la direction générale ;
- elle comporte également un degré de subjectivité et d'irrationalité, lié au comportement plus ou moins risqué du décideur.

B- Les axes de développement d'activité

En fonction du contexte, l'entreprise est amenée à déterminer ses axes de développement et les moyens lui permettant de suivre les orientations stratégiques retenues.

L'entreprise dispose de 3 choix principaux axes stratégiques pour poursuivre le développement de ses activités :

- elle peut tout d'abord décider de miser *sur la croissance* de celles-ci ;
- *de maintenir* une ou plusieurs activités à leur niveau actuel, et donc d'essayer de stabiliser l'entreprise ;
- ou elle peut décider d'abandonner certaines activités pour *se recentrer* sur d'autres.

Pour mettre en œuvre ces axes de développement, il faut adopter une stratégie et déterminer les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

II- Les stratégies de l'entreprise

La stratégie de l'entreprise, pour répondre aux axes de développement qui ont été fixés, doit permettre à celle-ci de chercher à se procurer des avantages concurrentiels par rapport aux autres entités du secteur.

Les principales stratégies d'entreprise sont les suivantes :

- la stratégie de domination par les coûts ;
- la stratégie de diversification ;
- la stratégie de différenciation ;
- la stratégie d'intégration ;
- les stratégies de coopération.

A. La stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts consiste à rechercher systématiquement des sources d'économie tout au long du processus de production (de la conception jusqu'au service après-vente) pour proposer aux clients des produits au meilleur prix. Il faut ici préciser que la diminution des coûts est une priorité pour toutes les organisations, et ce, pour de nombreuses raisons : maximiser les profits pour les actionnaires, augmenter les rémunérations, financer les investissements...

Avec cette stratégie, l'entreprise cherche à réduire au maximum ses coûts (charges fixes et charges variables) pour pouvoir proposer au marché des prix inférieurs à ceux qui sont pratiqués par ses concurrents.

L'entreprise qui adopte cette stratégie doit donc agir sur :

- ses coûts d'approvisionnement, notamment par le biais de la négociation avec ses fournisseurs,
- ses coûts de production : trouver des nouveaux procédés qui permettent de les réduire sans perdre de qualité,
- ses coûts de distribution,

- ses coûts fixes.

Avantage :

- elle permet de pénétrer rapidement un marché même lorsqu'il semble saturé.
- elle permet de satisfaire une partie des consommateurs auparavant ignorés ou dont l'importance est sous-évaluée.

Inconvénients

Positionnement commercial spécifique qui consiste à s'adresser à une partie des consommateurs seulement.

La réduction des coûts implique de rechercher constamment des économies et notamment dans le domaine social (rémunérations, conditions de travail...), ce qui peut nuire à la performance globale de l'entreprise (économique et sociale).

B. La stratégie de diversification

La stratégie de diversification consiste, à l'inverse de la spécialisation, à produire plusieurs types de produits qui répondent à des besoins différents. C'est le cas notamment de l'entreprise Apple qui conçoit et distribue des ordinateurs, des téléphones, des applications et des produits culturels via ses plateformes App Store et iTunes (musique, films...). C'est également le cas des enseignes de la grande distribution (Carrefour, Leclerc...) qui développent en plus de leurs activités traditionnelles (magasins...), des services bancaires ou des prestations de voyage.

Avantages

Cette stratégie permet de répartir les risques de marché (baisse de la consommation, apparition d'un produit substituable...) sur plusieurs produits.

Elle permet d'exploiter un avantage compétitif sur plusieurs produits (Darty devient fournisseur d'accès à Internet pour tirer parti de la confiance dont elle jouit auprès du public ; La Poste se lance dans la téléphonie mobile pour tirer avantage de son réseau de bureaux de poste...).

Elle permet d'exploiter des synergies lorsque les métiers sont liés (Free se diversifie dans le mobile mais exploite des fonctions communes avec son activité de fournisseur d'accès à Internet – service clients, savoir-faire dans la relation client...).

Inconvénients

Cette stratégie peut brouiller l'image et l'identité de l'entreprise aussi bien en interne pour ses salariés que pour ses clients.

Plusieurs métiers impliquent plusieurs stratégies et donc des investissements démultipliés et isolés. Certains investisseurs et actionnaires préfèrent des stratégies claires, simples et une

maximisation du retour sur investissement (ROI) qui les amène à préférer les stratégies de spécialisation et de recentrage sur le cœur de métier de l'entreprise.

C. La stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation consiste à proposer des produits (biens ou services) qui seront perçus comme différents et, bien sûr, meilleurs que ceux proposés par les concurrents. Cette stratégie repose sur le besoin ou l'envie des clients de consommer et de s'afficher avec des produits distinctifs. La différenciation est une préoccupation majeure des entreprises en rupture avec la standardisation des produits de la première moitié du xxe siècle.

Il s'agira ici pour l'entreprise de chercher à se démarquer de ce que proposent ses concurrents afin de proposer un produit unique sur le marché.

Avantages

Cette stratégie permet de se démarquer des concurrents et de capter une partie du marché.

Elle permet également de fidéliser les clients en renouvelant et en améliorant l'offre en permanence.

Inconvénients

Se différencier et faire évoluer son offre comprend une part de risque dans la mesure où, dans l'absolu, rien ne garantit que cette offre va susciter l'adhésion des clients.

D. Les stratégies d'intégration

La stratégie d'intégration consiste à développer l'entreprise en absorbant des activités complémentaires, en amont du processus de production (tournées vers les fournisseurs et les approvisionnements), ou bien en aval (tournées vers les distributeurs). On parlera alors d'intégration verticale. C'est le cas de l'entreprise Total (qui produit et distribue des carburants) lorsque cette entreprise achète des concessions (droit d'exploiter des gisements) ou des raffineries. C'est aussi le cas de l'entreprise Bonduelle lorsqu'elle devient propriétaire de grandes parcelles de terres agricoles en Russie ou aux États-Unis.

Avantages

Elle permet une meilleure maîtrise du processus de production puisque l'ensemble de la chaîne est sous le contrôle direct de l'entreprise.

Elle assure la sécurisation des approvisionnements et l'indépendance à l'égard des fournisseurs.

Elle autorise un meilleur contrôle de la relation avec les clients (prix pratiqués, positionnement des produits, garanties, SAV...).

Elle permet l'absorption de la marge des fournisseurs et des distributeurs.

Inconvénients

L'entreprise est plus complexe et plus coûteuse à gérer du fait des nombreuses étapes intégrées du processus de production (ce que l'on appelle « les coûts de coordination »).

Risque d'avoir une organisation de la production peu réactive et peu flexible.

Lourdeur des investissements à assurer tout au long du processus de production.

E. Stratégie d'externalisation

La stratégie d'externalisation consiste à transférer une partie de l'activité ou des fonctions de l'entreprise (production, comptabilité, gestion des ressources humaines, entretien des locaux...) à une autre entreprise. Il peut s'agir d'une externalisation de spécialité pour bénéficier d'un savoir-faire que l'entreprise maîtrise moins bien que son prestataire (exemple : tous les fabricants informatiques font produire leurs microprocesseurs par deux grandes firmes concurrentes, Intel et AMD). Ou bien d'une externalisation de capacité pour disposer des capacités et des faibles coûts de production d'une entreprise prestataire sans que celle-ci maîtrise un savoir-faire particulier (exemple : l'externalisation des services de livraison à domicile pour les enseignes de la grande distribution – Conforama, But...).

Avantages

Cette stratégie permet de faire des économies en recourant à un prestataire spécialisé, et donc efficace, dans son domaine d'activité. Dans le cas d'une externalisation de spécialité, elle permet de bénéficier d'un savoir-faire particulier non disponible en interne.

Elle permet également de rendre les coûts de production plus flexibles en s'ajustant plus rapidement à l'évolution de la demande (il est plus simple et rapide de réduire le niveau des commandes que de réorganiser la production en interne).

En externalisant certaines fonctions ou une partie de la production, l'entreprise peut se concentrer sur son cœur de métier et développer plus facilement un avantage concurrentiel (la conception et l'assemblage des véhicules pour les constructeurs d'automobiles).

Inconvénients

L'entreprise qui externalise une partie de sa production perd également la maîtrise des fonctions externalisées. Elle devient dépendante de ses fournisseurs, elle doit s'assurer de la qualité de leurs produits, de la pérennité de ces entreprises...

En se recentrant sur son cœur de métier, l'entreprise risque également d'externaliser des fonctions clés (recherche et développement, système d'information, ressources humaines...), ce qui pourrait la fragiliser. Elle doit veiller à conserver son avantage concurrentiel et à n'externaliser que les fonctions non stratégiques.

III- La démarche stratégique

La démarche stratégique s'effectue selon le modèle LGAC développé, en 1965, par quatre professeurs de Harvard : Learned, Christensen, Andrews et Guth. Ce modèle porte également le nom de modèle SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) car il met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement.

La démarche stratégique est différente selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une grande entreprise, d'une entreprise mono ou multi-activités. Dans le cas d'une entreprise multi-activités, l'étape du diagnostic stratégique doit être précédée d'une segmentation stratégique afin de formuler la stratégie adéquate.

Quelles sont les étapes de la démarche stratégique ?

La démarche stratégique, selon le modèle LGAC s'effectue en 4 étapes : diagnostic, définition des objectifs, mise en œuvre et contrôle stratégique.

- **Le diagnostic stratégique comporte 2 volets** : le volet interne fait la synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise. Le volet externe cherche à cerner les opportunités et les menaces issues de l'environnement de l'entreprise. L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer, pour l'entreprise, un avantage concurrentiel qui doit être : identifiable par les consommateurs, durable, défendable face aux concurrents, non substituable.

- **La définition des objectifs** : le choix d'objectifs quantifiés permet de concrétiser la stratégie. Les objectifs stratégiques sont spécifiques à chaque entreprise et sont fonction des attentes et des intentions des différentes parties prenantes. Ces objectifs doivent être cohérents avec : ce que l'entreprise veut faire (ses finalités), ce que l'entreprise a la capacité de faire (ses ressources et ses compétences), ce que l'entreprise devrait faire (saisir les opportunités et éviter les menaces de son environnement) et ce que l'entreprise est autorisée à faire (tenir compte des obligations et des pressions sociales qui s'exercent sur elle).

- **La mise en œuvre de la stratégie** : il s'agit de prendre les décisions et de mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie. Cette mise en œuvre s'effectue au moyen de plans opérationnels et de budgets. Les plans opérationnels sont des plans à moyen terme définissant ce que l'entreprise doit faire et comment elle doit le faire pour mener à bien sa stratégie. Le budget traduit les plans opérationnels en termes financiers, de façon à les mettre en œuvre à court terme (sur une année).

▪ **Le contrôle stratégique** permet aux dirigeants d'évaluer les stratégies retenues. Il peut en effet y avoir des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'analyse de ces écarts permet d'adapter ou de remettre en cause les orientations initiales.

L'ENTREPRISE, LA SOCIÉTÉ ET L'ÉTHIQUE

I - L'ENTREPRISE CITOYENNE

1 – Le rôle de l'entreprise dans la société

Si l'entreprise est d'abord un acteur économique essentiel, elle devient aussi, de plus en plus, un acteur social de premier plan.

a – Le rôle économique de l'entreprise

C'est son principal rôle. Celui-ci recouvre quatre fonctions :

- **La production de biens et de services ;**
- **La création d'emploi ;**
- **La création de richesse et la distribution de revenus** (aux apporteurs de capitaux, aux salariés, aux organismes financiers, à l'Etat) ;
- **La contribution à la réalisation de la politique économique de l'Etat.**

L'entreprise exerce ces fonctions économiques en recherchant la rentabilité et le profit maximaux.

b – Le rôle social de l'entreprise

De nos jours, l'entreprise ne peut plus se cantonner à un rôle purement économique. Elle joue un rôle social à plusieurs titres :

- **l'emploi** : lorsqu'une entreprise décide de licencier du personnel, elle contribue à aggraver le chômage, alors qu'en créant des emplois, elle permet la satisfaction des besoins ;
- **la formation** : obligatoire dans les entreprises, elle favorise la promotion des salariés ou leur reclassement et permet aux jeunes, en particulier, de s'insérer dans la vie active ;
- **la recherche** : elle contribue au progrès et au développement de la société et permet aux entreprises de fabriquer de nouveaux produits ;
- **l'écologie** : l'entreprise peut nuire à l'environnement en polluant l'air, l'eau, le sol ou en gaspillant les ressources naturelles. C'est pourquoi elle doit s'engager dans la protection de l'environnement.

2 – La notion d'entreprise citoyenne

Une entreprise citoyenne est une entreprise qui n'a pas pour seule finalité la maximisation du profit et une croissance sans limite, mais qui est aussi **active dans son environnement**, avec des **droits** et des **devoirs** afin de contribuer au bien-être de la société dans son ensemble.

La citoyenneté implique, pour l'entreprise, une prise de conscience de sa responsabilité à l'égard de son environnement et une priorité accordée à l'être humain.

L'entreprise citoyenne doit se comporter comme une **bonne citoyenne et faire preuve de solidarité**.

3 – Les responsabilités de l'entreprise citoyenne

La notion d'entreprise citoyenne impose la prise en compte de nouvelles responsabilités pour l'entreprise.

a – Une responsabilité sociale

L'entreprise citoyenne doit porter son action dans trois directions :

- **donner du travail** : en évitant de licencier, en répartissant mieux le travail en cherchant à créer des emplois sur le territoire national ;
- **former** : en adaptant ses salariés aux nouveaux métiers, en offrant des stages aux jeunes pour les initier au monde du travail ;
- **insérer** : en menant un effort particulier en direction des chômeurs de longue durée ou des jeunes ayant des difficultés à s'insérer dans la vie active.

b – Une responsabilité écologique

L'entreprise citoyenne doit **respecter l'environnement** en évitant de dégrader la nature (lutte contre les nuisances et le gaspillage des ressources naturelles, recyclage des produits usés).

c – Une responsabilité culturelle et humanitaire

L'entreprise citoyenne doit défendre les arts et la culture. Pour cela, elle dispose de deux types d'actions :

- **le parrainage**, qui est un soutien matériel apporté à une manifestation culturelle ou sportive en vue d'en retirer un avantage immédiat ;
- **le mécénat**, qui est un soutien matériel apporté à une activité d'intérêt général sans contrepartie directe.

Le parrainage ou le mécénat, peuvent porter sur des manifestations culturelles (exposition, festival), sportives (organisation de compétitions, aides à des sportifs) ou des actions humanitaires.

4 – La démarche citoyenne : une contrainte et une opportunité

La préoccupation du bien-être social représente un **coût pour l'entreprise**. Ainsi, garder du personnel en surnombre peut nuire à la rentabilisation et à la compétitivité.

Cependant, le souci de l'emploi ou de l'environnement peut contribuer à **améliorer la qualité du travail, l'image de l'entreprise, la fidélité des consommateurs**.

5 – Un exemple de citoyenneté : l'économie sociale et solidaire

Parallèlement aux secteurs économiques traditionnels, s'est développé un « tiers secteurs » qui constitue **l'économie sociale** organisée selon le principe de **solidarité**.

L'économie sociale est le fait d'**associations**, de **coopératives** ou de **mutuelles** dont l'objectif prioritaire n'est pas de réaliser un profit mais d'intégrer dans l'économie des catégories sociales exclues (par l'âge, l'emploi, manque d'argent, la géographie) ou de créer des relations plus solidaires entre groupes sociaux. Ces entreprises gèrent essentiellement des **services de proximité** (exemple : aides ménagères à domicile en direction des personnes âgées) ou des activités centrées sur **l'insertion sociale et professionnelle**.

II – L'ENTREPRISE ET L'ETHIQUE

1 – La notion d'éthique

L'éthique est **synonyme de « morale »**. Elle correspond à l'ensemble des valeurs morales qui s'imposent à la conscience individuelle ou collective. Les entreprises, comme les individus, peuvent avoir des comportements jugés immoraux. Certains pays ne respectent pas les droits de l'homme, les entreprises y font travailler les enfants, n'appliquent pas les règles d'hygiène, de santé ou de sécurité et les travailleurs ont des salaires de misère.

2 – Le besoin d'éthique des entreprises

L'éthique appliquée aux entreprises repose sur **un code de bonne conduite**, c'est-à-dire un ensemble de valeur commune ou de règles fondamentales (respect de la personne humaine, respect des droits sociaux, solidarité, recherche du bien-être commun).

A court terme, la prise en compte des problèmes éthiques représente une **contrainte** et un **coût pour l'entreprise**. Mais l'entreprise peut en tirer des **avantages en termes d'image**, de **climat social**, de **confiance** à l'égard de ses partenaires et des consommateurs.

3 – L'éthique dans la gestion interne de l'entreprise

Toutes les activités de l'entreprise et tous les niveaux hiérarchiques sont concernés par l'éthique.

a– La gestion des ressources humaines

Le recrutement doit se faire selon des **procédures non discriminatoires** et **respectueuses de la dignité humaine**, en ayant pour souci d'intégrer les nouveaux salariés dans leur équipe. La politique de rémunération doit reposer sur un **système d'évaluation** fiable. Les licenciements doivent reposer sur des principes clairs et connus de tous et il est contraire à l'éthique de licencier pour motif économique lorsque l'entreprise réalise de substantiels profits. L'entreprise ne doit pas non plus délocaliser des activités en cherchant à tirer avantage des différences de règles sociales et de salaires entre régions ou pays (**dumping social**).

b – La politique commerciale

Les entreprises ne doivent pas **mettre sur le marché des produits nocifs** impropres à la consommation (produits périmés, date limite de consommation expirée). Elles ne doivent également pas favoriser **le gaspillage** pendant que des populations sont dans le besoin. La publicité doit aussi respecter l'éthique (éviter des pub mensongères, éviter de mettre en scène la violence, éviter les messages ambigus ou trompeurs...).

c – La politique financière

Les entreprises doivent avoir des **pratiques financières transparentes** et bannir toutes les pratiques illégales (blanchissement d'argent sale, fraude fiscale, financement occulte, financement du terrorisme, délits d'initiés...). Elles doivent aussi privilégier les **placements éthiques sains** (éviter les placements du genre ICC-Services, scandale détecté en 2010 mais a débuté depuis 2006 ; financement illégal de la dieu Parfaite de Gbanamè).

4 - L'éthique dans les relations de l'entreprise avec son environnement

Des problèmes éthiques se posent encore aux entreprises dans leurs relations avec l'environnement.

a– Les relations avec les fournisseurs et les clients

Les entreprises doivent privilégier l'éthique dans leurs relations avec leurs clients et leurs fournisseurs. Les grandes entreprises doivent notamment **éviter les abus de puissance de négociation** et créer un climat de confiance leurs partenaires.

b – Les relations avec les concurrents

Les entreprises doivent adopter des **règles de bonne conduite à l'égard de la concurrence** (ne pas avoir de comportements déloyaux, faire une compétition saine et transparente, ne pas pirater les informations des concurrents).

c –Les relations avec les consommateurs

Les entreprises doivent se soucier de la **sécurité** des consommateurs et de leur **bien-être** et ne pas rechercher la rentabilité avant tout. Il s'agit pour les entreprises de s'assurer de la sécurité sanitaire des biens qui sont vendus aux consommateurs.

Les consommateurs sont également de plus en plus sensibles aux conditions dans lesquelles les entreprises fabriquent leurs produits. Ils privilégient celles qui choisissent de produire dans des conditions sociales acceptables.

d – Les relations écologiques

Le respect de l'environnement doit être une préoccupation primordiale et les entreprises doivent tout mettre en œuvre pour « **produire propre** » et **recycler les déchets**.

e– Les relations internationales

Les préoccupations éthiques doivent encore inciter les entreprises à ne pas s'internationaliser dans un seul but de rentabiliser et à **refuser de s'implanter dans les pays** dans lesquels les **droits de l'homme et de protection sociale sont inexistants**.

L'entreprise citoyenne s'oblige à prendre en compte les problèmes éthiques mais entre le discours et la réalité, il y a bien souvent un grand fossé.