



Polycopié pédagogique sous le titre de



Destiné aux étudiants de 2^{ième} année LMD et écoles de commerce et de gestion

Elaboré par Mr : Hadjene Omar

Département : Sciences commerciales

Année universitaire 2019-2020

Dr Hadjene Omar

Dr Hadjene Omar

Ce polycopié a été entièrement, de la première jusqu'à la dernière ligne, saisi et mis en page par l'auteur lui-même. N'étant pas spécialiste du clavier, il prie le lecteur de l'excuser pour les fautes de frappe qui malgré les corrections ont pu lui échapper.

Mr Hadjene Omar

TABLE DES MATIERES

Table des matières.....	IV
Liste des schémas.....	X
Liste des graphes.....	XI
Liste des tableaux.....	XII
Résumé.....	A
Introduction générale.....	B
Les agents économiques.....	17
I Définition.....	17
II Les différents agents économiques.....	17
II.1 Les entreprises.....	17
II.2 Les ménages.....	18
II.3 Les administrations publiques.....	18
II.4 Les institutions financières et quasi-financières.....	18
II.5 Le reste du monde (l'extérieur).....	19
III Les fonctions économiques principales des agents économiques.....	19
III.1 La production de biens et services marchands.....	19
III.2 La production de services non marchands.....	19
III.3 La consommation.....	19
III.4 La fonction économique et financière.....	20
III.5 La fonction de redistribution.....	20
IV Le circuit économique.....	20
L'entreprise.....	23
I Définition.....	23
II Les caractéristiques de l'entreprise.....	23
III Les finalités ou buts de l'entreprise.....	24
III.1 Les finalités économiques.....	24
III.2 Les finalités sociales.....	25
III.3 La finalité technologique.....	26
IV La classification des entreprises.....	26
IV.1 Selon la nature de l'activité.....	26
VI.1.1 Entreprise industrielle.....	26
VI.1.2 Entreprise agricole.....	27
VI.1.3 Entreprise commerciale.....	27
VI.1.4 Entreprise financière.....	27
VI.1.5 Entreprise de service.....	27
IV.2 Selon le chiffre d'affaire.....	27
IV.3 Selon les secteurs, les filières et les branches.....	27
IV.3.1 Les trois secteurs d'activité.....	28
IV.3.2 les filières.....	28

IV.3.3 Les branches.....	29
IV.4 Selon la nature du propriétaire.....	29
IV.5 Selon la forme juridique.....	29
IV.5.1 Les entreprises individuelles.....	29
IV.5.2 Les entreprises sociétaires.....	29
IV.6 Selon l'effectif salarié.....	30
V Les différentes fonctions de l'entreprise.....	31
Le phénomène de concentration des entreprises.....	32
I Définition de la concentration.....	32
II Les causes de la concentration.....	32
III Les modalités de la concentration.....	33
IV Les formes de concentration des entreprises.....	35
IV.1 La concentration horizontale.....	35
IV.2 La concentration verticale (ou intégration).....	35
IV.3 la concentration conglomérale.....	36
V Les avantages et les inconvénients de la concentration.....	36
VI Le contrôle.....	37
VI.1 Les différentes formes de contrôle.....	38
VI.1.1 Le contrôle absolu.....	38
VI.1.2 Le contrôle majoritaire.....	38
VI.1.3 Le contrôle minoritaire.....	38
VI.1.4 Le contrôle directorial.....	38
L'environnement de l'entreprise.....	39
I Définition de l'environnement.....	39
II Les différents types d'environnement.....	40
II.1 Environnement externe.....	40
II.1.1 L'environnement économique.....	41
II.1.2 L'environnement socio-culturel.....	41
II.1.3 L'environnement politique.....	41
II.1.4 L'environnement juridique.....	41
II.1.5 L'environnement écologique.....	42
II.1.6 L'environnement technologique.....	42
II.2 Environnement interne.....	42
II.2.1 Les clients.....	42
II.2.2 Les fournisseurs.....	43
II.2.3 Les concurrents.....	43
II.2.4 Les syndicats.....	43
II.2.5 Les capitalistes.....	43
III Le diagnostic de l'environnement.....	44
III.1 Le diagnostic externe.....	45
III.1.1 les opportunités.....	45

III.1.2 Les menaces.....	45
III.1.3 Les contraintes.	45
III.2 Le diagnostic interne.....	46
III.2.1 Les points forts.....	46
III.2.2 Les points faibles.....	46
III.2.3 Les quasis contraintes.....	46
IV L'interactivité de l'entreprise et de son environnement.....	47
IV.1 L'action de l'entreprise sur l'environnement.....	47
IV.1.1 Externalités positives	48
IV.1.2 Externalités négatives.....	48
IV.2 L'action de l'environnement sur l'entreprise.....	48
Structure de l'entreprise	50
I Définition de la structure.....	50
II L'importance de la structure de l'entreprise.....	51
III Les principales caractéristiques de la structure de l'entreprise.....	51
III.1 La complexité.....	51
III.2 Le degré d'officialité.....	52
III.3 Le degré de centralisation.....	52
IV Les étapes pour la conception d'une structure d'entreprise.....	52
V les structures traditionnelles.....	53
V.1 Les structures fonctionnelles.....	53
V.1.1 Avantages et inconvénients.....	54
V.2 les structures hiérarchiques.....	54
V.2.1 La structure organisationnelle verticale (exécutive)	54
V.2.2 La structure géographique.....	55
V.2.3 La structure divisionnelle (divisionnaire/par produit).....	56
V.2.4 Avantages et inconvénients.....	56
V.3 les structures hiérarchiques consultatives.....	56
V.3.1 Structure organisationnelle verticale consultative.....	57
V.3.2 Avantages et inconvénients.....	57
VI Les structures modernes.....	58
VI.1 La structure matricielle.....	58
VI.2 La structure organisationnelle d'après Henry Mintzberg).....	59
VI.3 Avantages et inconvénients.....	59
VII Les déterminants de la structure.....	60
La fonction production	63
I Définition.....	63
II La classification technique des types de production.....	64
II.1 La production en fonction des quantités produites.....	64
II.1.1 La production unitaire.....	64
II.1.2 La production en série ou de masse.....	64
II.2 La production en fonction du processus technique.....	65

II.2.1 La production en continu.....	65
II.2.2 La production en discontinu.....	65
II.2.3 La production en flux tendus (ou juste-à-temps).....	65
II.3 La production en fonction du marché.....	65
II.3.1 La production à la commande.....	65
II.3.2 La production sur stock.....	65
II.4 La production en fonction de la nature de l'implantation de l'outillage.....	66
II.4.1 Ateliers spécialisés.....	66
II.4.2 Ateliers autonomes.....	66
II.4.3 Ligne (chaîne) de fabrication.....	66
III Les facteurs d'évolution des modes de production.....	66
III.1 Le progrès technique.....	66
III.2 La productique et la robotique.....	66
III.3 La flexibilité de la production.....	66
IV La standardisation de la production.....	67
V Les objectifs de la fonction de production.....	68
VI Les phases du processus productif.....	68
VI.1 La cellule recherche et développement.....	69
VI.2 Le bureau des études.....	69
VI.3 Le bureau des méthodes.....	69
VI.4 Le bureau d'ordonnancement.....	69
VI.5 Le service de contrôle de la production.....	70
VII La gestion de la qualité.....	71
La fonction marketing	73
I Définition.....	73
II Les différents concepts du marketing.....	74
II.1 Besoin, désir et demande.....	74
II.2 Le produit.....	75
II.3 La valeur, le coût et la satisfaction.....	75
II.4 Les échanges, les transactions et les relations.....	75
II.5 Le marché.....	76
II.6 Le marketing bilatéral.....	77
II.7 Le marketing management.....	78
II.7.1 Optique production.....	78
II.7.2 Optique produit.....	78
II.7.3 L'optique vente.....	78
II.7.4 L'optique marketing.....	79
III Procédure et outils de gestion de la fonction marketing.....	80
III.1 L'organisation de la planification.....	80
III.2 L'analyse des opportunités de marché.....	80
III.3 La sélection des cibles marché.....	81
III.4 Le développement du marketing mixte.....	81

III.5 La gestion de l'effort marketing.....	81
III.5.1 Le cycle de vie du produit.....	81
III.5.2 La courbe BCG (Boston Consulting Group).....	84
III.5.3 Le modèle stratégique d'Arthur Doo Little (ADL).....	85
La fonction financière	88
I Définition.....	88
II Les objectifs de la fonction financière.....	88
III Rôle de la fonction financière.....	89
IV Les cycles d'opérations de l'entreprise.....	90
IV.1 Le cycle d'exploitation.....	90
IV.2 Le cycle d'investissement.....	90
V Le besoin de financement.....	91
V.1 Les besoins de financement des investissements.....	91
V.2 Les besoins de financement de l'exploitation.....	92
VI Les moyens de financement.....	93
VI.1 Le financement du cycle d'investissement.....	93
VI.1.1 Les sources de financement internes.....	93
VI.1.2 Les sources de financement externes.....	94
VI.2 Le financement du cycle d'exploitation.....	96
VI.2.1 Les crédits de trésorerie.....	96
VI.2.2 La mobilisation des créances commerciales.....	98
La fonction ressources humaines	99
I Définition.....	99
II Evolution de la fonction ressources humaines.....	99
II.1 La fonction personnel type hiérarchique (dite émiettée).....	100
II.2 La fonction personnel type juridique (dite centralisée).....	100
II.3 La fonction personnel type organe de conseil (dite associée).....	100
III Les tâches de la direction des ressources humaines.....	101
IV Les domaines de gestion des ressources humaines.....	102
IV.1 Le processus de recrutement.....	102
IV.1.1 Les formes de recrutement.....	103
IV.1.2 Identification des besoins.....	103
IV.1.3 Analyse et définition du poste de travail à pourvoir.....	104
IV.1.4 Mise en place des moyens nécessaires au recrutement.....	104
IV.1.5 Prospection (Choix des sources de recrutement utilisées).....	104
IV.1.6 Sélection.....	105
IV.1.7 Accueil et intégration.....	106
IV.2 L'évaluation.....	106
IV.3 La formation.....	107
IV.4 La rémunération.....	108

IV.5 La gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE).....	109
La fonction recherche et développement.....	111
I Définition.....	111
II Les phases de recherche.	112
II.1 La recherche fondamentale.....	112
II.2 La recherche appliquée.....	112
II.3 L'expérimentation.....	112
III Relation de la fonction R&D avec les autres fonctions de l'entreprise...	113
III.1 La GRH.....	113
III.2 Le marketing.....	113
III.3 Les process.....	114
III.4 La circulations des flux.....	114
IV Les contraintes de la R&D.....	114
V La justification de la fonction R&D.....	115
VI Le financement de la R&D.....	116
Conclusion générale.....	118
Bibliographie.....	119

Liste des schémas

N°	titre	page
01	Le circuit économique.....	21
02	Les causes de la concentration.....	32
03	Les composants de l'environnement.....	40
04	La structure fonctionnelle.....	54
05	La structure verticale exécutive.....	55
06	La structure géographique.....	55
07	La structure divisionnaire.....	56
08	La structure verticale consultative.....	57
09	La structure matricielle.....	58
10	La structure Mintzberg.....	59
11	La segmentation du marché.....	77
12	Optique vente.....	79
13	Optique marketing.....	80
14	Le marketing mixte.....	81
15	Le besoin en fonds de roulement.....	92

Liste des graphes

N°	titre	page
01	Cycle de vie du produit.....	82
02	La matrice BCG.....	85

Dr Hadjene Omar

Liste des tableaux

N°	titre	page
01	Interaction entreprise-environnement.....	47
02	Le modèle ADL.....	86

Dr Hadjene Omar

Résumé.

Les grands problèmes mondiaux du moment (chômage, inflation, crise.....) ont des origines et des conséquences économiques. Comprendre ces problèmes exige par là même que soient détenues un certain nombre de connaissances, théoriques ou pratiques, quantitatives ou qualitatives, en économie.

Sans prétendre à l'exhaustivité, l'essentiel pour nous, dans ce document, est de résumer et de présenter d'une manière simplifiée mais néanmoins cohérente une réalité économique complexe à travers les principaux concepts économiques pour les mettre à la disposition des lecteurs.

L'économie de l'entreprise se trouve à la frontière de la micro-économie traditionnelle, du managérial economics, de l'organisation industrielle et des sciences administratives.

Ce polycopié introduit des outils d'analyse économique simples qui servent à identifier les facteurs explicatifs et les leviers de la performance des entreprises. Il comporte la présentation, d'une part, de l'entreprise et ses différentes fonctions, d'autre part, de modèles formalisés et d'outils managériaux d'usage courant, qui permettent de se rapprocher des conditions réelles de prise de décision dans l'entreprise. C'est ce à quoi ce document s'attèle.

Mots clés : Entreprise, fonction, GRH, finance, R&D, production, matrice BCG, produit, firme, environnement, rentabilité, marketing, structure, concentration, rémunération, recrutement, qualité, profit.

Introduction générale.

Ce polycopié d'économie d'entreprise a pour objet de fournir à toutes les personnes intéressées une initiation à l'économie d'entreprise. Destiné en priorité aux étudiants de 2^{iem} année LMD, il peut aussi être utilisé avec profit par les étudiants des écoles de commerce et de gestion, comme il peut constituer une feuille de route pour mes chères collègues enseignants. Il tente de faire découvrir progressivement les concepts d'économie d'entreprise.

Ce cours est élémentaire, en ce sens que son étude ne nécessite aucune connaissance préalable ou prérequis en économie, et qu'on n'utilise aucun outil mathématique à proprement parler. Ce polycopié se trouve à un niveau technique simple. Il constitue un complément synthétique pour aider l'étudiant à mieux saisir et comprendre le fonctionnement de l'entreprise et à y exercer pleinement sa capacité d'action.

L'économie de l'entreprise est une matière fondamentale des filières de gestion. En effet, tout étudiant en gestion doit connaître le fonctionnement de l'entreprise et, plus généralement, le fonctionnement de toute organisation. L'étude des outils techniques et des méthodes quantitatives (comptabilité, contrôle de gestion, etc.) serait vaine si l'étudiant n'était pas en mesure d'intégrer ces éléments dans le contexte de l'entreprise.

L'objectif de cet enseignement est de précisément fournir à l'étudiant ce cadre de référence. Il s'agit de l'initiation à la maîtrise de l'organisation et du fonctionnement des entreprises.

Il convient, ainsi, que les étudiants réalisent qu'il ne s'agit pas de maîtriser toutes les subtilités et tous les artifices de l'économie d'entreprise. En revanche, il faut qu'ils soient conscients qu'il existe certains passages obligés qui sont synthétisés dans ce support de cours.

Cette difficulté est par contre tout à fait surmontable et nous espérons y contribuer à travers ce polycopié dont le propos est, avant tout, pédagogique.

Au plan pratique comme au plan théorique, ce document entreprend, à partir d'une présentation simple et progressive, d'exposer et de mettre à disposition des étudiants un outil de travail favorisant l'utilisation et l'interprétation des concepts économiques, liés à l'économie d'entreprise, qui faciliteront leur spécialisation durant les années d'études supérieures.

L'économie, au fil du temps, a tendance à se complexifier. Ainsi, les individus ne vivent pas seuls en autarcie sur une île coupée du monde ; ils entrent en communication les uns les autres, échanges des biens, se rendent des services mutuels, en fait ils deviennent interdépendants. A cette échelle, il nous est apparu un certain besoin d'harmonisation, d'efficacité, qui dépasse le plan individuel pour atteindre une analyse économique d'ensemble qui s'intéresse particulièrement aux différents agents économiques qui feront l'objet de la leçon suivante.

Les agents économiques

Les actes économiques sont le fait non seulement d'individus considérés isolément, mais aussi de groupements ou d'institutions. Le regroupement des agents économiques en catégories homogènes est donc une opération importante pour la construction du circuit économique de même que l'est la définition du concept d'agent économique.

I Définition.

Un agent économique est un acteur jouant un rôle spécifique. Les agents économiques entretiennent entre eux des relations (exemple : l'entreprise produit ce que les ménages achètent, les ménages fournissent du travail aux entreprises).

Les agents économiques¹ sont tous les individus et institution ayant la personnalité économique ; celle-ci est caractérisée par un pouvoir de décision, en matière économique, dans l'exercice de leurs fonctions principales.

Les agents économiques jouissent, ainsi, de l'autonomie de décision pour exercer leurs activités, pour percevoir leurs revenus et en disposer, pour accumuler du capital, pour prêter, pour emprunter... Ainsi produire, consommer, épargner investir, sont des manifestations de la personnalité économique.

II Les différents agents économiques.

Sur la base de leur activité fondamentale dans la vie économique, les agents économiques sont répartis en cinq groupes.

II.1 Les entreprises.

Les entreprises **produisent** des biens et services destinés à la vente pour faire des profits. Certains sont destinés aux ménages : ce sont des biens de consommation, d'autres sont destinés aux entreprises : ce sont des biens de production.

¹ Anne-Marie Bouvier, Dominique Lafleur, « Economie », édition Nathan, Paris, 2002, p14.

II.2 Les ménages.

Le ménage¹, en terme économique, forme une communauté dont l'activité principale est la consommation de biens et services préalablement produit par les entreprises. Les ménages sont donc constitués par les familles ou groupes de personnes vivant habituellement ensemble, sous le même toit et avec un seul et même revenu ; cependant une personne vivant seule est considérée comme un ménage. Sont considérés également comme des ménages les institutions formant un ensemble de personnes vivant en collectivité (pensionnaires des hospices, militaire du contingent, détenus dans les prisons, membre des communautés religieuses).

L'entreprise individuelle est un ménage² dans la mesure où il est quasi-impossible de distinguer la personnalité juridique et l'exploitant (agriculteur, petit commerçant, artisan, profession libérale...), si bien qu'il y a confusion entre le patrimoine de l'entreprise et celui du ménage proprement dit d'où la nécessité de les raccorder au secteur institutionnel des ménages.

Ce secteur est important puisqu'il consomme, et de ce fait, il participe activement à la croissance de l'économie.

II.3 Les administrations publiques.

Les administrations publiques produisent des **services non marchands** (gratuits ou quasi gratuits) et assurent la redistribution des revenus. Leurs ressources sont constituées par les prélèvements publics obligatoires (impôts taxes et cotisations sociales). Les administrations publiques comprennent l'Etat (les administrations centrales et la sécurité sociale) les collectivités territoriales (les wilayas, daïras et communes) et les administrations privées telles que les syndicats et les associations culturelles, sportives, de bienfaisance...

II.4 Les institutions financières et quasi-financières.

Elles ont pour activité principale de produire des **services financiers**. Elles font de l'intermédiation en mettant en rapport les agents qui ont des besoins de financement et ceux qui ont des capacités de financement. Autrement dit, elles centralisent les instruments monétaires et les mettent à la disposition des sujets économiques demandeurs : les entreprises, les ménages et les

¹ G. Dufort et A. Gouault, « Economie générale », édition Foucher, Paris 1984. p 38.

² Nathalie Costa, « fiches d'économie générale », édition ellipses, paris 2007, p128.

administrations à travers les prêts. Cette catégorie comprend la banque centrale, les banques de dépôt, les banques d'affaires les compagnies d'assurances...

II.5 Le reste du monde (l'extérieur).

L'activité économique nationale résulte non seulement des relations établies entre les divers agents intérieurs dans le cadre national, mais également des transactions intervenant entre ces mêmes agents économiques et des agents économiques étrangers.

Le reste du monde regroupe donc toutes les **opérations réalisées avec les agents économiques situés à l'étranger** dans le cadre d'achats et de ventes c'est-à-dire les importations et les exportations.

III Les fonctions économiques principales des agents économiques.

L'économie générale étudie également les fonctions remplies par les différents agents économiques. Pour cela, les activités économiques sont groupées en cinq fonctions principales :

III.1 La production de biens et services marchands.

Les **entreprises** produisent des biens et services marchands qui sont vendus sur le marché à un prix permettant de couvrir les coûts de production et de dégager un profit. Exemple : les activités industrielles et les services vendus sur le marché.

III.2 La production de services non marchands.

Les **administrations publiques** produisent des services non marchands. Elles mettent à la disposition des usagers des services soit gratuitement, soit à un prix inférieur au prix du marché. L'objectif n'est pas de réaliser un profit mais de satisfaire un besoin collectif (mission de service public). Exemple : les équipements publics tels que les routes, écoles,...

III.3 La consommation.

Les **ménages** sont les principaux acteurs de la consommation. Ils satisfont leurs besoins en achetant sur le marché et en utilisant des biens et services économiques. On notera que cette définition ne réduit pas la notion de

consommation à celle de destruction (de valeurs d'usage) : la consommation est également transformation¹.

III.4 La fonction économique et financière.

Les **banques** assurent principalement le financement de l'économie. Elles ont un rôle d'intermédiaire entre les agents économiques qui épargnent et ceux qui ont besoin d'emprunter.

III.5 La fonction de redistribution.

Les **administrations publiques** collectent des sommes prélevées sur les revenus des agents économiques (Impôts, cotisations sociales...). Ces sommes donnent lieu à une redistribution (services collectifs, prestations sociales).

La redistribution ²est le mécanisme par lequel une partie des revenus de certains groupes sociaux est prélevée pour être réaffectée ou redistribuée à d'autres groupes. La redistribution peut comporter un aspect **vertical**, c'est-à-dire des catégories socioprofessionnelles les plus aisées vers celles qui le sont moins, et un aspect **horizontal**, c'est-à-dire au sein de chaque catégorie, des actifs vers les inactifs, des célibataires vers les couples avec enfants...

IV Le circuit économique.

Grâce au regroupement des agents économiques en catégories homogènes la construction du circuit économique ; schéma permettant la réalisation d'une description synthétique de l'activité économique en mettant en évidence les différents flux entre les différentes catégories d'acteurs de la vie économique³, peut s'effectuer de la façon qui suivra un peu plus loin.

Dans sa représentation la plus simple, le flux économique désigne le déplacement de biens (ou services) et de monnaies ou plus généralement de toute grandeur économique, au cours d'une certaine période, d'un agent économique à un autre. Ainsi, par exemple, sont considérés comme flux économiques, les biens produits par les entreprises et acquis par les ménages ou les revenus versés par les entreprises et encaissés par les ménages. La plupart des opérations économiques se traduisent alors par deux flux : un flux principal

¹ Eric Bosserelle, « économie générale », éditions Hachette, Paris 2006, p 59.

² Ibid., p48.

³ C. Bialès, M. Bialès, R. Leurion, J.-L. Rivaud, « Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains, édition Foucher, Paris, 1999, p 97.

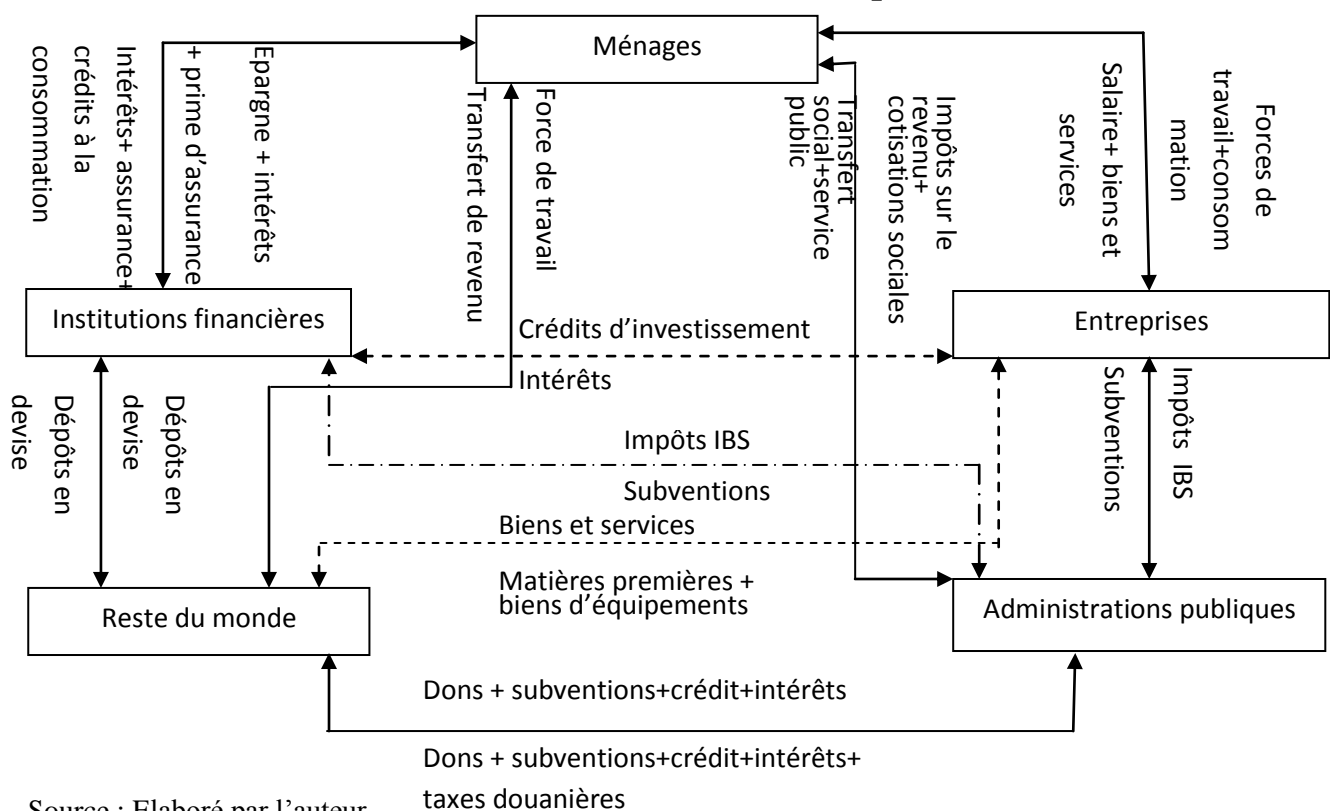
(réel) et un flux de contrepartie (monétaire). Le circuit est équilibré, la somme des flux entrants étant égale à la somme des flux sortants.

En termes simplifiés, le circuit économique nous donne une vision d'ensemble chiffrée de l'activité économique. Il permet de dégager les relations existantes entre la production de la richesse, sa répartition entre les différents sujets économiques et son utilisation soit pour la consommation soit pour l'épargne.

Si l'on imagine une multitude d'agents et d'opérations, tel qu'on le voit sur le présent schéma, on conçoit aisément que la représentation graphique du circuit rencontre des limites matérielles.

De plus¹, en comptabilité nationale, les agents sont à la fois institutionnels et fonctionnels. Chaque agent n'est pas représentatif d'une seule fonction mais d'une fonction principale. Ainsi, les ménages ont effectivement pour fonction principale la consommation mais ils assument aussi des fonctions de production ou d'investissement à titre secondaire. Il en est de même des autres agents. Toutefois, c'est dans un but visant à la fois l'exhaustivité et la synthèse que la comptabilité nationale propose donc ces simplifications.

Schéma n°1 : Le circuit économique



Source : Elaboré par l'auteur.

¹ Sophie Brana, Marie-Claude Bergougnan, « Macroéconomie », édition Dunod, Paris 2000, p5.

- **Les relations entreprises/ménage** génèrent des flux réciproques c'est-à-dire que les biens et services produits par les entreprises sont offerts sur le marché et achetés par les consommateurs à un certain prix. Les salariés fournissent des prestations de travail aux entreprises qui leur versent des salaires ;
- **Les relations ménages ou entreprise/institutions financières** sont essentiellement financières. Par exemple les ménages et les entreprises épargnent auprès des banques, les banques accordent des crédits aux ménages (crédit à la consommation) et aux entreprises (crédit d'investissement) ;
- **Les relations ménages et entreprises/administrations publiques.** Les ménages et les entreprises versent des impôts à l'Etat et aux collectivités locales ainsi que des cotisations sociales à la sécurité sociales. En contrepartie, ils bénéficient de services collectifs (éducation, police santé, justice...) et de prestations sociales (allocations familiales...) ;
- **Les échanges avec l'extérieur** se caractérisent, entre autres, par des échanges de biens et de services à travers des flux d'entrée (importations) et des flux de sortie (exportations). Dans les deux cas, des flux monétaires viennent en contrepartie.

L'économie d'entreprise étudie également les fonctions remplies par un des différents agents économiques. Parmi eux on distingue l'entreprise qui par ses flux réels de biens et services participe au cycle économique. Au-delà de l'importance de l'entreprise, le présent document mettra l'accent sur ce noyau de l'économie à travers sa présentation approfondie et l'étude des concepts qui l'accompagnent.

L'entreprise

L'entreprise est une réalité complexe présentant plusieurs dimensions. Chaque entreprise, comme nous allons le voir, présente des spécificités au niveau de la taille des objectifs, du domaine d'activité... de ces caractéristiques ; d'où une multiplicité de définitions et d'approches, chacune d'entre elles mettant l'accent sur l'une ou l'autre de ces facettes.

I Définition :

Il est difficile d'enfermer dans une définition unique le sens d'un mot comme entreprise qui s'applique aussi bien à un complexe industriel, qu'à un cabinet de conseil ou bien encore à un petit commerçant. En économie, l'entreprise est traditionnellement définie¹ comme étant une unité économique qui met en œuvre différents moyens appelés facteurs de production [travail ($M\phi$), capital (machine,...),nature]apportés par différents agents et de façon, si possible, optimale pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée pour la production ou la commercialisation de biens ou services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit.

II Les caractéristiques de l'entreprise.

L'entreprise se caractérise par certains nombres de caractères.

- **Elle est une organisation.** Il s'agit de déterminer, de coordonner et de contrôler les tâches de chacun ; il s'agit également de définir les rapports entre les individus qui composent l'entreprise. L'organisation s'oppose donc à l'individualisme. L'ensemble des actions de chacun doit être orienté vers les objectifs fixés.
- **Elle est un centre de transformation.** C'est-à-dire le lieu où s'effectue la transformation des intrants en produits finis ou semi-finis. Il s'agit² de coordonner l'action des hommes, d'utiliser leur savoir-faire, d'employer des matières premières, de l'énergie, des machines, des outillages... acquis grâce aux capitaux apportés par ses membres ou par des agents extérieurs.

¹ Alain Beitone, Christine Dollo, Emmanuel Buisson et Emmanuel Le Masson, « Economie », éditions Dalloz, paris 2004, p 200.

² Gerard Lelarge, « Organisation et gestion de l'entreprise », éditions Banque, paris, 1987, p7.

- **Elle est un centre d'allocation de ressources.** C'est-à-dire le lieu où s'effectue la rémunération des différents facteurs de production ayant participé au processus de production (salaire, profit, dettes, créance, bail, impôts, taxes etc...).
- **Elle est un centre de décisions économiques.** C'est-à-dire le lieu où s'effectue la prise de décision concernant la meilleure combinaison possible des facteurs de production de manière à les utiliser de façon optimale afin d'atteindre les objectifs qu'elle se serait assignés au sein de l'environnement dans lequel elle évolue et cela en réduisant les situations d'incertitudes et en augmentant les chances de réussite (opportunités).
- **Elle forme un réseau d'informations.** Celui-ci est un élément vital. En effet, la prise de décisions rationnelles nécessite des sources d'informations, intérieures ou extérieures à l'entreprise, sûres et fiables. Pour cela, celle-ci se doit de constituer un réseau de renseignements capable de capter l'information, de l'actualiser de la traiter et de la transmettre aux décideurs afin d'accomplir les tâches qui leurs sont assignées de la manière la plus congrue.
- **Elle est un centre de prise de risque.** Evoluant dans un environnement qui ne lui est pas toujours favorable, l'entreprise est souvent soumise, lors de la prise de décision, à des risques liés soit à des difficultés de fonctionnement, à la pression de la concurrence ou aux exigences de la clientèle. Pour cela, l'entreprise se doit de les limiter au maximum afin de réduire les pertes.
- **Elle est un centre de vie sociale.** En effet, l'entreprise est un centre où, pour réaliser les objectifs assignés, le travail s'effectue de manière collégiale et dans le respect des règles et des valeurs de l'entreprise. Pour cela le dirigeant se doit de s'adapter aux différences d'attitudes, d'idées, d'idéologies et d'objectifs des travailleurs au sein de l'entreprise afin, collectivement, d'atteindre plus efficacement les objectifs établis.

III Les finalités ou buts de l'entreprise :

On peut les diviser en trois groupes principaux à savoir :

III.1 Les finalités économiques :

La recherche du profit maximum n'apparaît pas être la finalité première de nombre d'entreprises. En effet, certaines se fixent d'autres objectifs fondamentaux. Mais la réalisation de certains d'entre eux suppose un niveau de

profit suffisant. Néanmoins, l'entreprise peut se fixer un certain nombre d'objectifs¹.

- La recherche du profit pour les entreprises capitalistes, défini comme l'écart entre la somme des produits et la somme des charges, autrement dit la différence entre les recettes issues de la commercialisation des biens et/ou services produits par l'entreprise, et les charges occasionnées par la production et la commercialisation. Il est un indice d'efficacité de l'entreprise.
- La réalisation des objectifs des plans de développement pour les entreprises socialistes ainsi que l'optimisation de l'utilité sociale. Ainsi, la recherche de l'intérêt général passe par l'harmonisation par l'Etat du développement à travers des plans indicatifs dont l'une des tâches principales est d'indiquer les secteurs prioritaires dont la mise en valeur doit être favorisée, car cela intéresse toute la nation, ce qui peut être en contradiction avec la stricte rationalité économique. Toutefois, la recherche de l'équilibre des comptes, voire de la réalisation de bénéfices est un des objectifs fondamentaux fixés par les pouvoirs publics depuis quelques années aux entreprises publiques.
- La sécurité, à travers l'analyse de l'environnement pour et s'assurer de sa pérennité. C'est-à-dire la recherche d'une certaine sécurité contre les fluctuations du marché national ou international, et pour les entreprises plus importantes la volonté d'étendre leurs champs d'action ou leur puissance.
- L'efficacité d'utilisation des facteurs de production pour minimiser les coûts,....
- Travailler à la réalisation d'un secteur économique intégré.

III.2 Les finalités sociales :

L'entreprise² est une communauté de personnes qui cherchent une meilleure réalisation d'elles même. Celle-ci se réalise grâce à un certains nombres de fonctions.

- En créant de l'emploi, elle distribue du pouvoir d'achat.
- Assurer un niveau de salaire minimum à travers le SNMG.

¹ Gerard Lelarge, op-cit, p10.

² Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, « management des entreprises », édition Dunod, Paris 2011, pp 21-23.

- Assurer la sécurité pour les salariés grâce à la couverture sociale à travers la sécurité sociale et la retraite,....
- En produisant des biens et services, elle affecte notre consommation, notre style de vie.
- Amélioration des conditions de travail, et qui pourrait être un moyen de réalisation d'objectifs d'ordre économique.

Mais la fonction sociale de l'entreprise peut ne pas s'exercer à l'égard de ses seuls salariés, mais vis-à-vis de la communauté dans son ensemble. Tels que :

- La participation à des activités sociales, parrainage sportif ou culturel...
- La participation à des opérations de mécénat, sponsoring..., ce qui constitue un des moyens de politique de relations publiques.

III.3 La finalité technologique :

Grâce aux cellules recherche et développement, l'entreprise participe à l'effort du développement technologique du pays à travers par exemple la relation entreprise-université.

IV La classification des entreprises :

La diversité des entreprises résulte non seulement de leur activité, mais également de leur taille et de leur forme juridique. C'est pour cela que pour classer les entreprises différents critères sont disponibles¹.

IV.1 Selon la nature de l'activité.

La nature de l'activité exercée entraîne une combinaison différente des facteurs de production (facteurs naturels (terre, minerais, énergie), machinisme, travail et savoir-faire) ; ce qui entraîne ainsi une classification différente des entreprises².

VI.1.1 Entreprise industrielle. Ce sont des entreprises dont l'activité principale consiste à transformer des matières premières jusqu'aux produits élaborés en vue de créer de la valeur ajoutée.

¹ <http://fsecsg.ummtto.dz/wp-content/uploads/2019/01/Cours-de-Gestion-des-entreprises-2LMD-SFC-Section-B-2019.pdf>, consulté le 21/04/2020.

Josse Roussel, « Economie et management de l'entreprise », édition l'Harmattan, Paris 2011, pp 25-28

² <https://fr.scribd.com/document/249634217/Cours-Economie-D-entreprise-pdf>, consulté le 19/04/2020.

VI.1.2 Entreprise agricole. Ce sont des entreprises dont l'activité principale consiste à exploiter les richesses naturelles et à mettre en valeur le sol. On peut distinguer deux types d'entreprises agricoles :

- Celles spécialisées en productions animales.
- Celles spécialisées en productions végétales.

VI.1.3 Entreprise commerciale. Acheté pour revendre, telle est, en apparence, la fonction principale des entreprises commerciales. Cependant bien que n'effectuant pas de transformation de matières, elles n'en produisent pas moins de la valeur ajoutée en assurant la distribution des produits ce qui nécessite la réalisation de certaines fonctions fondamentales telles que le conditionnement, le transport, le stockage l'exposition. Ces entreprises offrent, de plus en plus, des services annexes (services après-vente, crédits...)

VI.1.4 Entreprise financière. Elle a pour activité principale de produire des services financiers. Elle fait de l'intermédiation en mettant en rapport les agents qui ont des besoins de financement et ceux qui ont des capacités de financement. Autrement dit, elle centralise les instruments monétaires et les met à la disposition des sujets économiques demandeurs : les entreprises, les ménages et les administrations à travers les prêts. Cette catégorie comprend la banque centrale, les banques de dépôt, les banques d'affaires, les compagnies d'assurances etc...

VI.1.5 Entreprise de service. C'est l'entreprise qui fournit certains services, tels que les entreprises de transport, les entreprises de la poste et des technologies de l'information et de la communication, les universités... etc.

IV.2 Selon le chiffre d'affaire :

Il permet de regrouper les entreprises selon le montant des ventes réalisées au cours d'une période, cela permet de comparer entre elles les firmes nationales, mais aussi de réaliser des comparaisons avec des firmes étrangères exerçant la même activité.

IV.3 Selon les secteurs, les filières et les branches :

Très souvent les entreprises ont plusieurs activités. Comment alors les classées ? Pour cela on distingue¹.

¹ Alain Beitone, Christine Dollo, Emmanuel Buisson et Emmanuel Le Masson, op.cit., p214.

IV.3.1 Les trois secteurs d'activité : Lorsque l'on classe¹ les entreprises par secteur d'activité, on distingue le secteur qui regroupe les entreprises ayant la même activité principale (secteur automobile, pharmaceutique, sidérurgique...). Si elles ont d'autres productions minoritaires, alors elles sont regroupées malgré tout dans le secteur considéré, pour éviter de fractionner les entreprises.

- Secteur **primaire** : ce secteur recouvre l'ensemble de l'agriculture et de la sylviculture, la pêche, ainsi les activités extractives (exploration du sol, du sous-sol et de la mer) (exemple: charbon, pétrole, minerais ferreux et non ferreux...) pour servir de matière première à une transformation au niveau suivant.
- Secteur **secondaire** : il procède essentiellement à la transformation des matières premières en biens de production ou de consommation pour satisfaire à la demande de consommation intermédiaire ou finale.
- Secteur **tertiaire** : il s'attache essentiellement à la production de service (commerce, assurance, banque, santé, activités financières).

Dans le secteur primaire et secondaire, les entreprises industrielles extraient les matières premières et les transforment en produits finis, alors que dans le secteur tertiaire les entreprises s'efforcent de mettre ces produits à la disposition des consommateurs dans les meilleures conditions et en facilitant les échanges. Toutes ces entreprises collaborent ainsi à l'œuvre de la production et sont solidaires les unes aux autres, elles forment une chaîne ininterrompue depuis l'exploitation agricole c'est-à-dire l'entreprise qui extrait la matière première ou produit l'énergie, jusqu'aux entreprises de transport, de crédits, d'assurance, de commerce, en passant par celles qui transforment la matière brute pour créer le produit fini. Chaque maillon de la chaîne ajoute une certaine valeur au produit et c'est ainsi que se crée jour après jour le produit national ; c'est-à-dire la masse des biens et services mis à la disposition de la nation par les trois secteurs.

IV.3.2 les filières : Elles regroupent un ensemble d'entreprises reliées par des relations clients/fournisseurs, telles que la production de l'une corresponde à la consommation intermédiaire de l'entreprise située en aval de la filière, donc un ensemble de flux d'échanges qui part des fournisseurs jusqu'aux clients. Par exemple, la « filière bois » regroupe les entreprises qui transforment une ressource naturelle le bois, de son abattage à la réalisation de produits finis

¹ Eric Bosserelle, op-cit, pp 21-22.

IV.3.3 Les branches : Regroupent des entreprises et des fractions d'entreprises réalisant le même produit. A l'inverse du secteur, une entreprise réalisant plusieurs produits sera divisée entre les différentes branches ; c'est le cas des grandes entreprises modernes qui sont multi-productrices.

IV.4 Selon la nature du propriétaire:

Ce qui distingue les types d'entreprises n'est pas l'emploi des moyens de production, mais, entre autres, la propriété de ces moyens. La diversité dans la nature du propriétaire de l'entreprise peut donc donner divers types d'entreprises.

- Entreprise privée : Dont les capitaux appartiennent à des personnes physiques (particuliers) ou morales (sociétés) soumises au droit privé.
- Entreprise publique : Dont les capitaux appartiennent à l'Etat.
- Entreprise mixte : Dont les capitaux appartiennent en partie au privé et en partie à l'Etat.

IV.5 Selon la forme juridique :

La diversité des formes juridiques des entreprises correspond à une diversité de situation et de comportement. Les entreprises ont ainsi le choix entre diverses formes juridiques qui se partagent en trois grandes catégories. Les entreprises

IV.5.1 Les entreprises individuelles : Ce sont des entreprises à capital personnel ou familial. Leur propriétaire est souvent le seul porteur du capital, il dirige l'entreprise et apporte également son travail. Elles n'ont pas de personnalité juridique distincte de celle de leur propriétaire. Elle n'est pas dotée d'une personnalité juridique propre ; ainsi le patrimoine de l'entreprise fait partie du patrimoine de son propriétaire. Il s'agit¹ d'une catégorie hétérogène, formée des entreprises artisanales et d'exploitations commerciales, agricoles et industrielles ou de personne exerçant une profession libérale.

IV.5.2 Les entreprises sociétaires : Ou sociétés, sont² des personnes morales, des entités juridiques, dont le patrimoine est apporté par des associés. Elles permettent de dissocier les porteurs de capitaux et les porteurs du travail.

Parmi les sociétés on distingue entre les sociétés de personnes et les sociétés de capitaux.

¹ Eric Bosserelle, op-cit, p 21.

² Ibid, p20.

- **Les sociétés de personnes** : On les appelle également des **Sociétés au Nom Collectif** (SNC) regroupant des associés qui se connaissent en général et qui se complètent, des **sociétés en commandité simple** et des **Sociétés à Responsabilité Limitée** (SARL). C'est tout simplement un agrandissement de l'entreprise individuelle. Dans ce type d'association, l'un pourra apporter des fonds en espèces, l'autre pourra amener son matériel de son entreprise individuelle et enfin un troisième pourra amener ses compétences professionnelles et son savoir.
- **Les sociétés de capitaux** : Ce sont les **sociétés anonymes** et les **sociétés en commandité par actions**.

Il existe¹ encore une catégorie de forme sociétaire, les entreprises coopératives, qui sont apparues dans la première moitié du XIXe siècle et se sont constituées pour défendre des catégories spécifiques : les consommateurs, salariés, petits exploitants. Leur objectif fondamental n'est pas de réaliser des profits maximums mais de garantir à leurs membres le plus d'avantages possibles.

IV.6 Selon l'effectif salarié :

C'est un moyen simple de classer les entreprises, il permet d'évaluer la taille de l'entreprise sur la base du nombre des salariés qu'elle emploie, il donne cependant un poids relatif trop important aux industries à fortes teneurs en main d'œuvre. On distingue :

- Les très petites entreprises (moins de 10 salariés).
- Les petites entreprises (de 10 à 199 salariés).
- Les moyennes entreprises (de 200 à 499 salariés).
- Les grandes entreprises (plus de 500 salariés)

Les très petites entreprises et les petites entreprises sont largement localisées dans l'agriculture, le commerce et les services marchands, tandis que les moyennes entreprises se trouvent, pour l'essentiel, dans les industries des biens tertiaires, biens d'équipement professionnel et ménager et biens de consommation courante. Les grandes entreprises sont largement présentes dans les branches énergie, matériels de transport, biens d'équipement ménager et activités financières.

¹ Eric Bosserelle, op.cit., pp20-21.

V Les différentes fonctions de l'entreprise :

Les fonctions ou activités principales constitutives des entreprises se présentent comme suit :

- **La fonction production :** Elle assure la combinaison des facteurs de Production (capital, travail, nature) pour l'obtention de biens ou services.
- **La fonction financière :** Elle essaye de gérer d'une manière rationnelle les avoirs financiers de l'entreprise (la gestion et le suivi des comptes de l'entreprise, la gestion de la caisse, le suivi des règlements des fournisseurs.....).
- **La fonction ressource humaine :** Elle s'occupe du recrutement, de l'évaluation du personnel, de sa formation et des politiques de sa motivation,....
- **La fonction commerciale et marketing :** Elles s'occupent de l'approvisionnement, de la distribution et de la communication publicitaire.
- **La fonction recherche-développement :** Elle s'occupe du développement des techniques de production, de l'innovation, de la recherche de nouveaux produits,....

Au final, les fonctions ou activités sont constitutives des organigrammes des entreprises. Le degré de « centralité » d'une fonction dépend des biens ou services produits par l'entreprise c'est-à-dire que certaines fonctions auront de l'importance alors que d'autres seront jugées comme complémentaires. Nous allons donc voir cinq fonctions de l'entreprise correspondant à cinq chapitres différents. Pour cela, il nous est apparu nécessaire ; avant d'aborder, d'une manière approfondie ces différentes fonctions de l'entreprise ; de réserver quelques une des leçons qui suivent pour l'étude de l'environnement de l'entreprise et de ses différents types de structures et de concentration.

Le phénomène de concentration des entreprises

Depuis la fin du 19^{iem} siècle, les dimensions des entreprises se sont agrandies ; Ainsi, dans les principaux secteurs industriels et commerciaux, on peut observer, reflet de la concentration, des structures oligopolistiques. Ils utilisent d'avantage de capitaux, de travailleurs et produisent en plus grande quantité. Ce phénomène s'est réalisé par un double mouvement de concentration et d'intégration. Cette concentration a permis à l'entreprise de détenir un pouvoir de domination sur le marché.

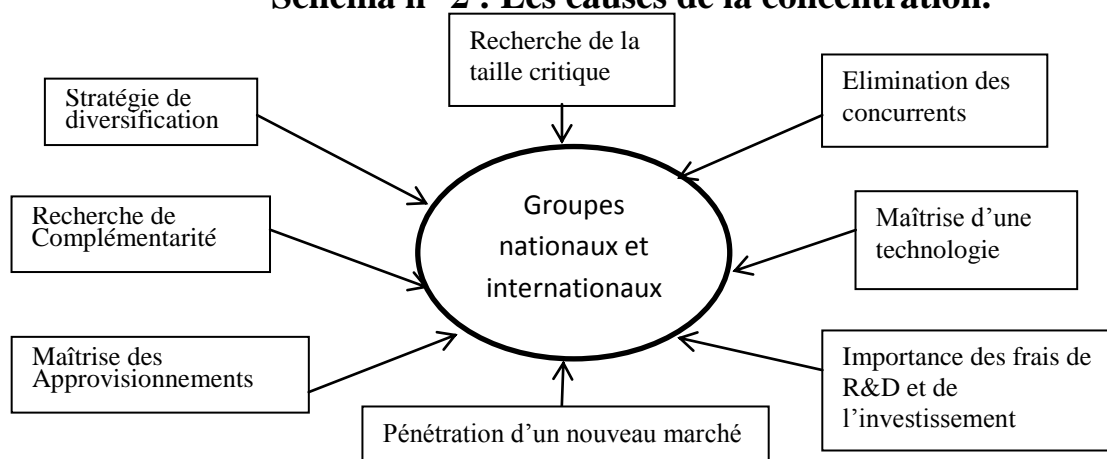
I Définition de la concentration.

La concentration¹ est le regroupement de l'activité de plusieurs entreprises dans un secteur d'activité donné. Elle peut aussi être définie comme l'augmentation du poids des grandes entreprises dans un secteur ou/et dans l'économie. On dit alors, qu'il y'a concentration lorsque la production est réalisée par un nombre de plus en plus réduit d'entreprises de plus en plus grandes.

II Les causes de la concentration.

Les causes sont nombreuses mais ce sont essentiellement les avantages liés à la grande taille qui expliquent le phénomène.

Schéma n° 2 : Les causes de la concentration.



Source : Michel Bialès, Rémi Leurion, Jean-Louis Rivaud, « Economie », 4^{ème} édition, édition Berti, Alger, 2007, p 77.

¹ Eric Bosserelle, op-cit, p23.

Michel Bialès, Rémi Leurion, Jean-Louis Rivaud, Ibid, p 76.

Anne-Marie Bouvier, Dominique Lafleur, op.cit., p166.

III Les modalités de la concentration.

Les modalités du phénomène sont diverses ; en développant leurs capacités certaines entreprises peuvent accroître leur part de marché par croissance interne en développant leurs capacités de production ou leur implantation commerciale sans rachat d'entreprises existantes. Elle traduit l'accumulation autonome de capital et se réalise par autofinancement.

Dans d'autres cas, la concentration résulte d'un regroupement d'entreprises pouvant se réaliser de différentes manières¹.

- **Fusion** : Deux ou plusieurs sociétés disparaissent en apportant leurs actifs pour constituer une société nouvelle.
- **Absorption** : La société absorbante reçoit les actifs de la société qui est dissoute. C'est-à-dire qu'une entreprise décide d'en absorber une autre par rachat de ses actions ou une opération financière plus compliquée. Au final, il ne reste qu'une entreprise, dans laquelle le pouvoir est détenue par l'absorbeur (exemple : projet Mittal-Arcelor).
- **Apport partiel d'actifs** : Une société cède une partie de ses actifs à une autre société, mais sans disparaître pour autant.
- **Les alliances** : Les liens unissant les entreprises sont construits sur un rapport d'égalité. Deux entreprise mettent en commun une stratégie, créent éventuellement une structure nouvelle qui les chapeaute, échange des actions mais conservent une certaine autonomie (exemple : Renault avec Nissan). Les alliances prennent, par exemple, la forme d'un groupement d'intérêt économique (les membres du groupement mettent en commun leurs dépenses de recherche) ou d'accords de coopération (les partenaires visent la réalisation d'économie et de gains de temps en travaillant ensemble à un projet commun).
- **Prise de contrôle** : Une société rachète (progressivement ou par OPA) les actions d'une autre société de façon à devenir majoritaire en assemblée générale.

¹ Michel Bialès, Rémi Leurion, Jean-Louis Rivaud, Ibid, p76.

Anne-Marie Bouvier, Dominique Lafleur, op.cit., p168.

Martine Reuzeau, « Economie d'entreprise : organisation, gestion, stratégie d'entreprise », éditions ESKA, Paris, 1993, pp 50-52.

Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonor Marbot et autres, « Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », 2^{ème} édition Pearson éducation, Paris 2009, p 26.

- **Restructurations :** Ce sont des transformations profondes des structures des entreprises, soit par changement de statut, soit par réorganisation ou abandon d'activités, soit par substitution d'activités (on peut prendre pour ces dernières années l'exemple d'IBM aux Etats Unis).

Une autre typologie de la concentration procède à une catégorisation de la concentration de l'entreprise en citant deux variantes ; les **groupements industriels** qui comprennent les cartels, les trusts et le syndicat patronal ; et des **groupements financiers** qui sont composés du consortium et du holding.

- **Les groupements industriels :** On en distingue :
 - **Le cartel :** Est un groupement monopoliste qui sont indépendant de la sphère de la production, de la répartition, mais non pas de la fixation du prix du monopole pour les produits qu'ils fabriquent et le partage de débouchés (marché).
 - **Les trusts :** C'est une forme de monopole (ou phagocytose) où une entreprise phagocyte ces concurrents plus petits. Les entreprises concernées perdent leur indépendance (autonomie) tant au niveau de la sphère de production que de la sphère de répartition et de la distribution.
 - **Le syndicat patronal :** C'est une union monopoliste dont les entreprises participantes gardent leur indépendance, leur autonomie dans la sphère de production, mais la perdent dans la sphère de distribution. Donc le syndicat patronal impose le prix des marchandises c'est-à-dire le prix de monopole. Ce type de groupement a un avantage dans la mesure où il procède à des achats groupés des matières premières à un prix compétitif pour se les faire distribué aux entreprises qui le composent, engendrant ainsi une diminution des coûts de production.
- **Les groupements financiers :** On en distingue :
 - **Consortium :** C'est une forme plus complexe de groupement de monopole qui repose lui aussi sur le système de participation, mais c'est essentiellement une union d'entreprises dans différents branches et des banques surtout.
 - **Holding :** C'est une société sans activité industrielle dont l'objet est de détenir des participations dans d'autres sociétés dont elles assurent le contrôle et la direction tout en percevant les dividendes correspondants à ses participations (actions).

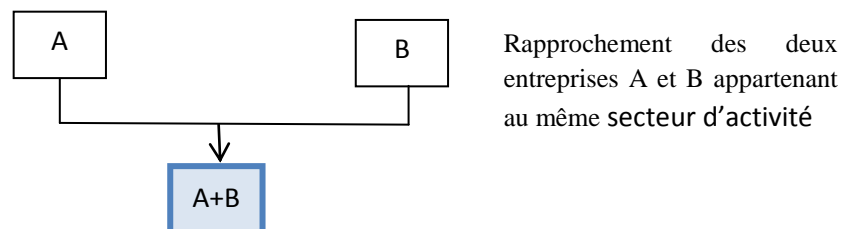
IV Les formes de concentration des entreprises.

Le passage de la petite à la grande entreprise s'est fait selon trois formes.

IV.1 La concentration horizontale:

Elle exprime l'action monopoliste d'une firme ou d'une entreprise ou bien de plusieurs firmes sur un même marché. La concentration horizontale s'accompagne souvent d'une spécialisation de la production pour laquelle l'entreprise se trouve être la mieux placée sur le marché (exemple regroupement d'entreprises dans l'automobile).

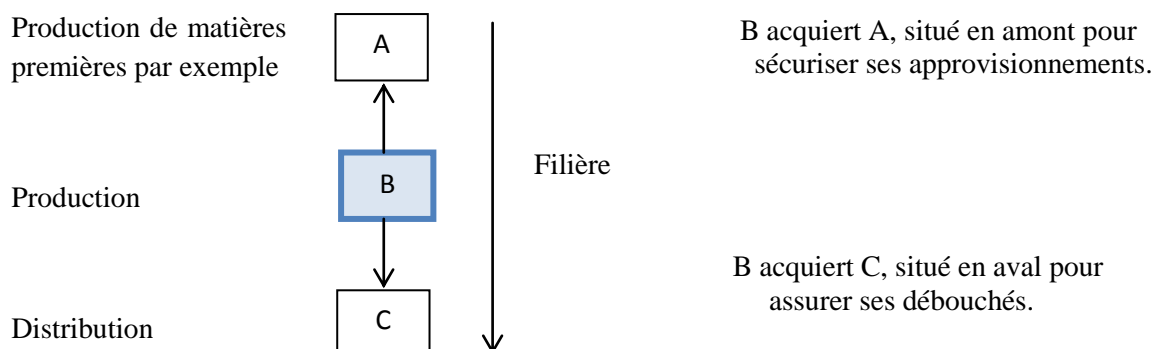
Les firmes recherchent par ce biais la **limitation de la concurrence**, l'**augmentation des parts de marché**, un meilleur **contrôle des prix** et la réalisation des **économies d'échelle**.



IV.2 La concentration verticale (ou intégration) :

Elle exprime l'action monopoliste d'une entreprise ou d'une firme, ou bien l'action concentrée de plusieurs firmes sur plusieurs marchés. L'entreprise s'efforce de s'agrandir à l'intérieur de sa filière en étendant son activité par des acquisitions d'entreprises situées en amont (fournisseurs) et/ou en aval (distributeurs). L'objectif étant de contrôler davantage l'ensemble des activités dont elle dépend.

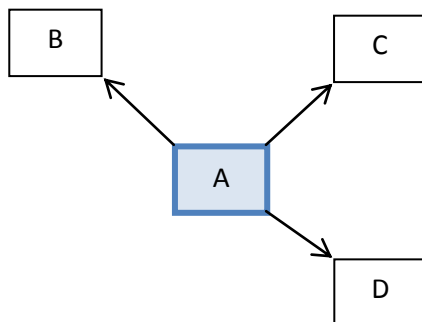
Les firmes recherchent ainsi la **sécurité des approvisionnements** et leur qualité, la **régulation des débouchés** pour faciliter la commercialisation des produits et la réalisation des **économies d'échelle**.



IV.3 la concentration conglomérale:

Elle exprime l'action monopoliste d'une entreprise ou d'une firme, ou bien l'action concentrée de plusieurs firmes sans liens économiques apparents. Elle consiste, pour l'entreprise, à saisir toutes les opportunités financières pour acheter des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents du sien.

L'objectif attendu de ce type de concentration est de **diversifier les risques**, en les répartissant, pour limiter les inconvénients d'une forte spécialisation, de **limiter la concurrence** en réduisant le nombre de concurrents et d'**accroître la rentabilité des investissements**.



A acquiert B, C et D, entreprises appartenant à des secteurs d'activités diversifiés

V Les avantages et les inconvénients de la concentration.

Pour les entreprises bénéficiaires la concentration leur permet d'avoir :

- **Une supériorité sur les marchés d'approvisionnement et sur les débouchés** ; c'est-à-dire que les achats des intrants sont réalisés dans les meilleures conditions et l'entreprise obtient plus facilement du capital et de la main d'œuvre.
- **Une supériorité d'organisation interne**. La production est plus rationnelle et l'entreprise peut utiliser les techniques les plus modernes.
- **Une supériorité à l'égard de l'Etat**, les pouvoirs publics peuvent faciliter cette évolution pour en faire bénéficier au maximum l'économie.

Cependant, ce phénomène de concentration ne peut se poursuivre indéfiniment ; il y'a ce qu'on appelle un **optimum de concentration**. En effet, durant sa phase de développement l'entreprise profite au public car :

- Elle le fait bénéficier des progrès techniques.
- Elle oblige les autres entreprises à se moderniser.
- Elle provoque l'élimination des entreprises les plus males équipées.
- Elle provoque une tendance à la baisse des prix.

Seulement, quand la concentration aboutit au monopole ; c'est-à-dire à la domination du marché par l'entreprise monopolistique, des conséquences néfastes apparaissent.

- La puissance de l'entreprise lui permet de faire pression sur les pouvoirs publics.
- L'entreprise prend un caractère d'intérêt public car sa politique économique réagit sur l'économie nationale toute entière.
- L'entreprise peut profiter de sa maîtrise du marché par la recherche exclusive du profit créant ainsi une stagnation économique et sociale.
- L'entreprise dominante peut constituer une menace pour la libre concurrence, car les opérations de concentration peuvent aboutir à des ententes entre les entreprises au détriment des consommateurs et des autres concurrents. Leur pouvoir de domination est une entrave à l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché.
- Les restructurations des entreprises décidées à l'issue d'opérations de concentration débouchent souvent sur une destruction d'emplois à cause des licenciements massifs qui s'en suivent.

Seuls des institutions publiques de contrôle des situations de monopole avant leur aboutissement (tels que le conseil de la concurrence...) ou bien un syndicalisme ouvrier puissant peuvent empêcher dans une certaine mesure ces abus de position dominante.

Dans tous les cas, quelle que soit sa forme, la concentration donne naissance à des groupes, ensembles de sociétés obéissant à un même bloc de contrôle.

VI Le contrôle.

Le contrôle est la main mise par un capitaliste individuel ou collectif sur des capitaux ou bien sur les moyens de production dont ils ne possèdent pas la propriété juridique. Il existe un contrôle interne qui s'opère par le biais du conseil d'administration ou du conseil de surveillance associé à un directoire, ou bien un contrôle par le marché financier par le biais des prises de participation et de contrôle, ou du contrôle par participations croisées (crédit interentreprises), à travers la structure actionnariale des firmes marquées par la présence d'institutions financières et non financières. Les différents types de participation financière se présentent comme suit :

- **La participation directe :** C'est quand une entreprise « A » a une participation dans une autre entreprise « B ».
- **La participation indirecte :** Lorsqu'une entreprise « A » a une participation dans une autre entreprise « B » qui elle-même a des participations dans des entreprises « B1 », « B2 », « B3 », ce qui fait de « A » une entreprise participante de celles-ci.
- **La participation croisée :** Elle prend forme quand deux entreprises « A » et « B » se contrôlent mutuellement.

VI.1 Les différentes formes de contrôle.

Dans les grandes entreprises ou les multinationales le contrôle se présente sous différentes formes :

VI.1.1 Le contrôle absolu. C'est la détention de toutes les actions d'une société par un capitaliste ou par un groupe de capitalistes. Autrement dit c'est la propriété totale. Cette forme de contrôle se trouve surtout dans le capitalisme concurrentiel.

VI.1.2 Le contrôle majoritaire. C'est un contrôle exercé sur l'ensemble des actions d'une société du fait de la détention par un capitaliste ou un groupe de capitalistes de plus de 50% des actions.

VI.1.3 Le contrôle minoritaire. Il repose sur le fait qu'il suffit de posséder seulement 50% des actions.

VI.1.4 Le contrôle directorial. Il résulte du fait que la société qui contrôle fait exercer ces prérogatives par un représentant qui n'est pas actionnaire.

In fine, la concentration a permis à l'entreprise de détenir un pouvoir de domination sur le marché qui lui permet d'assurer sa durabilité et sa pérennité. Mais celles-ci ne peuvent se réaliser sans que l'entreprise ne s'adapte à son environnement et à ses différentes variables influentes.

L'environnement de l'entreprise.

Toute entreprise est intégrée au sein d'un environnement économique, politique, sociale... concurrentiel. Par ailleurs, les activités de l'entreprise se développent en interdépendance étroite avec l'environnement qui lui impose des contraintes. La concurrence généralement ne se limite pas aux entreprises existantes mais intègre les concurrents potentiels, les menaces des produits de substitution, le poids des clients, des fournisseurs... D'où l'idée que de l'intensité de ces forces peut dépendre l'avenir de l'entreprise. Il faut par conséquent être toujours apte à maîtriser chacune d'elles ; c'est-à-dire les éléments de l'environnement susceptibles d'influencer l'entreprise. Mais encore faut-il les connaître.

I Définition de l'environnement.

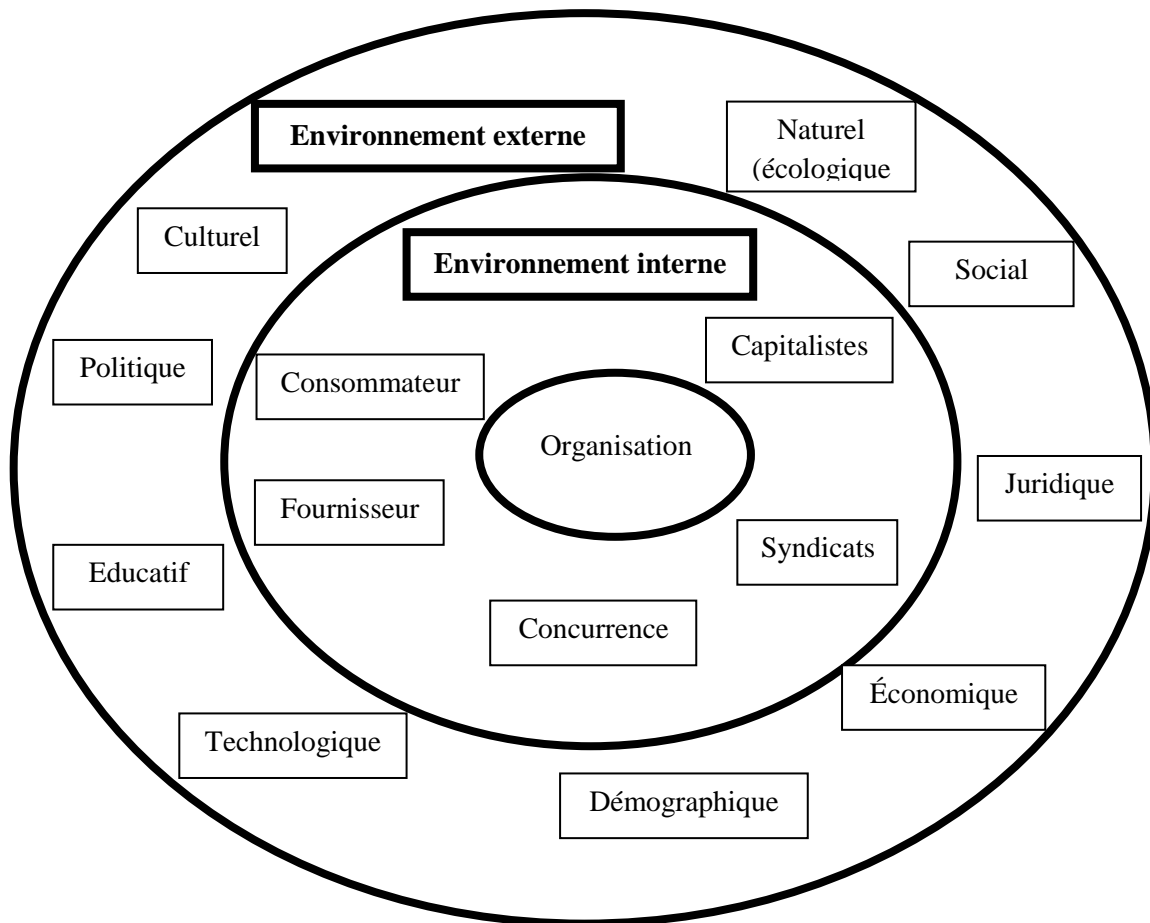
Plusieurs définitions de l'environnement de l'entreprise ont été présentées, W.DILL l'a défini comme la partie de l'environnement administratif qui convient au processus de définition et de réalisation des objectifs, et l'environnement se compose de cinq groupes de partenaires: clients, fournisseurs, travailleurs et entreprises concurrentes en plus du groupe de pression et d'influence tels que les gouvernements et les syndicats etc... Seulement il n'a pas défini l'environnement, mais a plutôt identifié les opérateurs en relation avec l'entreprise.

Pour P.Pilho, l'environnement contient trois ensembles de variables. Le premier renferme des variables de niveau national, que sont les facteurs économiques, sociaux et politiques. Le second contient des variables opérationnelles propres à l'entreprise et qui sont représentées par ses partenaires directs à savoir les institutions gouvernementales et administratives (impôt sécurité sociale, association de consommateur...) ainsi que les entreprises de distribution. Le troisième est représenté par l'environnement interne de l'entreprise c'est-à-dire les travailleurs, les gestionnaires et autres.

Le dictionnaire américain WEBSTER, quant à lui, définit l'environnement comme l'ensemble des conditions et influences externes qui affectent la vie et le développement de l'entreprise. L'environnement de l'entreprise est donc l'ensemble des facteurs qui l'entourent et ayant un impact non seulement actuel mais aussi potentiel. Il est donc impossible d'imaginer une entreprise évoluée

indépendamment de son environnement sans risquer sa disparition. D'où la représentation de l'environnement tel que montrée par le schéma suivant.

Schéma n°3 : Les composants de l'environnement.



Source : élaboré par l'auteur.

II Les différents types d'environnement.

Généralement l'environnement est classé en environnement général, appelé aussi global, lointain, indirect, externe ou macro-environnement et en environnement spécifique, appelé lui aussi proche, direct, interne ou microenvironnement. Les éléments qui consacrent l'entreprise sont donc à la fois internes et externes.

II.1 Environnement externe.

Il englobe les facteurs dont les variations affectent toutes les entreprises. L'environnement externe trouve ses limites en dehors de celles de l'entreprise et ses facteurs ne sont pas soumis au contrôle administratif de l'entreprise.

II.1.1 L'environnement économique. Il est l'un des facteurs importants qui affectent la performance des entreprises. Il est représenté par les conditions économiques auxquelles sont confrontées les diverses entreprises et qui peuvent jouer un rôle de catalyseur ou d'inhibiteur pour tout processus d'investissement. L'environnement économique représente le climat dans lequel différentes organisations opèrent et qui affectent leur comportement de manière négative ou positive. Parmi ses variables économiques : Croissance économique, évolution des prix, taux d'intérêt, l'inflation, politique du crédit, les impôts, pouvoir d'achat, approvisionnement énergétique...

II.1.2 L'environnement socio-culturel. Lié aux valeurs sociales, coutumes et traditions en vigueur, et aux actions qui régissent le comportement des individus et des groupes, et comment ils traitent des droits de l'homme et des développements culturels, et aux caractéristiques démographiques, spatiales et civilisationnelles qui prévalent dans la société. Parmi les composants les plus importants on peut distinguer la fidélité à la patrie, nombre des naissances, le niveau culturel et éducationnel, le niveau du lobbying, la structure démographique, la projection future de la pyramide des âges, l'état et l'évolution des valeurs et des croyances, le comportement d'achat...

II.1.3 L'environnement politique. Il s'agit de savoir si les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques. Ces contraintes pourraient résulter soit d'un changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations, climat politique, accords internationaux (zone de libre-échange, OMC...), contrôles gouvernementaux...

II.1.4 L'environnement juridique. Pour beaucoup d'entreprises les lois et règlements sont pesant par les contraintes qu'ils imposent. Cet interventionnisme législatif de l'Etat pourrait se manifester par une législation sociale plus ou moins contraignante selon les rapports de forces sociaux en présence, une très forte réglementation concernant la sécurité ou la qualité des produits à cause des organisations de consommateur (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits...), sans oublier les conditions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux ...etc.), les conditions de garanties et de vente...

II.1.5 L'environnement écologique. Il faudrait dans ce cas s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur, par conscience écologique, est de plus en plus attentif à tous ces éléments. Environnement physique (pollution de l'eau, l'air, sol) ; Infrastructure de transport ; Conséquences écologiques (désastre naturel, changements climatique; Interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre)¹.

II.1.6 L'environnement technologique. Il s'agit de s'intéresser au niveau du développement technologique, à l'état de l'évolution des connaissances, aux nouveaux produits et à la diffusion de l'innovation; aux Méthodes de production actuelles dans l'industrie (savoir-faire technologique) ; aux Licences et brevets ; et recherche et développement. En effet, celle-ci est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise 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. Changements technologiques (autoroute de l'information, ordinateurs portables, cellulaires, etc.).

II.2 Environnement interne.

Il intègre les facteurs dont les variations affectent directement l'entreprise. L'environnement interne se trouve dans les limites de celle-ci et ces facteurs sont soumis, dans une grande mesure, à la prise de décision administrative au niveau de l'entreprise. Il est ainsi constitué des éléments en réelle interaction avec l'entreprise suivants.

II.2.1 Les clients. Ils sont à la base de l'existence de l'entreprise. Il est donc important de satisfaire leur besoin de façon meilleure que la concurrence. Pour cela l'entreprise doit identifier les besoins, déterminer leur

¹ https://www.cours-examens.org/images/An_2015_1/Etudes_superieures/Hotellerie/Affaires/ressources1/cours%20de%20gestion%202015.pdf, consulté le 20/04/2020

nombre, évaluer leurs forces et leur pouvoir, à cause des organisations de consommateur (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits...) et envisager les évolutions parce que les clients sont d'un côté, une source d'opportunités dont l'entreprise peut profiter et de l'autre une menace qui peut entraver l'atteinte de ses objectifs.

II.2.2 Les fournisseurs. De par leur fonction de fourniture d'intrants à l'entreprise, la qualité des fournisseurs est intimement liée à la qualité des produits et du management de l'entreprise. Ainsi, déterminer leur nombre, évoluer leur taille et leur pouvoir, apprécier les fournisseurs qui disposent d'un monopole... Envisager les évolutions et les diversifier car dans la cas contraire ils risquent d'être une source de menace à l'entreprise.

II.2.3 Les concurrents. Plus la concurrence est forte plus elle va constituer une menace pour l'entreprise et vice versa. Il s'agira alors pour l'entreprise de déterminer les concurrents directs (biens similaires) et les concurrents indirects (bien de substitution), d'apprécier leur force et leur pouvoir, d'envisager les évolutions en termes de rapport de force et de déterminer s'il est difficile d'entrée (barrières à l'entrée) ou d'en sortir (barrières à la sortie) afin d'avoir une longueur d'avance.

II.2.4 Les syndicats. Cela pourrait se manifester par une législation sociale plus ou moins contraignante selon les rapports de forces sociaux en présence, une très forte réglementation concernant l'emploi et les conditions de licenciements ou de mise en chômage partiel ou technique à cause des organisations syndicales

II.2.5 Les capitalistes. Pour exercer son activité, l'entreprise a besoin en plus du facteur « travail », du facteur « capital » qui lui sera utile pour le financement de son activité. Les sources de financement peuvent être nombreuses et l'entreprise se doit de les diversifier afin de s'assurer une indépendance financière. Ils peuvent provenir des associés sous forme d'apports en nature ou en espèces, des emprunts obligataires, des crédits bancaires, du crédit-bail ou « leasing » et de la bourse ou du marché financier à travers les actions et les obligations.

Une autre typologie de l'environnement est citée par A. Desreumeaux qui a procédé à une catégorisation de l'environnement de l'entreprise en citant quatre variantes¹ :

- **Environnement stable** : Avec ce type d'environnement de moindre importance pour l'entreprise le degré de changement est faible ou même négligeable. Il fait appel à deux modèles ; un **environnement stable et aléatoire** qui fait appel aux petites entreprises et un **environnement stable et structuré** qui fait appel aux grandes entreprises.
- **Environnement instable** qui fait appel à des entreprises flexibles et décentralisées. Les changements dans cet environnement imposent un processus d'ajustement continu (ou une résilience) à l'entreprise.
- **Environnement turbulent**, hautement complexe qui fait appel à des entreprises de niveau de complexité analogue. L'importance et le degré de changement dans cet environnement imposent à l'entreprise concernée la nécessité d'un développement continu, par l'activation de la cellule recherche et développement. Dans cet environnement l'entreprise est sous menace permanente.

III Le diagnostic de l'environnement.

L'interdépendance croissante de l'entreprise avec son environnement est d'autant plus forte que l'entreprise est ouverte à celui-ci créant ainsi des discordances entre les deux. Ceci se traduit essentiellement par une certaine dépendance qui oblige l'entreprise à l'observer de façon constante afin d'en saisir les informations pertinentes pouvant affecter ses politiques de prise de décision ainsi que son développement.

Le but du diagnostic de l'environnement, qui se caractérise par un degré de complexité et d'instabilité variable, est d'obtenir une image claire et la plus exhaustive possible des points forts et des points faibles de l'entreprise et sa situation à la lumière des changements environnementaux qui risquent d'affecter son présent et son avenir et d'essayer de trouver les correctifs ou les solutions de substitution qui contribueraient à surmonter les difficultés en évitant les menaces et contraintes et en exploitant les opportunités.

¹ <https://www.tifawt.com/entrepreneariat/environnement-de-lentreprise/>, consulté le 21/04/2020.

III.1 Le diagnostic externe.

L'impact des facteurs de cet environnement extérieur ou global sur l'entreprise passe par l'identification des **opportunités, à exploiter**, pour assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise, et l'identification des **menaces et contraintes, à éluder**, qui risquent de remettre en cause la durabilité de l'entreprise.

III.1.1 Les opportunités. Ce sont tous les changements qui se produisent dans l'environnement et qui amélioreraient la position de l'entreprise s'ils sont exploités et traités positivement, à condition qu'ils soient compatibles avec les capacités actuelles et futures de l'entreprise. En d'autres termes, l'opportunité est un domaine dans lequel l'entreprise peut jouir d'une position concurrentielle qui la distingue de ses concurrents.

III.1.2 Les menaces. Elles résultent des pressions et des risques auxquels l'entreprise est confrontée et qui impacteront négativement l'environnement de l'entreprise, et qui constituent une menace s'ils ne sont pas anticipés et pris en charge par des mesures nécessaires pour les éluder. En d'autres termes ce sont des changements qui se produisent dans l'environnement externe au détriment de l'entreprise et qui l'affectent négativement.

III.1.3 Les contraintes. C'est l'ensemble des barrières imposées à et qui restreindraient le champ d'activité et de manœuvre de l'entreprise, telles que les restrictions liées aux règles et lois qui doivent être respectées (expl : lois de protection de l'environnement...).

Les opportunités et les menaces se caractérisent par la dynamique et la relativité, et varient d'un secteur à l'autre et d'une industrie à l'autre. Ce qui est considéré comme une opportunité pour une entreprise peut constituer une menace pour une autre concurrente et peut devenir une menace pour l'entreprise elle-même si elle ne semble pas disposée à profiter de cette situation. De même, ce qui est considéré comme une opportunité actuellement pourrait se transformer en menace à l'avenir. Par exemple, la mise en place d'une zone de libre-échange peut être considérée comme une opportunité pour l'entreprise dans la distribution de ses produits à des prix compétitifs, mais cette même zone peut aussi être considérée comme une menace dans la mesure où elle permettra l'entrée des produits de la concurrence à des prix qui risquent d'être encore plus compétitifs.

III.2 Le diagnostic interne.

L'impact des facteurs de cet environnement intérieur sur l'entreprise passe quant à lui par l'identification des **points forts à renforcer** afin d'assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise, et l'identification des **points faibles et quasi contraintes (ou contraintes internes) à corriger** afin de ne pas en subir les effets négatifs sur la compétitivité et la durabilité de l'entreprise. Il s'agit donc de mettre en évidence les points forts et les points faibles de l'entreprise en ce qui concerne l'ensemble de ses activités et son organisation afin d'établir des politiques correctives.

III.2.1 Les points forts. Ce sont tous les avantages, ressources ou capacités sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer et qui font d'elle une entreprise en position de force par rapport à ses concurrents, et ces points forts peuvent être obtenus par des résultats, une avancée technologique ou un savoir-faire...

III.2.2 Les points faibles. Ce sont tous les manquements ou désavantages qui mettent l'entreprise en position de faiblesse vis-à-vis de ses concurrents, et qui la rendent incapable d'interagir positivement avec les mutations de son environnement. Ce qui nécessite une correction et une évaluation pour réduire ses effets négatifs sous peine de rater des opportunités.

III.2.3 Les quasis contraintes. Appelées aussi contraintes internes. Ce sont des restrictions liées aux coutumes et traditions de l'entreprise et à sa culture administrative de sorte qu'elles puissent être surmontées avec un peu de courage et d'audace.

Les points faibles et les points forts se caractérisent par une dynamique qui fait que les points forts actuels peuvent devenir des points faibles dans le futur. Par exemple, les entreprises du secteur de l'industrie agro-alimentaire utilisant des OGM (organisme génétiquement modifié) étaient, à une époque, des industries technologiquement avancées, ce qui était un point fort. Mais avec l'apparition de la conscience écologique chez les consommateurs ce point fort s'est transformé en point faible.

De plus, Nous noterons qu'il existe une relation et une complémentarité entre l'environnement interne et externe de l'entreprise. Pour que l'entreprise puisse déterminer l'étendue d'une opportunité, et si elle peut la saisir, elle nécessite l'examen de tous les facteurs affectant directement ou indirectement, positivement ou négativement, l'avenir des opérations de l'entreprise ; Cela

comprend une analyse de l'environnement interne de l'entreprise pour identifier les forces et les faiblesses, ainsi qu'une analyse correspondant à l'environnement externe pour identifier les opportunités et les menaces, car l'opportunité doit être mesurée par rapport aux forces et aux faiblesses de l'entreprise.

IV L'interactivité de l'entreprise et de son environnement.

L'environnement est constitué de l'ensemble des forces extérieures à l'entreprise qui agissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise. Celle-ci se distingue par sa capacité à interagir avec son environnement, pour cela il existe deux types d'entreprises.

- **L'entreprise qui interagit.** Ces entreprises, résilientes, sont celles qui interagissent avec l'environnement et qui modifient leurs politiques, stratégies et décisions en fonction des changements environnementaux, et chaque fois que l'entreprise réussit à éviter les pressions de l'environnement en s'y adaptant et en y trouvant son équilibre, elle réussit à se pérenniser et à atteindre ses objectifs.
- **L'entreprise qui agit.** Ces entreprises sont celles qui cherchent à agir et à exploiter l'environnement de manière à servir ses intérêts et atteindre ses objectifs. Habituellement, ces entreprises sont leaders sur le marché.

Tableau n° 1 : Interaction entreprise-environnement.

	Comportement de l'entreprise	Stratégie
EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT	Ignorer les modifications de l'environnement	Absence de stratégie particulière
	Contre-attaquer les évolutions défavorables	Stratégie défensive
	Anticiper les évolutions pour ne pas se laisser surprendre	Stratégie offensive

Source : https://sites.google.com/site/organisation2entreprises/home/economie-organisation-administrative/l-entreprise-et-son-environnement/caracteristiques-du-systeme-entreprise/goog_1643709659. Consulté le 20/04/2020.

IV.1 L'action de l'entreprise sur l'environnement.

Par leurs décisions, les entreprises ont un impact sur leur environnement. Ainsi, la présence d'une ou plusieurs entreprises dans une ville ou une région a des conséquences pour celle-ci. Les effets exercés sur l'environnement constituent des externalités.

IV.1.1 Externalités positives : Elles englobent entre autres.

- L'absorption du chômage par la création d'emplois.
- Formation des salariés.
- Diffusion de la technologie lorsqu'elle innove.
- La création d'un pouvoir d'achat par la distribution de revenus.
- Contribution à la fiscalité locale à travers les impôts payés aux collectivités locales.
- L'augmentation des salaires car la concurrence entre les entreprises va tirer les salaires vers le haut.
- Extension de l'urbanisme par l'apparition d'ensembles d'habitations avec les structures d'accompagnement qui s'en suivent (structures médicales, sociales, éducatives...).
- Création d'un tissu industriel grâce aux entreprises de sous-traitances qui vont se créer tout autour...

IV.1.2 Externalités négatives : Par contre l'entreprise peut aussi impacter négativement son environnement à travers.

- La concurrence pour les entreprises déjà installées.
- L'augmentation du prix des terrains.
- Dégradation de l'environnement naturel.
- Le prélèvement de ressources naturelles.
- La pollution.

IV.2 L'action de l'environnement sur l'entreprise.

Toutes les variables de l'environnement de l'entreprise ont des conséquences sur son comportement. La réaction et les décisions éventuelles de l'entreprise constituent sa stratégie.

- Les entreprises doivent faire face à des défis économiques, technologiques, sociaux (provenant des modifications de l'environnement).
- De nouvelles aspirations de la population concernant la qualité de vie ou la protection de la nature modifient le comportement de l'entreprise.
- TIC, les biotechnologies, l'automatisation, les nouveaux matériaux bouleversent quotidiennement les données de la concurrence nationale et internationale.

- La mondialisation de l'économie peut constituer une menace par l'arrivée de nouveaux concurrents ou une opportunité avec l'ouverture des frontières.
- Le consommateur par la loi de l'offre et de la demande oblige l'entreprise à s'adapter aux lois du marché.
- La disponibilité des matières premières en quantité suffisante et en qualité exigée et de manière continue éloigne l'entreprise des aléas des pannes et des arrêts de production auxquels elle risque de s'exposer.

Au final, pour assurer sa survie et sa pérennité, c'est-à-dire vivre et maintenir son existence, s'adapter à l'environnement, une entreprise a aussi besoin d'une structure adaptée qui est en quelque sorte son squelette ou son ossature. Le choix de l'organisation structurelle de l'entreprise est ainsi un des facteurs de base de son efficacité. L'introduction de l'une des structures organisationnelles, nombreuses et différentes les unes des autres, dépend principalement de la nature des conditions environnementales (économique, social et politique) dans lesquelles l'entreprise opère.

Structure de l'entreprise

Aborder la question des structures de l'entreprise nécessite d'abord une explication du mot **structure** (déjà utilisé en science physique).

Certains auteurs donnent un sens très large à la notion de structure allant jusqu'à englober l'organisation. D'autres au contraire parlent de structure d'une organisation.

D'un point de vue statique, l'organisation peut être définie comme l'état, la façon, la manière dont une institution (ie une entreprise, un parti etc...) socio-économique est **disposée, combinée, coordonnée et hiérarchisée**.

D'un point de vue dynamique, s'organiser c'est prendre telle ou telle disposition, tel ou tel moyen en vue d'atteindre des objectifs.

Instituer, combiner, coordonner un agencement de ressources pour faire fonctionner un ensemble sont les fonctions du système d'organisation. Sans organisation point d'efficacité.

Une organisation doit donc réaliser les objectifs ; vivre et maintenir son existence (durabilité et pérennité), s'adapter à l'environnement. Pour cela l'organisation a besoin de **structure**.

I Définition de la structure.

La structure, c'est l'ossature, c'est l'armature, le squelette de l'entreprise. Il y'a en effet des tâches à accomplir et des liaisons entre elles mais aussi des responsables de ces tâches et des relations entre eux. La structure, c'est donc la manière dont les tâches et les responsables ainsi que leurs relations sont **disposés et stabilisés**. Ainsi, une structure ne prend son sens que quand il y'a des gens qui ont des tâches au sein de l'ossature¹.

Il y'a bien répartition du travail (tâche) et des responsabilités. La structure d'une entreprise peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail ou tâches distincts et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

¹ Martine Reuzeau, op.cit., p53.

Ainsi défini, le découpage de l'entreprise en sous système permet d'étudier les structures schématisées par organigrammes et graphiques (pp 53-59).

II L'importance de la structure de l'entreprise.

Bien que les auteurs ne s'accordent pas sur la structure organisationnelle, ses composants et ses dimensions, ils considèrent tous la structure organisationnelle comme un moyen visant à atteindre les objectifs de l'entreprise, la structure organisationnelle est donc conçue pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Pour **Peter Drucker** ses objectifs s'articulent autour de trois axes principaux:

- Aide à l'exécution des tâches.
- Facilite l'identification des rôles des individus dans l'organisation.
- Aide à la prise de décision.

Chacun de ces principaux axes se répartissent en sous-axes à travers lesquels la structure organisationnelle peut atteindre les objectifs de l'organisation, et dont nous distinguons :

- Optimisation de l'utilisation des ressources disponibles de l'organisation,
- Évitement du chevauchement et la duplication des activités et des processus,
- Évitement des goulots d'étranglement au travail,
- L'harmonie et la cohérence entre les différentes unités, activités et rôles.
- Adaptation de l'organisation aux changements internes ou externes.

III Les principales caractéristiques de la structure de l'entreprise.

Parmi elles on distinguera la complexité, le degré d'officialité et la centralisation.

III.1 La complexité: elle comprend:

- **La distinction horizontale:** se réfère à la multiplicité et à la diversité des activités organisationnelles, des groupements professionnels et des spécialisations qui s'y rattachent.
- **La distinction verticale:** se réfère à la profondeur de la structure organisationnelle et est mesurée par le nombre de niveaux organisationnels.

- **La distinction géographique:** indique l'étendue et la répartition géographique des opérations et activités de l'organisation.

III.2 Le degré d'officialité.

Il fait référence au degré de dépendance de l'organisation vis-à-vis des lois, règlements, règles, instructions, décisions et procédures pour diriger et contrôler le comportement des individus au travail.

III.3 Le degré de centralisation.

Il fait référence au centre et à l'emplacement de la prise de décision dans l'organisation, ou à la répartition du pouvoir en son sein.

Ainsi défini le concept de structure et ses caractéristiques, il reste qu'avant d'opter pour une structure que l'on distinguera entre différentes formes, il y'a plusieurs étapes à suivre.

IV Les étapes pour la conception d'une structure d'entreprise.

La conception de la structure organisationnelle de l'entreprise doit tenir compte du fait fondamental qu'il n'existe pas de structure idéale adaptée à une application dans diverses entreprises, à tout moment et à tous les niveaux, donc tout changement dans la nature des activités dominantes dans l'entreprise ou dans la nature des conditions environnementales ou des objectifs à atteindre conduit d'une manière ou d'une autre à un changement dans la nature de la structure organisationnelle.

Par conséquent, lors de la conception de la structure de l'entreprise, il est nécessaire de s'appuyer sur les étapes suivantes:

- Déterminer les objectifs premiers de l'entreprise ainsi que ses objectifs secondaires afin de définir les besoins de l'entreprise et donc la nature de la structure organisationnelle et les méthodes de sa conception.
- Définir un plan nécessaire pour atteindre les objectifs, c'est-à-dire un plan qui comprend des politiques et des programmes liés aux objectifs.
- Regrouper des activités similaires et opposables dans les mêmes unités et les affecter à un seul fonctionnaire (exemple : DFC), tout en lui octroyant les pouvoirs nécessaires pour assumer ses responsabilités.

- Description exhaustive des postes (fiche de poste), définissant les pouvoirs, les responsabilités et les relations, ainsi que les qualifications du titulaire du poste.
- Déterminer les relations de travail entre les différentes entités de l'entreprise et créer les conditions d'une coopération entre les individus au sein de l'entreprise.
- Définir les niveaux organisationnels (définir l'étendue de la supervision), c'est-à-dire définir les fonctions de supervision et d'exécution au sein de chaque entité de la structure organisationnelle.

Ainsi la structure va organiser la répartition du travail, des pouvoirs et responsabilités mais aussi les liaisons entre les différents niveaux hiérarchiques. Les structures traditionnelles, telles que les structures hiérarchiques, fonctionnelles, sont fondées sur l'autorité et le pouvoir alors que les structures modernes sont caractérisées par la recherche de la souplesse¹.

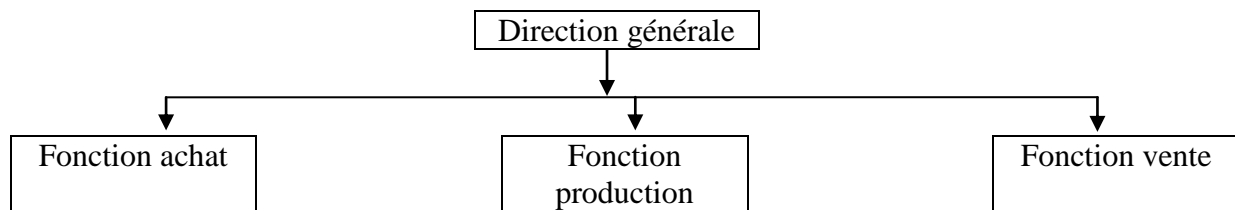
V les structures traditionnelles.

A l'origine les structures traditionnelles, telles que les structures fonctionnelles et hiérarchiques ont été proposées par Taylor et après lui Fayol. Le premier a entrepris de démontrer l'importance de l'organisation du travail à travers son expérience en tant que dirigeant dans une entreprise américaine et les a suggérées comme une alternative à l'organisation verticale, basée sur le principe de spécialisation et de division du travail à travers diverses unités administratives de l'organisation, en plus de la coopération des travailleurs et de la direction à différents niveaux pour atteindre les objectifs de l'organisation. Le second a privilégié la fonction administrative qui assure la cohésion des autres fonctions ou sous fonction.

V.1 Les structures fonctionnelles.

Cette structure implique une homogénéité de chaque fonction, à la tête de laquelle on trouvera un responsable. C'est à la direction générale d'assurer la coordination entre les fonctions. Dans une telle structure qui convient mieux à une entreprise mono productrice, peu complexe et de petite taille, la division du travail se fait autour d'une production unique.

¹ Martine Reuzeau, op.cit., pp 53-56.
Gerard Lelarge, op.cit., pp 79-88.

Schéma n°4 : La structure fonctionnelle.

Source : Stéphane Balland, op.cit., p 89.

V.1.1 Avantages et inconvénients. Elles présentent des avantages et des inconvénients¹.

- Correspond à la logique de répartition du travail.
- Transparence et facilité à organiser et à contrôler.
- Le contrôle par des spécialistes doit conduire à la prise de décision la mieux adaptée au problème posé.
- En favorisant la spécialisation des individus, ceux-ci améliorent leur savoir-faire et peuvent devenir expert dans leur domaine.

Par contre ;

- Faible diversité des carrières.
- Cette organisation pose le problème de la coordination des activités et peut être source de conflits. En cas d'erreur ou de mauvais résultat, il est difficile d'en trouver la vraie ou les vraies causes.
- Le pouvoir est diffus au sein de l'entreprise et manque de clarté. Il peut être source de démotivation des individus qui ne perçoivent pas de cohésion au sein de l'entreprise.

V.2 les structures hiérarchiques.

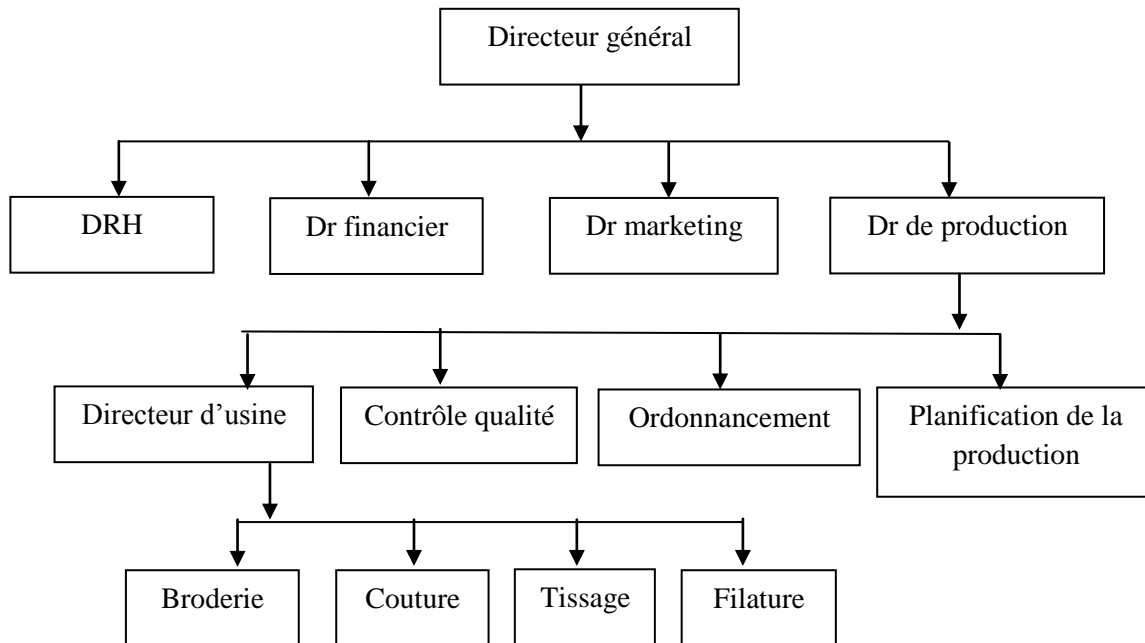
L'objectif de base de ce type de structure est d'établir une relation d'autorité unique à laquelle se réfère chaque employé. Cette autorité s'applique à toute la structure organisationnelle et elle s'applique aussi bien sur les fonctions que sur les individus. Ce qui nous offre des structures telles que :

V.2.1 La structure organisationnelle verticale (exécutive) : Le type de structure organisationnelle le plus répandu, utilisé dans les organisations militaires en particulier, et c'est le type le plus simple, où les pouvoirs sont

¹ Francis L. Gamsore, « Structure et organisation des entreprises: Année de licence - MSG-EGEO », édition l'Harmattan, ouagadougou 2004, p 3.

exercés de la plus haute échelle administrative aux niveaux les plus bas, caractérisés par la rapidité d'exécution des ordres et la possibilité d'exercer un contrôle sur la réalisation des objectifs et des moyens de communication du sommet à la base. Il peut être mis en évidence dans le schéma suivant:

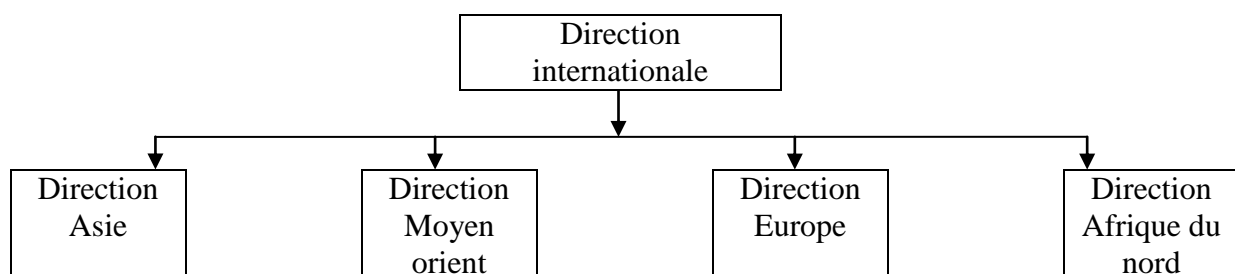
Schéma n° 5 : La structure verticale exécutive.



Source : Gérard Lelarge, op.cit., p 85.

V.2.2 La structure géographique : Cette structure vise à répartir les activités d'une entreprise par zone géographique. Un responsable local rend compte à la direction régionale, elle-même dépendante d'une direction nationale ou internationale.

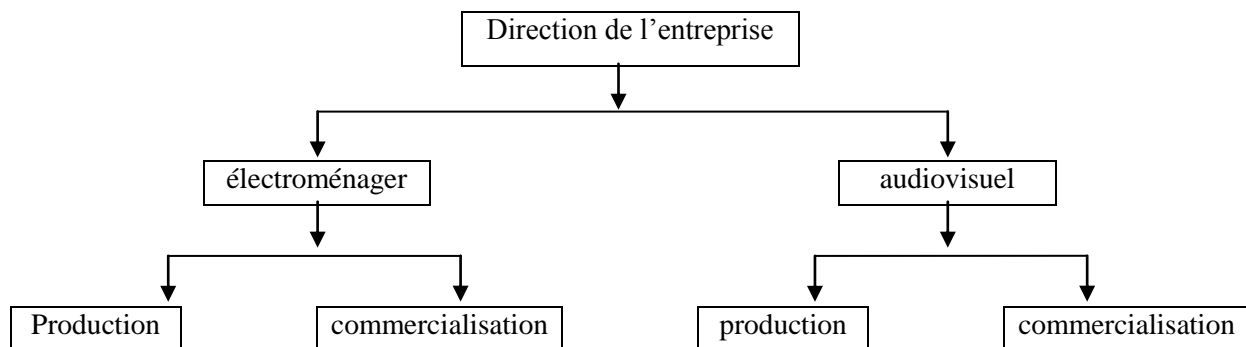
Schéma n°6 : La structure géographique.



Source : élaboré par l'auteur.

V.2.3 La structure divisionnelle (divisionnaire/par produit) : La structure divisionnaire ou par produit, permet aux entreprises à production diversifiée et complexe de répartir les tâches en fonction des branches, produits ou familles de produits. Chaque division autonome est jugée sur ses résultats et ne traite que des opérations relatives à un même produit.

Schéma n°7 : La structure divisionnaire.



Source : Stéphane Balland, op.cit., p 90.

V.2.4 Avantages et inconvénients. La structure hiérarchique présente des avantages et des inconvénients.

- La simplicité de la structure conduit à une clarté des relations entre niveaux hiérarchiques.
- En cas de problèmes ou de simples difficultés dans un secteur déterminé, leur résolution n'affecte pas l'ensemble de l'entreprise. La stabilité est un atout de ce type de structure.

Alors que ;

- La rigidité de l'ensemble anéantit toute initiative individuelle.
- Il y'a une difficulté réelle de circulation des informations qui passent par l'autorité supérieure d'où une réactivité très faible de l'entreprise à toute modification des éléments de son environnement, ce qui pose des problèmes de réalisation au sein de l'organisation

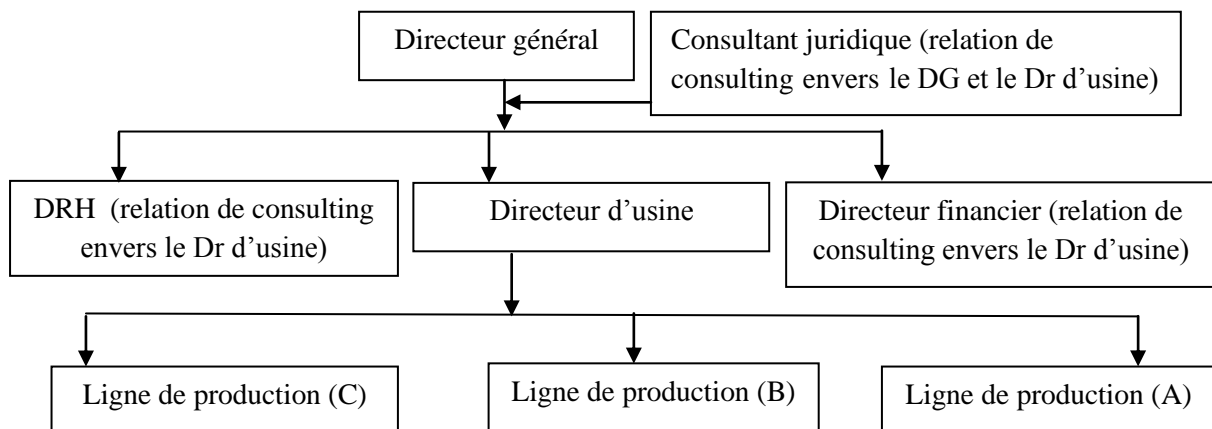
V.3 les structures hiérarchiques consultatives.

Mises en place pour pallier les inconvénients des structures précédentes. Pour cela, à côté de la ligne hiérarchique un staff de consultants est mis en place. Ce conseil joue un rôle de conseil et non de décideur.

V.3.1 Structure organisationnelle verticale consultative. Elle représente un mélange des deux structures précédentes, car en plus de corriger leurs défauts elle tire parti des avantages de chacune d'entre elles. Les responsables de cette structure organisationnelle bénéficient de consultants pour fournir des conseils et des orientations lors de la prise de décisions liées aux problèmes de performance au sein de l'entreprise.

Le seul reproche à ce type d'organisation est la difficulté de trouver des relations de coopération et de coordination entre les cadres et les consultants, mais c'est la structure qui prévaut dans les organisations contemporaines en raison de ses nombreux avantages et de sa capacité à atteindre les objectifs de l'entreprise, elle se présente sous la forme suivante :

Schéma n°8 : La structure verticale consultative.



Source : Martine Reuzeau, op.cit., p 55.

V.3.2 Avantages et inconvénients. Les structures hiérarchiques consultatives présentent des avantages et des inconvénients.

- La coexistence entre des hommes compétents dans un domaine qui peuvent aider efficacement à la prise de décision ; et des responsables qui sont assistés et encouragés dans leurs tâches.
- Ce genre de structure permet le développement des aptitudes de chacun ; et de dynamiser l'organisation dans la mesure où les relations entre staff et décideur sont fructueuses. Ce qui conduit à l'essor du travail d'équipe et à l'intégration des individus dans la vie de l'entreprise.

Cependant ;

- Il y'a risque de voir naître des situations ambiguës. Ainsi le conseiller peut facilement se transformer en vrai décideur, remettant en cause la richesse même de ce type de structure.
- Il ne modifie pas fondamentalement les problèmes de circulation d'information et le poids de l'autorité entre niveaux hiérarchiques.

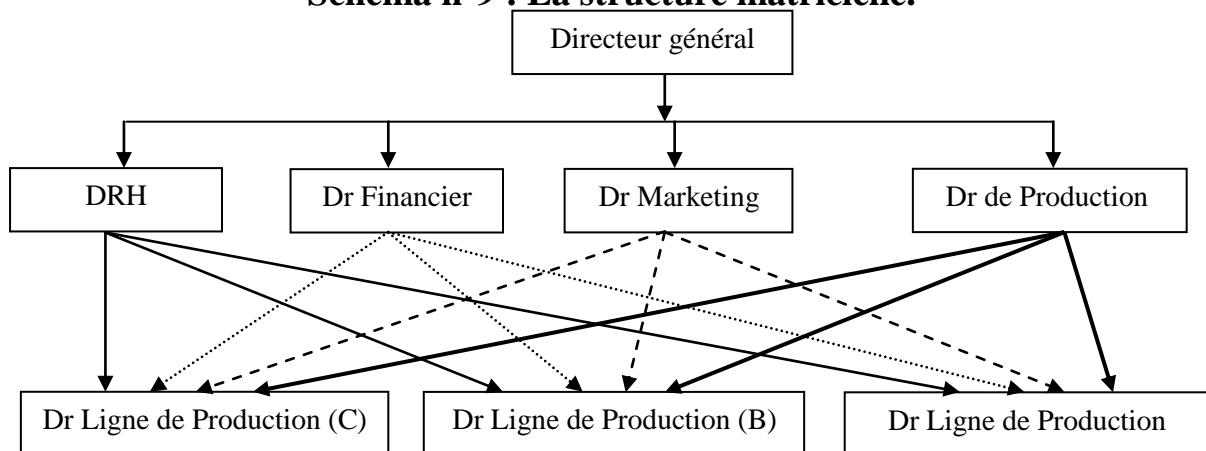
VI Les structures modernes.

Au fur et à mesure que les organisations évoluaient, un nouveau type de structure est apparu au milieu des années 70 du 20e siècle et a été marqué par la recherche de flexibilité. Parmi elles on distingue :

VI.1 La structure matricielle.

La structure matricielle, est le fruit d'une répartition des tâches en fonction de deux critères mélange de structure fonctionnelle et divisionnelle. Ce type de structure convient aux organisations contemporaines car il est réparti géographiquement ou avec une gamme de produits. Il peut être affiché avec précision grâce au schéma suivant:

Schéma n°9 : La structure matricielle.



Ou bien

	Direction financière	Direction production	Direction commerciale
Dr Ligne de Production (A)	Responsable financier (A)	Responsable ligne de production (A)	Responsable commercial (A)
Dr Ligne de Production (B)	Responsable financier (B)	Responsable ligne de production (B)	Responsable commercial (B)
Dr Ligne de Production (C)	Responsable financier (C)	Responsable ligne de production (C)	Responsable commercial (C)

Source : Stéphane Balland, op.cit., p 90.

VI.2 La structure organisationnelle d'après Henry Mintzberg).

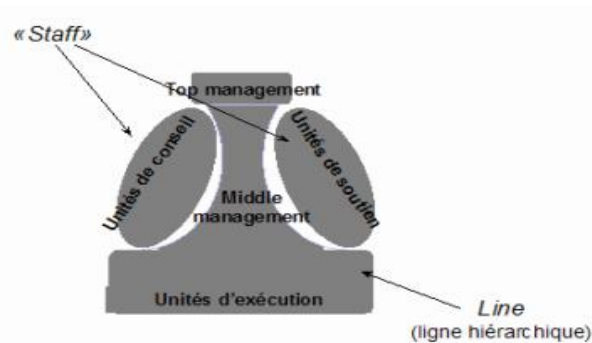
Cette structure vise à partager l'autorité entre des chefs opérationnels (un **niveau de décision et d'exécution**) qui vont agir et des chefs fonctionnels (un **niveau de réflexion et d'aide à la décision**) qui vont soutenir et conseiller.

Dans ce mode de structure, il y a deux types d'autorité dans l'entreprise : l'autorité de commandement et l'autorité de conseil.

Les éléments de base définissant la structure Mintzberg :

- **Un centre opérationnel**, chargé d'assurer le travail de production de biens et services.
- **Un sommet stratégique**, qui a pour fonction de faire en sorte que l'organisation remplisse efficacement sa mission.
- **La ligne hiérarchique**, qui est une ligne d'autorité unique allant de haut en bas.
- **La technostructure**, qui a pour objectif de standardiser les procédures en vue de rendre plus efficace le travail des autres membres de l'organisation.
- **La fonction de support logistique**, qui renferme des unités ayant des tâches spécifiques. Ces tâches découlent de la volonté de l'entreprise de maîtriser un maximum d'activités même marginales.

Schéma n°10 : La structure Mintzberg.



Source : Philippe Norigeon, , cours magistral : les fonctions de l'entreprise, <http://cgemo.free.fr/LES%20FONCTIONS%20DE%20L'ENTREPRISE.pdf>, consulté le 18/05/2020, p34

VI.3 Avantages et inconvénients. Comme toutes structures, même moderne soient-elles, elle présente tout autant des avantages et des inconvénients.

- Un seul homme aussi brillant soit-il est incapable de cerner parfaitement l'ensemble des tenants et des aboutissants d'un problème organisationnel. C'est pour cela que les responsables s'entourent d'une équipe de spécialiste (les staffs ou fonctionnels) chargés de les conseiller dans leurs décisions.
- Les chefs de produits ont une autorité sur l'équipe constituée autour d'un intérêt commun, il se crée une dynamique au sein de l'entreprise qui pousse à la créativité et à l'initiative.
- Elle permet le développement d'une direction participative par objectif et par produit amenant alors les individus à percevoir directement les fruits financiers de leur collaboration.
- La prise de décision au sein des groupes est facilitée par l'existence d'un intérêt commun.

Toutefois ;

- Découper ainsi les individus entre ceux qui agissent et ceux qui pensent ? C'est là une limite de ce type de structure car à vouloir découper les mains et les cerveaux, pour prendre une image, les bras peuvent trouver leur travail peu intéressant car on ne leur demande pas de réfléchir. Source de conflit car les bras peuvent dire aux cerveaux qu'ils n'ont pas la connaissance des problèmes concrets et ne peuvent par conséquent apporter des solutions pragmatiques.
- Le principe de l'unité de commandement n'est absolument pas respecté ; d'où le risque d'apparition de conflits entre responsables et de coordination globale de l'action de la firme.
- La nécessité de mise en place d'organes coordonnateurs et d'un système de contrôle de gestion peut accroître les coûts de fonctionnement de l'organisation.

VII Les déterminants de la structure.

Chaque entreprise va choisir son type de structure en fonction de facteurs qui s'imposent à elle. Ceux-ci sont au nombre de cinq¹ :

- **La taille de l'entreprise.** En effet, plus le nombre de salariés de l'entreprise augmente et plus la structure à mettre en œuvre sera complexe.

¹ Philippe Norigeon, op.cit., consulté le 21/05/2020, p 39.

- **Le système de production.** Le choix d'un mode de production influence la répartition des tâches et des responsabilités de l'entreprise (système de production linéaire, process ou à la chaîne, production discontinue, production unitaire).
- **Le secteur d'activité.** Les entreprises présentes sur le même secteur d'activité c'est-à-dire produisant les mêmes produits adoptent souvent des structures similaires.
- **L'environnement.** L'environnement des entreprises est de plus en plus turbulent, changeant. La structure doit permettre à l'entreprise de réagir vite aux mutations de son environnement.
- **La stratégie.** La stratégie de gestion va influencer l'importance accordée à telle fonction dans l'entreprise. Par exemple si l'entreprise a pour stratégie la réduction des coûts, le service Achats, aura de l'importance ; si une entreprise a pour stratégie la conception de produits innovants, le service R&D aura de l'importance, etc.

In fine, il faut dire que l'introduction de l'une des structures organisationnelles qui précèdent dépend principalement du volume de travail, de la nature des activités requises, du degré d'instabilité des dirigeants administratifs et techniques et de la nature de l'environnement (économique, social et politique) dans lequel l'entreprise évolue.

Il est important¹ aussi de noter que la structure de l'entreprise n'est pas uniquement le résultat du choix rationnel par les dirigeants ou les spécialistes d'une forme précise d'organisation; la structure de l'entreprise est souvent un mélange des formes organisationnelles étudiées et surtout le fruit de l'expérience de l'action, de l'auto adaptation, de l'apprentissage organisationnel. L'entreprise est un système complexe et dynamique.

Ainsi, à la création de l'entreprise, on commence par la production, et à force que celle-ci se développe ; deux fonctions se développent ; la fonction commerciale et la fonction comptable. En même temps, au fur et à mesure se développent les fonctions administration et secrétariat. En grossissant, la fonction commerciale se développe et génère la fonction marketing, et ainsi de suite ; c'est-à-dire qu'on aura la fonction comptabilité qui va donner naissance à la section finance, et avec l'importance du personnel il y'a création de la direction du personnel qui deviendra à son tour direction des ressources

¹ Philippe Norigeon, op.cit., p 40.

humaines, de même pour les fonctions marketing et production ; en effet la première va générer la fonction achat et la seconde les fonctions de la logistique et du contrôle de la qualité. Et enfin pour les entreprises importantes il y'a naissance de la fonction recherche et développement. Fonctions qui feront l'objet des chapitres suivants.

La fonction production

La production est au cœur de l'activité de l'entreprise. La fonction de production utilise une palette d'outils indispensables pour atteindre certains objectifs et mettre au point des produits différents et variés.

L'activité productive dans l'établissement assure la coordination entre les éléments de la production, le travail, la terre et le capital pour fabriquer, installer et distribuer des biens et des services et les mettre à la disposition des clients.

A partir des années 70, les avantages concurrentiels en termes de prix et de qualité sont devenus l'une des principales préoccupations de l'entreprise, sur la base desquelles dépendent son succès, sa survie et sa croissance. Ce qui était derrière les efforts fournis pour adapter la fonction de production à cette vision moderne que cela soit au niveau des méthodes de production que de la façon de la gérer.

I Définition.

Toute¹ activité créatrice d'utilités nouvelles, c'est-à-dire activité économique consistant, à partir de facteurs productifs (travail, capital, ressources naturelles), à créer des biens et des services propres à satisfaire les besoins individuels ou collectifs.

La production peut revêtir deux différentes formes :

- **La production marchande :** Elle s'échange, ou est susceptible de s'échanger sur un marché contre un prix. Pour les services, seuls sont marchands les services vendus sur le marché. Le prix de vente couvre au moins les coûts de production. Les entreprises industrielles et commerciales en sont les principaux acteurs économiques.
- **La production non marchande :** Elle ne se vend pas sur le marché ou se vend à un prix nettement inférieur à son coût de production. Ils sont fournis à titre gratuit ou quasi gratuit en dehors du marché. Les services fournis par les administrations sont des services non marchands (enseignement, justice, etc...). les administrations publiques (Etat,

¹ C. Bialès, Rémi Leurion et autres, op.cit., p 488.
Anne-Marie Bouvier, Dominique Lafleur, op.cit., p 31.

collectivités territoriales) et privées (associations) en sont les principaux acteurs économiques.

Pour assurer la fonction de production deux types de services sont nécessaires¹ :

- **Les services fonctionnels** qui doivent assurer la coordination des étapes de prévision de ventes, volume à produire, lancement de la production, gestion des stocks, contrôle des opérations. Leurs sont associés les bureaux d'études et des méthodes.
- **Les services opérationnels** qui doivent assurer la production proprement dite en respectant les méthodes et les plannings.

II La classification technique des types de production.

La diversité des modes de production résulte non seulement de leur processus, mais également de leur quantité et de leur marché ainsi que de la nature de l'implantation de l'outil de production. C'est pour cela que pour classer la production, différents types sont disponibles et sont susceptibles d'influencer la flexibilité et l'efficacité du processus².

II.1 La production en fonction des quantités produites.

Il est utile d'établir une distinction entre les types de production en fonction des quantités produites.

II.1.1 La production unitaire. Elle concerne l'entreprise qui travaille à la commande. Il faut donc une demande précise pour qu'il y ait production. Ce concerne des produits uniques dont le délai de fabrication est généralement long et le coût élevé (avion, la haute couture...).

II.1.2 La production en série ou de masse. Elle permet de rentabiliser des investissements en capital technique coûteux. Les articles produits sont standardisés. A la différence de la production unitaire, l'entreprise travaille pour le marché et non pour un client dont elle satisfait spécifiquement la demande. L'entreprise doit donc anticiper la demande et constituer des stocks (automobile...).

¹ Martine Reuzeau, op.cit., p 153.

² Anne-Marie Bouvier, Dominique Lafleur, op.cit., pp 42-43.

Martine Reuzeau, ibid, pp 154-155.

<http://fsecsg.ummo.dz/wp-content/uploads/2019/03/Gestion-dentreprise-chapitre-4-2SFC-section-B.pdf>

II.2 La production en fonction du processus technique.

Il existe aussi une autre classification technique de la production qui consiste à les classer en fonction du processus de production. Pour cela on différencie.

II.2.1 La production en continu. Elle concerne la fabrication de **produits peu différenciés** dans un processus de fabrication ininterrompu. Dans cette typologie la production est le plus souvent assurée par la transformation de matières premières. (Exemple : industrie automobile, les raffineries).

II.2.2 La production en discontinu. Elle se caractérise par une **production par étapes successives** et donne lieu à la constitution de stocks. La production peut être réalisée dans des ateliers distincts. . En effet la production d'un bien nécessite le passage par plusieurs étapes successives. Chacune demande que l'étape précédente soit réalisée. Ce mode de production ne peut être assuré qu'avec un ordonnancement strict.

II.2.3 La production en flux tendus (ou juste-à-temps). Elle consiste à **produire ce dont on a besoin, quand on en a besoin** et vise à la disparition des stocks intermédiaires entre chaque stade du processus de production. C'est la demande qui déclenche la production.

L'objectif de ce type de production est de réduire les coûts de stockage excessifs. Mais cela suppose une relation de confiance avec les fournisseurs dont la disponibilité doit être forte et les délais de livraison faibles.

II.3 La production en fonction du marché.

Sur la base d'une classification commerciale en fonction du marché la typologie de la production se divise en :

II.3.1 La production à la commande. La production est déclenchée à partir de la commande effective et enregistrée émanant du client. Il s'agit pour l'entreprise de répondre à la spécificité de la commande. L'entreprise réalise alors une production « sur mesure ».

II.3.2 La production sur stock. La production s'effectue sur une analyse prévisionnelle de la demande. Elle précède celle-ci. Les produits fabriqués sont stockés, puis prélevés sur le stock en fonction des commandes des clients. Ce mode de production est adapté aux produits de grande consommation mais qui implique une bonne gestion des stocks.

II.4 La production en fonction de la nature de l'implantation de l'outillage.

Il reste qu'une classification en fonction de la nature de l'implantation de l'outillage peut donner une autre typologie de la production.

II.4.1 Ateliers spécialisés. La production est réalisée dans un atelier qui regroupe l'ensemble des postes de travail de même nature nécessaires à la réalisation d'une phase du processus de production.

II.4.2 Ateliers autonomes. Un atelier regroupe des postes de travail de natures différentes et assure ensemble des tâches nécessaires à la réalisation d'une production.

II.4.3 Ligne (chaîne) de fabrication. Ici se succèdent les différentes tâches nécessaires à la réalisation d'un bien qui circule d'un bout à l'autre de la chaîne de production.

III Les facteurs d'évolution des modes de production.

L'organisation de la fonction production repose en grande partie sur le mode de production choisi. En effet, la fonction de production a beaucoup évolué ces dernières années. Cette évolution s'est effectuée sous l'impulsion de différents facteurs.

III.1 Le progrès technique.

Il a permis d'améliorer la production. Il a contraint les entreprises à adopter de nouveaux modes de production et une organisation plus flexible¹.

III.2 La productique et la robotique.

L'avènement de la productique, une association de l'électronique et de l'informatique appliquée à la production, puis de la robotique, automatisation programmable de la production, ont facilité le travail humain.

III.3 La flexibilité de la production.

La flexibilité de la production concerne tant l'adaptation des outils de production que la souplesse dans l'organisation que la souplesse dans l'organisation du temps de travail.

¹ Anne-Marie Bouvier, Dominique Lafleur, op.cit., p43.

- **La flexibilité technique.** La flexibilité est technique lorsque les entreprises adaptent l'organisation de leurs ateliers (ateliers flexibles) ; c'est-à-dire que les quantités produites sont adaptées à la demande exprimée sur le marché.
- **La flexibilité du travail.** Elle suppose l'adaptation du temps de travail et de la charge de travail. Les équipements étant coûteux, il faut les amortir. Afin d'accroître la rentabilité des investissements, la durée d'utilisation du matériel est allongée ou modulée selon les variations de l'activité. Les besoins en personnel sont donc variables. L'entreprise peut recourir à des contrats de travail atypiques (CDD, CDT) pour ajuster ses besoins en capital humain à un surcroît d'activité temporaire. Elle peut également demander des heures supplémentaires aux salariés permanents.

IV La standardisation de la production.

La standardisation de la production est un facteur de baisse des coûts. Elle passe de plus en plus fréquemment par la technologie de groupe. En effet la standardisation facilite la division du travail entre les tâches de conception du produit, les méthodes de fabrication et l'exécution proprement dite.

La technologie de groupe, quant à elle, est une technique de groupements par familles des pièces ayant des caractéristiques analogues. Il s'agit d'essayer non plus de traiter les pièces individuellement, mais de les analyser, de façon synthétique afin de déterminer les points communs (formes dimension, matériaux etc...)

Une telle spécialisation, standardisation et technologie de groupe permettent¹ ;

- La recherche des produits de meilleure qualité, au prix le plus bas.
- Une économie de matériels et d'équipements spécifiques.
- Une facilité dans la gestion des stocks.
- Une économie des types de production en évitant de créer des pièces qui existent déjà ou qui sont proches d'autres unités qui pourraient convenir à la production cherchée. D'où une économie de temps et d'argent de création.
- Une simplification de la définition de nouveaux outillages spécifiques, ainsi que les gammes de fabrication.

¹ Gerard Lelarge, op.cit., pp 145-146

- La réduction des îlots de fabrication, et les opérations de manutention au cours du processus de production.

V Les objectifs de la fonction de production.

Outre sa finalité première qui est de produire un bien économique, la fonction de production cherche à satisfaire d'autres objectifs en termes de¹ :

- **Quantités produites.** la fonction de production doit permettre à l'entreprise de satisfaire la demande qui lui est adressée ce qui suppose que l'entreprise adapte sa capacité de production au volume des ventes.
- **Qualité.** les biens économiques produits doivent être de bonne qualité, c'est-à-dire doivent permettre de satisfaire les besoins de la clientèle. Mais la production doit aussi être de qualité en termes d'utilisation des ressources afin de respecter le critère d'efficacité attaché au système productif. Le système productif doit donc être économe en ressources et constant en terme de qualité.
- **Coût.** le système productif adopté par l'entreprise doit proposer les plus faibles coûts de production possibles de manière à garantir la compétitivité de l'entreprise.
- **Délai.** il s'agit d'une part, de réduire le délai de fabrication pour limiter les coûts, et d'autre part, de produire dans des délais conformes au niveau de la demande ce qui suppose un système et un mode de production réactifs.
- **Flexibilité.** C'est-à-dire que le système productif doit être capable de s'adapter aux variations de la demande, ou bien encore aux évolutions de l'environnement productif de l'entreprise (innovations technologique, nouveau mode de production).

VI Les phases du processus productif.

Le processus de production correspond au déroulement des différentes étapes allant de la naissance du produit à sa mise sur le marché. Il vise à tirer le meilleur bénéfice possible de l'utilisation des facteurs de production. Il prend en charge l'organisation du mode de production et le contrôle du bon fonctionnement de la chaîne de production.

Au-delà de la phase de recherche, L'organisation de la fonction production repose sur la présence de services fonctionnels. On dénombre quatre principaux

¹ Philippe Norigeon, op.cit., p 50.

services fonctionnels qui prennent en charge la préparation du processus de production.

VI.1 La cellule recherche et développement.

La phase de recherche s'organise autour de trois pôles.

- **La recherche fondamentale.** Son rôle est de participer et d'apporter une contribution à la connaissance théorique sur les caractéristiques du produit.
- **La recherche appliquée.** Elle vise à mettre en pratique et à vérifier sur le plan des applications les résultats de la recherche fondamentale.
- **L'expérimentation.** Elle vise à la mise au point de prototypes et d'installations pilotes nécessaires à toute mise en place définitive de la production.

VI.2 Le bureau des études.

Il intervient en amont, c'est-à-dire avant la mise en fabrication de nouveaux produits. Il conçoit les prototypes, les plans et les nomenclatures des produits à réaliser par l'entreprise et en donne une définition complète qui permettra de mettre en place un processus de production standardisé notamment au niveau des pièces et composants utilisés.

VI.3 Le bureau des méthodes.

Définit les méthodes de production qui vont être utilisées pour réaliser le produit proposé par le bureau des études dans le souci de permettre une production au moindre coût. Ce service décrit donc entre autre, la succession des opérations à réaliser pour produire un bien ; c'est-à-dire l'organisation de ces différentes phases de production dans le temps et dans l'espace.

VI.4 Le bureau d'ordonnancement.

Assure le lancement proprement dit de la phase de production en cherchant à minimiser le délai global de production et ce, pour un coût global qu'il ne faut pas dépasser. Afin d'éviter attentes et blocages du processus de production, il élabore un plan d'approvisionnement et de fabrication qui inclue les quantités et l'ordre de passage des différentes références sur les moyens de production et il établit les bons (ordres) de travail pour chaque poste. Lorsque l'ordonnancement est prêt, la production peut être lancée.

VI.5 Le service de contrôle de la production.

Il assure le suivi et le contrôle de la production. Il est indispensable à l'obtention d'une production fiable. Il se charge de vérifier que les services opérationnels remplissent bien leur mission dans les conditions définies par le bureau des méthodes que ce soit en terme de délai, de qualité, de rendement ou de coût de production. Le contrôle suppose le recueil des informations relatives aux avances ou aux retards par rapport aux plannings, temps de chaque opération, temps d'arrêt des machines, taux de pannes, taux de rebuts, qualité des produits, taux de consommation de matières premières...etc. les contrôles s'organisent autour de plusieurs axes :

- **Le contrôle de conformité.** Il vise à vérifier la conformité entre les prévisions et les réalisations effectives. Tout écart doit être étudié afin de rechercher les causes et trouver une solution adéquate. Quant à la conformité aux normes, elle permet de valoriser les produits et de les crédibiliser auprès des consommateurs.
- **Le contrôle de qualité.** Il consiste à recenser les problèmes ressentis dans l'action quotidienne de production et à en rechercher les causes pour recommander des améliorations. En d'autres termes, la production doit être de qualité en termes d'utilisation des ressources afin de respecter le critère d'efficacité attaché au système productif. Le système productif doit donc être économe en ressources et constant en terme de qualité. Pour cela, il vaut mieux, pour l'entreprise, procéder à différents contrôles.
 - **Le contrôle à priori.** Il s'effectue avant la mise en production. Il reste nécessaire pour éviter tout reproche éventuel aux matières premières ou aux matériels utilisés.
 - **Le contrôle concomitant.** Il se fait par le contrôle par l'échantillonnage statistique le long de la chaîne de production pour vérifier si le produit possède bien les caractéristiques attendues.
 - **Le contrôle à postériori.** Il s'effectue au niveau des produits finis. L'entreprise doit ainsi veiller à la régularité de la qualité des produits finis afin d'éviter le coût de la non-qualité qui constitue un coût important pour l'entreprise (gaspillage de matières, malfaçons, réclamations des clients, retour des produits...etc.).

Bien que la recherche de la qualité soit un impératif qui mobilise tous les acteurs de l'entreprise, le simple contrôle de la qualité est aujourd'hui dépassé par la recherche de la qualité totale.

VII La gestion de la qualité.

La qualité est un ensemble de propriétés et de caractéristiques d'un produit ou service qui permettent au client de satisfaire ses besoins. C'est une quête qui a de tous temps marquée les échanges entre les agents économiques. Les trois objectifs de la qualité dans l'entreprise¹ :

- **La maîtrise de la qualité** : Dans un contexte de production de masse, la maîtrise de la qualité passe par l'inspection des caractéristiques des pièces fabriquées et de leur conformité avec les spécifications émanant du bureau d'étude ou des clients.
- **L'assurance de la qualité** : L'assurance de la qualité n'a pas pour objectif l'excellence du produit ou du service. Elle concerne aussi bien les services opérationnels que les services fonctionnels de l'entreprise. Il s'agit de prendre les dispositions qui permettent aux clients d'être assurés dans la durée que toutes les livraisons de marchandises seront conformes à leurs attentes. Cette assurance qualité repose généralement sur un référentiel, les normes ISO, validé par un organisme certificateur.
- **La qualité totale** : Le TQM2 (Total Quality Management) vise à obtenir la participation de tous les salariés en plaçant le client au centre des préoccupations. La qualité totale repose sur le développement d'une culture inspirée du Kaizen japonais qui vise une amélioration permanente des méthodes organisationnelles.

Pour atteindre l'objectif de la qualité totale, l'entreprise vise :

- **Zéro défaut.** Production réussie dès la première fois.
- **Zéro panne.** Fiabilité du processus de production (pas de défaillance technique).
- **Zéro délai.** Elimination des attentes ou retards.
- **Zéro papier.** Simplification extrême des procédures administratives.
- **Zéro stock.** Production appliquant le juste-à-temps. Il s'agit d'éliminer (réduire) les stocks intermédiaires.

A ces cinq zéros de base, d'autres ont été ajoutés pour aller à l'excellence, ainsi en est-il du zéro conflit social, zéro accident du travail...etc.

¹ Philippe Norigeon, op.cit., pp 60-61.

² Philippe Norigeon ibid.

In fine¹, le passage d'une conception de la production associée à l'existence d'un « stock-sécurité » à celle de production « sans-stock » reflète aussi une dichotomie des entreprises ; celles qui sont innovantes, qui cherchent à améliorer leur compétitivité-prix ; et celles qui préfèrent par routine une gestion de production plus classique.

¹ Martine Reuzeau, op.cit., p 170.

La fonction marketing

Jusqu'aux années cinquante les dirigeants des entreprises ont concentré leurs efforts sur la production, leur but principal était alors d'accroître la capacité de production et d'améliorer l'efficacité de la distribution afin de satisfaire une demande sans cesse croissante, et cela en assurant un approvisionnement en matières premières et un bon fonctionnement du processus de production.

Mais rapidement, face à la disponibilité en grandes quantités des produits, à l'affluence des capitaux, à la concurrence de plus en plus vive et avec l'émergence de la conscience chez les consommateurs, les entreprises ont été conduites à adapter leurs cycles de production, de distribution et de communication aux nouvelles exigences du marché, d'où l'émergence du nouveau concept de marketing. Celui-ci est un concept anglo-saxon que l'on retrouve dans Mercatique, seulement la plupart des chercheurs utilisent le terme de Marketing.

I Définition :

En français¹ le marketing a été traduit par deux mots inspirés également de « marché » : mercatique (à partir du mot latin mercatus) et marchéage (à partir du mot français marché). Ces deux termes sont complémentaires et désignent chacun une partie de la démarche marketing d'une entreprise.

C'est le mécanisme économique par lequel l'individu ou groupe d'individus satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange des produits et autres entités de valeur pour autrui. L'échange suppose l'existence de deux parties, à savoir l'acheteur et le vendeur (ou le commerçant et le prospect).

Autrement dit, le marketing s'intéresse à des marchés définis par des possibilités d'échange en vue de satisfaire des besoins et désirs. Le marketing trouve donc sa satisfaction dans l'extraordinaire diversité des besoins et désirs de l'être humain.

Habituellement, le succès ou l'échec de la fonction marketing dépend de la force ou de la faiblesse des points suivants:

- Capacité à maîtriser les coûts marketing.

¹ Claude Demeure, « Marketing », édition Dunod, Paris 2008, p 6.

- Aptitude à anticiper.
- Disponibilité d'un budget suffisant pour l'effort de la publicité et de vente.
- Analyser les opportunités du marché.
- Disponibilité d'une équipe de vendeurs hautement qualifiés.
- Un management marketing bien organisé.
- Une élasticité des prix, de sorte à pouvoir les ajuster en fonction de la modification des conditions du marché.
- Disponibilité du service après-vente.

II Les différents concepts du marketing.

La définition du marketing suppose un certain nombre de concepts.

II.1 Besoin, désir et demande.

Il est utile d'établir une distinction entre ces concepts même si ces mots sont souvent utilisés par les uns ou les autres dans le langage courant.

- **Le besoin** : Il naît d'un sentiment de manque qui exprime un désir non satisfait, lié à la condition humaine. Il est une manifestation humaine tant sur le plan individuel (besoin physiologique, de sécurité, de reconnaissance...) que sur le plan collectif (éducation, culture, santé, services sociaux et administratifs, aménagements urbains et sociaux). Il n'est pas créé par la société ni par le marketing. Il existe à l'état brut c'est-à-dire qu'il est inhérent à la nature ou à l'organisme humain.
- **Le désir** : Il concerne un moyen privilégié de satisfaire un besoin. Par exemple, une personne a besoin de manger mais désire un steak, a besoin de se vêtir mais désire un costume.
- **La demande** : Elle correspond au désir d'acheter certains produits soutenu par un pouvoir et un vouloir d'achat. La demande donc ne dépend pas seulement du désir d'acquérir un bien, il faudrait disposer, en plus, du pouvoir d'achat pour se le procurer.

Le marketing ne crée pas de besoins, ceux-ci préexistent. Le marketing par contre, de concert avec d'autres forces sociales, influence le désir. Il suggère au consommateur qu'un certain type de produit peut servir à satisfaire un besoin particulier. Autrement dit, il ne crée pas de besoin mais propose un moyen de le satisfaire. Il s'efforce d'agir sur la demande en rendant le produit attrayant accessible et disponible.

II.2 Le produit.

Au sens large, un produit peut être défini comme toute entité susceptible de satisfaire un besoin ou un désir. Il évoque le plus souvent un bien tangible (matériel), mais en fait le produit peut prendre diverses formes tels que : un objet, un service, une activité, un endroit, une idée...

Le terme produit semble parfois étrange, on lui substitue celui de ressource ou d'offre évoquant ainsi un moyen de satisfaire un besoin.

Il est utile de distinguer les produits et les fonctions qu'ils remplissent, car une personne n'achète jamais un produit de lui-même mais pour les fonctions qu'il remplit. Donc l'élément clé d'un produit réside dans le service qu'il rend et c'est ce que le marketing cherche à vendre.

II.3 La valeur, le coût et la satisfaction.

Comment un consommateur choisit-il entre différents produits susceptibles de satisfaire le même besoin ?

On appelle valeur la capacité d'un produit à satisfaire un ensemble de besoins. Selon l'approche économique le consommateur cherche toujours à optimiser son choix c'est-à-dire choisir l'objet qui à prix égal maximisera sa satisfaction en lui procurant la valeur la plus élevée.

II.4 Les échanges, les transactions et les relations.

L'**échange** consiste à obtenir de quelqu'un des produits susceptibles de satisfaire des besoins ou désirs en contrepartie d'autres produits. L'échange suppose quatre conditions :

- L'existence de deux parties.
- Chaque partie possède quelque chose qui peut avoir une valeur pour l'autre.
- Chaque partie est susceptible de communiquer et de livrer ce qui est échangé.
- Chaque partie est libre d'accepter ou de rejeter l'offre de l'autre.

Si ces conditions sont remplies, il existe une potentialité d'échange, si un accord intervient on dira qu'une transaction a eu lieu.

Une **transaction** sanctionne un échange de valeur entre deux parties. Une transaction comporte un accord sur les biens échangés, les termes, le moment et le lieu de l'échange. En général un système réglementaire (le droit des contrats) encadre les transactions afin de limiter les Conflits ou les mauvaises intentions.

La notion de transaction peut être étendue à celle de **relation**. En effet, de nombreuses entreprises s'efforcent aujourd'hui à construire des réseaux de partenariat, ces réseaux qui associent, selon les cas, les clients, les fabricants, les intermédiaires ou les fournisseurs permettent d'établir des relations durables car efficaces. On substitue alors à des transactions ponctuelles des engagements de long terme ou relation.

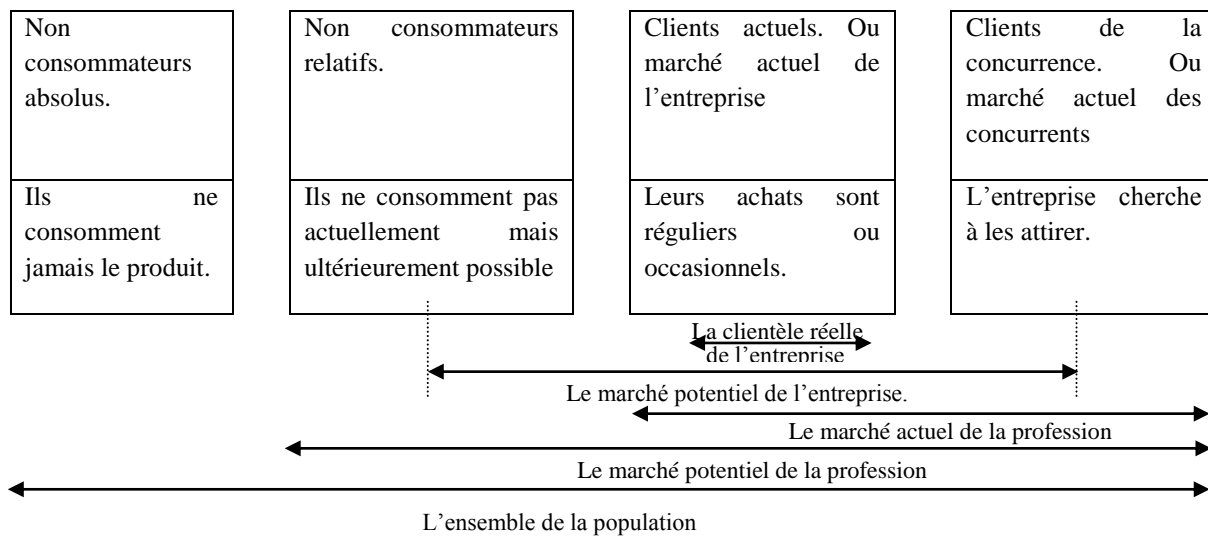
II.5 Le marché.

Il est constitué¹ par l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir. Pour un économiste la notion de marché fait référence à l'ensemble des vendeurs (ou commerçants) et acheteurs (ou prospects) concernés par l'échange d'un produit ou d'un service.

En marketing, on utilise le nom de secteur pour définir l'offre et on réserve le terme de marché pour la demande. Le terme de marché est souvent suivi d'un qualificatif qui le caractérise ; le marché de tourisme est un marché de besoin, celui de chaussure est un marché de produit, tandis que le marché des jeunes est un marché démographique, et le marché algérien est un marché géographique. Les fabricants acquièrent ce dont ils ont besoin sur le marché des ressources (matières premières) qu'ils transforment en produits et services vendus aux intermédiaires à destination des consommateurs.

Parmi la masse des consommateurs, l'entreprise détermine ceux à qui elle va s'adresser prioritairement. Le découpage du marché a pour vocation de mieux adapter les produits et les actions commerciales de l'entreprise. Pour cela le modèle de Bouquerel (1974) divise (segmente) le marché en quatre groupes ou sous-ensembles, selon le schéma suivant :

¹ Claude Demeure, op.cit., p 17.

Schéma n°11 : La segmentation du marché

Source : Anne-Marie Bouvier, Dominique Lafleur, op.cit., p 73.

- Le marché de l'entreprise est la part qu'elle détient au niveau de l'offre globale ; c'est-à-dire les clients actuels de l'entreprise.
- Le marché potentiel de l'entreprise, en plus des clients actuels qu'elle cherche à préserver, est celui qu'elle est capable de conquérir en prenant des parts de marché sur ses concurrents ou en attirant vers la consommation de ses produits une partie des individus qui actuellement n'acquièrent pas le produit mais sont néanmoins susceptibles de le faire dans l'avenir et constitués par les non-consommateurs relatifs.
- Le marché actuel de la profession englobe les clients actuels de l'entreprise et ceux de la concurrence.
- Le marché potentiel de profession inclus le marché actuel de la profession et les non-consommateurs absolus.

Les non-consommateurs absolus, au contraire, ne seront eux jamais susceptibles d'être des clients pour l'entreprise ou pour la concurrence soit pour des raisons physiques, psychologiques ou morales.

II.6 Le marketing bilatéral.

Le marketing s'intéresse à des marchés définis par des possibilités d'échange en vue de satisfaire des besoins et désirs, si une partie est plus active que l'autre pour susciter l'échange elle prend le nom de commerçant, tandis que l'autre devient prospect. Le commerçant attend une réponse de la part du prospect sous forme d'achat de ce qu'il souhaite vendre ou de vente de ce qu'il souhaite acheter, en d'autres termes le commerçant peut être aussi bien un

acheteur qu'un vendeur. Dans le cas où les deux parties sont autant impliqués l'une que l'autre dans l'échange on parle alors de marketing bilatéral.

II.7 Le marketing management.

Il consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service, en vue d'un échange mutuellement avantageux pour les deux parties de l'échange. Le marketing management consiste à réguler le niveau, la répartition dans le temps et la nature de la demande afin de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Ceux-ci sont atteints en essayant de déterminer les besoins et les désirs de la cible et de délivrer la satisfaction le plus effectivement et le plus efficacement possible par rapport à la concurrence. En fait, il consiste à gérer la demande. Pour cela, le marketing management procède par différentes optiques.

II.7.1 Optique production. Elle suppose que le consommateur choisisse le produit en fonction du prix et de sa disponibilité, le rôle prioritaire des gestionnaires est alors d'accroître la capacité de production et d'améliorer l'efficacité de la distribution. L'optique production semble appropriée dans deux cas :

- D'une part, lorsque la demande excède l'offre, les consommateurs achetant alors tous les produits disponibles (situation se rencontrant dans de nombreux pays en voie de développement).
- D'autre part, lorsque le coût élevé du produit doit être abaissé si l'entreprise veut étendre son marché (économie d'échelle).

II.7.2 Optique produit. Elle repose sur l'idée que le consommateur préfère le produit qui offre les meilleures performances, l'entreprise doit donc se consacrer en priorité à améliorer la qualité de sa production. Le risque dans une telle approche est de tellement se focaliser sur son produit au point de sous-estimer les réactions du marché ou de ne plus chercher à les comprendre (exemple : l'avion le Concorde). L'optique produit se concentre dans de nombreux domaines notamment ceux où la technologie est traditionnellement dominante.

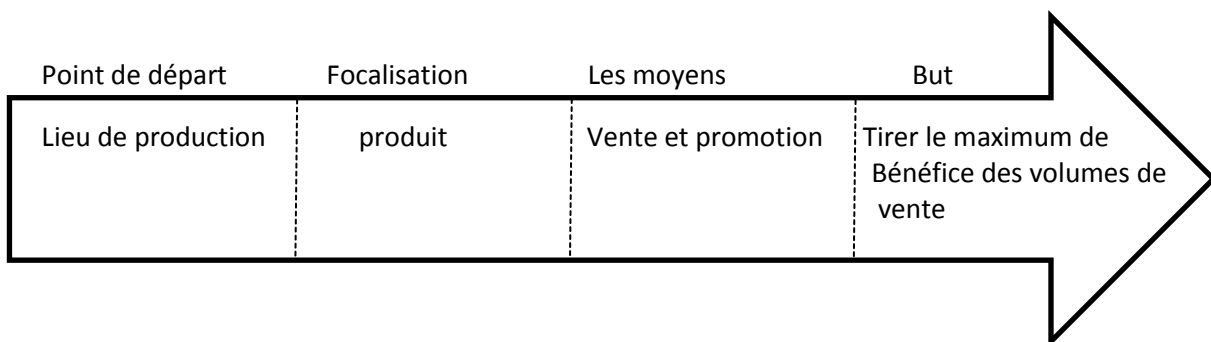
II.7.3 L'optique vente. Elle présuppose que le consommateur n'achètera pas de lui-même suffisamment à l'entreprise à moins que celle-ci ne consacre des efforts substantiels au niveau de la promotion et de la vente ; c'est-

à-dire que si l'entreprise fasse beaucoup d'efforts à stimuler son intérêt pour le produit. Une telle optique repose sur trois hypothèses :

- Le consommateur a tendance à réduire ses achats à ce qu'il lui semble essentiel.
- Il peut être poussé à acheter d'avantage sous l'effet de divers procédés de stimulation des ventes (publicité...).
- La tâche essentielle de l'entreprise est d'organiser efficacement son système de vente de façon à attirer et conserver la clientèle.

Les entreprises qui adoptent l'optique vente pensent que leur produit est vendu et non acheté. De nombreuses firmes qui adoptent cette optique sont en situation de surcapacité, leur but immédiat est de vendre ce qu'elles produisent plutôt que de produire ce qu'elles pourraient vendre. Le problème majeur de l'entreprise est donc de trouver des clients. Ceux-ci sont alors bombardés de messages publicitaires de toute sorte les incitant à acheter, il est dans ces conditions peu surprenant que beaucoup de gens assimilent le marketing à la publicité et à la vente, pourtant la vente n'est qu'une des composantes de l'action marketing et la publicité n'est qu'un du marketing mixte.

Schéma n°12 : Optique vente

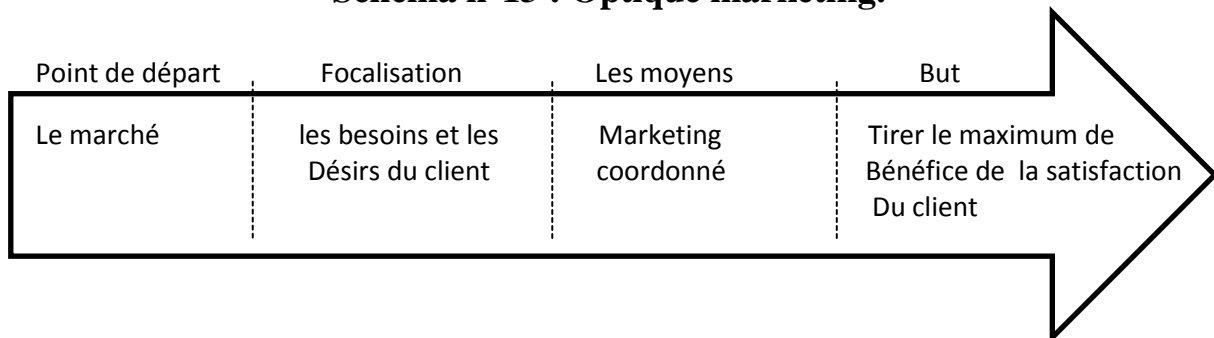


II.7.4 L'optique marketing. Elle considère que la tâche primordiale de l'entreprise est de déterminer les besoins et désirs des marchés visés (ou cibles) et de délivrer la satisfaction le plus effectivement et efficacement que les concurrents.

Au slogan « Fabriquez des produits et vendez-les » l'optique marketing substitue un nouveau principe d'action « Cherchez à connaître les besoins et à les satisfaire ». Une telle approche se concrétise dans certains slogans tels que « Le client est roi » ou « Satisfait ou remboursé ». L'optique marketing invite

donc l'entreprise à reconnaître la souveraineté du consommateur, en ce sens elle est différente de l'optique vente.

Schéma n°13 : Optique marketing.



Ce qui nous conduit à définir la cible marketing et le positionnement.

- **La cible** : identifier les gens à qui on veut vendre le produit (à qui on adresse un message) et cela selon des critères bien définis (je sais à qui vendre alors j'identifie ma cible).
- **Le positionnement** : C'est se positionner dans une niche (je suis au niveau du marketing, et je défini sur l'échelle de la population la catégorie concernée).

III Procédure et outils de gestion de la fonction marketing

La prise de décisions judicieuses pour réaliser les objectifs de la fonction marketing passe par une procédure de gestion¹ qui consiste en :

III.1 L'organisation de la planification.

Elle repose sur « si tu n'as pas d'objectifs, tu ne risques pas de les atteindre » et pour cela il faut :

- Un plan stratégique.
- Un plan de bataille.
- Une recherche marketing et de l'analyse après pour vérifier.

III.2 L'analyse des opportunités de marché.

Elle consiste en :

- Analyse de la concurrence ; c'est-à-dire ce qui se vend, où il se vend et à quel prix.

¹ Philippe Villemus, « Le plan marketing à l'usage du manager », édition Eyrolles, Paris 2009, pp 14-26.

- Analyse des comportements du marché.
- Analyse de la concurrence au niveau de l'environnement marketing (par exemple s'il y a déjà beaucoup d'affichage il n'y aurait pas d'impact, d'où la nécessité d'utiliser d'autres techniques de publicité).

III.3 La sélection des cibles marché.

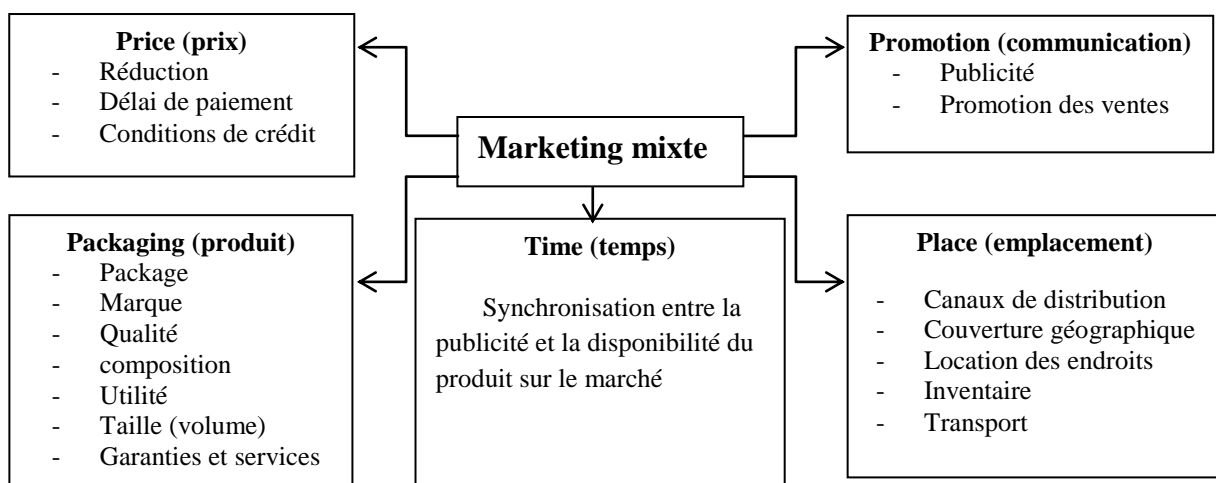
Elle repose sur :

- Mesurer et prévoir la demande.
- Segmenter le marché.

III.4 Le développement du marketing mixte.

Dans le marketing mixte¹ il y a cinq concepts énoncés par Philip Kotler et considérés comme des outils à actionner par l'entreprise pour répondre, au moindre coût, aux demandes du marché cible. Ils sont souvent désignés par « 4P+T ». Tel que nous le montre le schéma suivant, il s'agit de :

Schéma n°14 : Le marketing mixte



Source : élaboré par l'auteur.

III.5 La gestion de l'effort marketing.

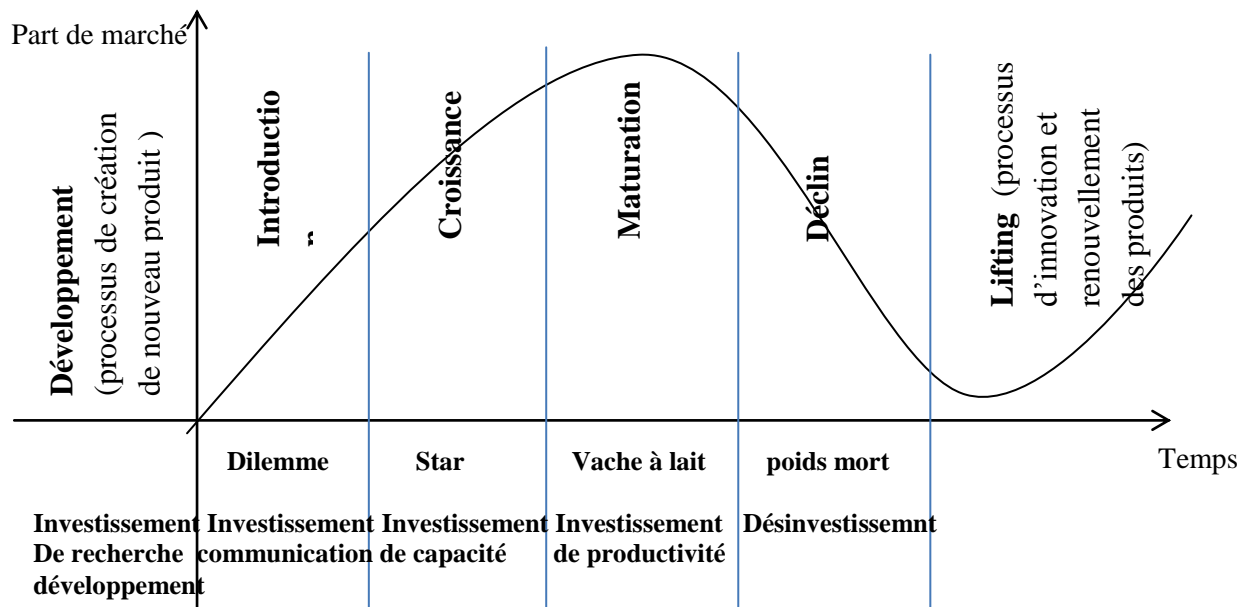
La mise en œuvre des actions de la politique commerciale prend en compte les notions de cycle de vie du produit et de la matrice BCG.

III.5.1 Le cycle de vie du produit. Depuis le lancement du produit jusqu'à son retrait du marché, les ventes d'un produit (en quantité) évoluent.

¹ Claude Demeure, op.cit., pp 10-11.

Cette évolution porte le nom de « cycle de vie du produit », En effet, on distingue 5 phases et éventuellement une sixième en cas d'opération de lifting:

Graphe n°1 : Cycle de vie du produit.



Source : Elaboré par l'auteur.

- **Développement** : Il s'agit de la phase où l'entreprise, après étude du marché, essaie de penser et de créer un nouveau produit via la cellule recherche et développement.
- **Introduction** : Elle correspond au démarrage du produit sur le marché. Il s'agit de faire connaître le produit par les consommateurs, d'établir des points de ventes, de sensibiliser la clientèle par la publicité et la promotion des ventes et de fidéliser la clientèle. Concernant le produit, la priorité est donnée à l'amélioration des caractéristiques techniques du produit en tenant compte des remarques des clients et des représentants. Pour la politique de prix, l'entreprise peut choisir entre deux stratégies : stratégie de pénétration en cherchant à commercialiser des quantités importantes mais avec des prix bas, ou bien une stratégie d'écrémage qui consiste à viser une catégorie de clients limitée mais très rentable avec des prix élevés. Dans le domaine de la distribution, l'entreprise sera dans l'impérative de choisir des circuits de distribution en fonction de ses politiques de produit et de prix. Ainsi, au cours de cette phase, les coûts élevés de publicité, les ventes, relativement modestes, ne couvrent pas les investissements ; la rentabilité est négative.

- **Croissance** : Durant cette phase l'accroissement des ventes s'accélère, le coût unitaire diminue (économie d'échelle), la concurrence apparaît, dans cette phase le perfectionnement du produit s'impose et l'élargissement de la gamme sera envisageable. La fixation des prix dans cette phase prend en considération les comportements et les réactions des concurrents. Une extension des canaux de distribution sera possible lors de la phase de croissance. Dans cette phase, il est important d'intensifier les actions de communication sur le produit.

Au cours de cette période l'entreprise augmente sa part de marché et la rentabilité devient positive.

- **Maturation** : L'entreprise consolide ses parts sur ses segments du marché, néanmoins, le taux de croissance se rétrécit avec l'apparition de produits concurrents et on observe un affaiblissement du dynamisme du marché qui tend vers la saturation. Il est, dans ce cas, important pour l'entreprise d'adapter les caractéristiques du produit à celles des produits des concurrents. Il est nécessaire d'apporter des modifications (recherche et développement) dans le but de prolonger cette phase de vie du produit. Généralement les prix seront revus à la baisse avec l'augmentation de la concurrence avant de réduire les investissements de communication en phase de maturité.

L'obtention d'un faible accroissement de la part de marché nécessitera des investissements importants. La rentabilité devient plus aléatoire.

- **Déclin** : Durant cette phase le marché se rétrécit car le produit vieillit et le volume des ventes fléchit progressivement. Le produit ne correspond plus aux souhaits des clients. La stratégie à adopter, avant le retrait définitif, consiste à diminuer la profondeur de la gamme ou sa largeur, afin de ne conserver que les produits majeurs. Cela permet de récolter les fruits de l'image de marque développée dans les phases précédentes. Des diminutions importantes du prix est envisageable. La phase de déclin est marquée par l'adoption des canaux les moins coûteux.

La rentabilité diminue jusqu'à devenir négative, entraînant la disparition du produit et dans le cas de la monoproduction le retrait de l'entreprise du marché.

- **Lifting** : Dans de rares cas, l'entreprise procède à une opération de lifting de son produit en le modifiant pour le relancer et revenir sur le marché reproduisant ainsi le cycle de vie du produit.

Notons que l'entreprise, dans tous les cas, aurait dû s'appuyer sur un outils de gestion marketing important qu'est la courbe BCG, basé sur le cycle de vie du produit, et prévoir ainsi suffisamment tôt la mise en place d'un portefeuille de produits ou d'un panel de nouveaux produits permettant de réoccuper les segments de marché ainsi abandonnés. Elle est couramment employée pour déterminer les choix et priorités de gestion du portefeuille de produits.

III.5.2 La courbe BCG (Boston Consulting Group). La matrice BCG¹ est une photo à un instant T des produits ou catégories de produits d'une entreprise. Cette photo situe graphiquement les activités stratégiques en fonction de leur croissance et de leurs parts de marché relatives.

C'est un levier d'action important pour l'entreprise. C'est un outil au service de la stratégie. Basé sur la théorie du cycle de vie du produit, il lui permet de gérer ses différents produits (ou portefeuille de produits) afin de se maintenir sur le marché et ne pas se lier à un seul et risquer ainsi de faire subir à l'entreprise le même cycle de vie de ce produit. La courbe BCG permet un classement des produits selon l'importance stratégique d'un point de vue financier et d'image, il permet ainsi à l'entreprise de définir ses choix stratégiques, en éliminant les produits les moins compétitifs et en investissant dans les produits à fort avenir. Le cycle de vie d'un produit est divisé en quatre phases:

- En phase de **lancement**, le produit est un **dilemme**, va-t-il marcher ou pas?
- En phase de **croissance**, le produit est une **étoile**.
- En phase de **maturité**, il devient une **vache à lait (cash cow)**.
- Et enfin, lors de la phase de **déclin**, il devient un **poids mort (dog)**.

Une fois l'analyse terminée, l'entreprise peut établir sa stratégie, les objectifs et les budgets associés à chaque produit ou à chaque catégorie de produits.

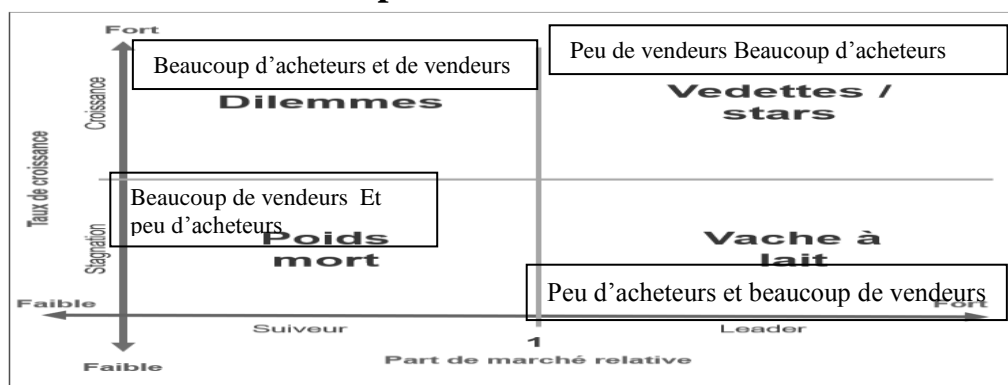
- **Les vaches à lait :** Ce sont les produits ou services à faible croissance qui sont arrivés à maturité. Elles génèrent des profits substantiels et des liquidités qui peuvent être réinvesties ailleurs. Elles nécessitent peu d'investissement. Elles ont comme vocation le financement de futurs dilemmes. L'objectif est de les rentabiliser au maximum en maintenant la

¹<https://www.expertinbox.com/2013/01/25/la-matrice-bcg-en-4-points/> , consulté le 17/05/2020.
Stéphane Balland, op.cit., pp 132-134.

position acquise sur le marché le plus longtemps possible avant de les remplacer par de nouvelles offres.

- **Les poids morts (chiens) :** Ils se caractérisent par une croissance et une part de marché faible. Financièrement ils ne contribuent pas à la formation de profits. Ils sont positionnés sur un marché en déclin et fortement concurrentiel. Ils sont stratégiquement sans intérêt pour l'entreprise. Vous pouvez, soit les abandonner, soit les maintenir mais sans investir pour ne pas perdre d'argent.
- **Les dilemmes :** Ces produits ou services sont fortement concurrencés et ne dégagent pas de profit. Ils nécessitent des liquidités et investissements importants pour améliorer le positionnement concurrentiel de l'entreprise. En l'occurrence, le dilemme est d'anticiper l'avenir du marché et le besoin d'investissements. La question porte sur leur maintien par l'investissement ou leur abandon (ce qui serait la sanction d'une décision mal prise). En effet, les dilemmes peuvent soit devenir des poids morts, soit des vaches à lait.
- **Les étoiles :** L'entreprise est à ce niveau dans une position idéale ; ces produits se caractérisent par une croissance forte et une position en part de marchés forte. Ils nécessitent des liquidités pour accompagner la croissance du marché et assurer la position dominante de l'entreprise. Fortement rentable, ces produits peuvent s'autofinancer. Néanmoins, il ne faut pas oublier la concurrence qui lorgne aussi sur le marché. L'objectif est de transformer ces étoiles en vaches à lait.

Graphe n°2 : La matrice BCG.



Source : <https://www.leblogdudirigeant.com/wp-content/uploads/2019/12/Matrice-BCG-2-.png>, consulté le 17/05/2020.

III.5.3 Le modèle stratégique d'Arthur Doo Little (ADL). Appelé aussi Matrice ADL, elle repose¹ sur les critères de la position concurrentielle de

¹ <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/matrice-strategique-adl.htm>, consulté le 17/05/2020.

l'entreprise sur ses domaines d'activités stratégiques (DAS) et les positions de ces mêmes domaines dans leur cycle de vie (démarrage - croissance - maturité - déclin). Pour cet outil d'analyse, plus la part de marché est importante, meilleure est la rentabilité. Les besoins financiers différant en fonction de ces phases.

- La phase de démarrage va nécessiter de l'investissement dans des produits, de la technologie et des licences.
- La phase de croissance où l'on doit développer l'activité avec des investissements lourds.
- La phase de maturité dans laquelle les coûts sont optimisés.
- La phase de déclin qui consiste à rationaliser l'activité et à réduire les coûts.

A partir de là, il est aisé d'identifier les activités nécessitant un investissement soutenu : celles qui se situent dans une phase de démarrage et de croissance. Leur niveau de rentabilité étant généralement faible. Et celles qui ont atteint leur maturité, voire commencent à décliner, elles sont généralement rentables. Cette rentabilité s'appréciant par la lecture de l'axe concurrentielle.

En projetant l'ensemble de ses activités, la matrice permet de visualiser l'équilibre de son portefeuille entre celles nécessitant un investissement important et celles dégageant du cash. Il s'ensuit une capacité d'autofinancement des unes pour les autres.

Tableau n°2 : Le modèle ADL.

Phase caractéristiques	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Critères structurels				
Croissance démographique	lente	Très forte	stabilisation	déclin
Concurrence	Peu nombreuse	Nombreux entrants	Sélection, regroupement et disparition	Quelques gros
Stabilité clientèl et part de marché	Instabilité et inversion possible	Structuration en cours	stabilisé	Les jeux sont faits
Facilité d'accès au secteur	Très ouvert	Ouvert si moyens	Concurrence très vive	-----
Implication financière				
Autofinancement (A)	faible	croissant	élevé	Décroissant
Besoin en fonds de roulement et investissement	Relativement faible	Croissance double	Maximum atteint	Décroissant
Flux financiers [A B]	[- -]	[- +]	[+ +]	[+ +]
Implication concurrentielle	Capacité d'innover	Capacité à financer sa croissance	Efficacité de la distribution et le prix (coût de P ^x)	Maîtrise de la rentabilité

Comme pour la matrice BCG, il faut bien être conscient des limites de l'outil. Ce ne sont que des cadres de réflexion qu'il faut savoir utiliser dans des domaines précis. ADL comme BCG repose sur la théorie des volumes : celui qui vend le plus est le plus fort car il possède des coûts de production plus faibles dus aux économies d'échelle. Il sera donc le plus rentable. Ce principe n'est pas forcément vrai sur tous les marchés, notamment celui du luxe. Et l'analyse se complique sérieusement lorsque la concurrence est hyper fragmentée.

Le modèle ADL affine le modèle BCG. Cependant son autre principale faille réside dans la notion de maturité de l'activité et ses quatre phases précisément délimitées. En effet, ce concept n'a pas valeur d'universalité, et il est à manier avec précautions.

- Une activité mature ou déclinante peut être relancée sur un même marché ou transposée à d'autres marchés à l'international.
- Réciproquement, une activité nouvelle peut avoir sa dynamique de croissance annihilée par une innovation inattendue.

In fine, le marketing est un levier d'action important pour l'entreprise. C'est un outil au service de la stratégie. Depuis le lancement du produit jusqu'à son retrait du marché, les coûts élevés de publicité, de packaging et de distribution nécessitent une gestion financière rigoureuse. D'où l'importance d'une fonction financière au niveau de l'entreprise.

La fonction finance

La finance est centrale puisque l'entreprise est un agent économique dont l'activité, en la traduisant en unités monétaires, s'exprime en termes financiers. Le concept de fonction financière est passé du simple financement, lorsqu'elle servait uniquement à lever des fonds, à une gestion financière lorsqu'elle servait à la gestion et à l'utilisation de ces fonds. Enfin, les finances commandent le démarrage et la fin de l'entreprise.

I Définition.

La fonction financière¹ a pour but essentiel de mettre à la disposition de l'entreprise, aux moments opportuns et par les procédés les plus économiques, les capitaux nécessaires à son équipement rationnel et à son fonctionnement normal, tout en assurant son indépendance permanente et sa liberté d'action industrielle et commerciale.

II Les objectifs de la fonction financière.

Les objectifs de la fonction financière sont multiples et leurs non réalisation peuvent être fatals pour l'entreprise car l'incapacité de celle-ci à honorer ses dettes scelle sa fin. On en différencie² :

- **Rentabilité.** C'est la capacité de l'entreprise à maintenir et à rémunérer les fonds durablement mis à sa disposition. Une action est dite rentable lorsque les retours financiers obtenus sont supérieurs aux moyens qui ont été engagés ; c'est-à-dire qu'il y a création d'un surplus monétaire. Il peut s'agir de la rentabilité d'un seul investissement, de celle des capitaux propres de l'entreprise ou même de l'entreprise dans son entier si on désire mesurer son aptitude à générer un résultat bénéficiaire.
- **Solvabilité.** L'entreprise doit toujours pouvoir rembourser ses dettes, la solvabilité est donc la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à leurs échéances tout en ayant été prévoyant pour le futur. La solvabilité doit être organisée dans le temps et non seulement ponctuelle.
- **Risque.** Les variations des taux de change, l'inflation et les taux d'intérêts ont une influence sur la valeur détenue par l'entreprise et sur les revenus

¹ Gérard Lelarge, op.cit., p 256.

² C. Bialès, M. Bialès, R. Leurion, J.-L. Rivaud, op.cit., pp 284, 285, 522, 523,540.
Martine Reuzeau, op.cit., p 196.

qu'elle peut espérer. Le financier doit donc veiller à minimiser ses risques (taux de change, taux d'intérêts...etc.).

L'aggravation des risques financiers trouve sa source dans le décloisonnement des marchés (suppression des frontières nationales entre les marchés, mais aussi à l'intérieur de ces marchés), la déréglementation (abolition des réglementations entravant la liberté dans les opérations financières internationales) et la désintermédiation des financements (traduit le développement de finance directe par rapport à la finance indirecte, sans passer par les intermédiaires financiers et bancaires).

III Rôle de la fonction financière.

Le rôle de la fonction financière est d'assurer à l'entreprise les moyens financiers de son activité ; c'est-à-dire lui permettre de disposer des matériels, matières et ressources nécessaires. La fonction ou l'administration financière est non seulement chargée de collecter des fonds, mais il prend en charge tous les problèmes de nature financière de l'entreprise. Il doit ainsi :

- Déterminer les besoins financiers de l'entreprise.
- Mettre au service de la rentabilité de l'entreprise les ressources et les techniques financières.
- Prévoir et allouer les emplois et les ressources financières aux différents besoins et fonctions de l'entreprise pour ne pas la mettre en péril et maximiser son profit.
- Apprécier puis contrôler l'intérêt économique des projets.
- Mettre à la disposition de l'entreprise les techniques financières nécessaires à son développement et à sa protection.
- Participer aux décisions relatives au volume et à la structure des actifs.
- Contribuer à la définition de conditions de vente et d'achat et surveiller la capacité financière des clients et des fournisseurs.
- Comprendre les besoins du marché, ses anticipations et savoir saisir les opportunités et gérer les risques (surtout le risque de change).
- Suivre et contrôler la mise en œuvre des programmes financiers, distribués sous forme de budgets financiers, afin de s'assurer que les opérations financières se déroulent selon les lignes tracées dans le plan pratique et le programme tracé pour l'année.

IV Les cycles d'opérations de l'entreprise.

En fonction de son activité de production de biens ou de services l'entreprise a des cycles d'opérations d'importance inégale.

IV.1 Le cycle d'exploitation.

Selon que l'on soit devant une entreprise industrielle ou commerciale, le cycle d'exploitation correspond à la période séparant la date de l'achat des matières premières et la date de vente du produit fini (règlement). L'entreprise doit donc financer ses stocks (matières premières et produits finis) et les créances sur ces clients. C'est-à-dire que l'entreprise à travers sa fonction financière se doit de financer les approvisionnements et les charges de production en plus de gérer les encaissements et les créances sur ces clients : le fonds de roulement. Celui-ci¹ est un indicateur du financement à moyen et long terme de l'entreprise. Le fonds de roulement positif est un facteur de stabilité pour l'entreprise, il la rend moins dépendante des banques pour le financement du cycle d'exploitation. Par contre un fonds de roulement négatif est le signe d'une insuffisance de ressources financières à moyen terme.

IV.2 Le cycle d'investissement.

Le cycle d'investissement commence à la création de l'entreprise avec l'achat des immobilisations nécessaires à son fonctionnement (locaux, terrain, machines...) ; il s'amplifie avec la croissance de l'entreprise (il faut renouveler le capital amorti, augmenter la capacité de production). Le cycle d'investissement s'achève à la fin de l'entreprise (faillite, cessation de l'activité, absorption). C'est un cycle long car entre la date de l'engagement des fonds investis et la date d'obtention du bénéfice, la durée est assez longue.

L'investissement correspond aussi à l'acquisition de biens destinés à rester durablement dans l'entreprise (immobilisation). Ce sont des capitaux fixes nécessaires au maintien ou à l'accroissement des capacités productives. Dans ce cas la durée du cycle d'investissement s'étend de la date d'acquisition à la date de cession (vente) ou de déclassement (rebut).

¹ Claude-Annie Duplat, « Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise », édition Vuibert, Paris 2004, p 82.

V Le besoin de financement.

Comme il a été déjà cité, la fonction financière de l'entreprise s'occupe de la gestion des fonds qu'ils soient internes ou externes. Dans ce sens, le manager financier devra prévoir les sommes d'argent nécessaires pour satisfaire des besoins de financement des investissements et de financement de son cycle d'exploitation. Ce besoin s'exprime car il y a un décalage entre les paiements et les encaissements, aussi bien en ce qui concerne les investissements que l'exploitation. En effet, pour le premier les dépenses ne seront récupérées qu'au terme de plusieurs années, et pour le second, ils ne le seront que grâce aux ventes au cours de l'année. C'est ce décalage qui engendre des besoins de financement que l'entreprise devra couvrir en se procurant des capitaux.

V.1 Les besoins de financement des investissements.

En amont du cycle d'exploitation, l'entreprise fait face à un besoin de financement stable ou de long terme : l'investissement¹. La quête de l'avantage concurrentiel incite les entreprises à engager des ressources dans des projets de recherche et développement, à investir dans de nouvelles technologies (machines, ordinateurs...). De plus, l'introduction d'une nouvelle technologie ainsi que l'acquisition de nouvelles capacités de production impliquent des coûts de formation du personnel qui l'utilisera afin d'enrichir les compétences. Enfin, le lancement d'un nouveau produit ou service implique un lourd investissement dans une campagne de communication.

On peut donc dire que les motifs de l'investissement sont l'augmentation de la capacité de production (investissement d'expansion), le remplacement des équipements usés (investissement de remplacement) et la modernisation des équipements obsolètes (investissement de remplacement).

Pour calculer la rentabilité d'un investissement, il faut tenir compte du coût initial et du rendement qu'il a produit.

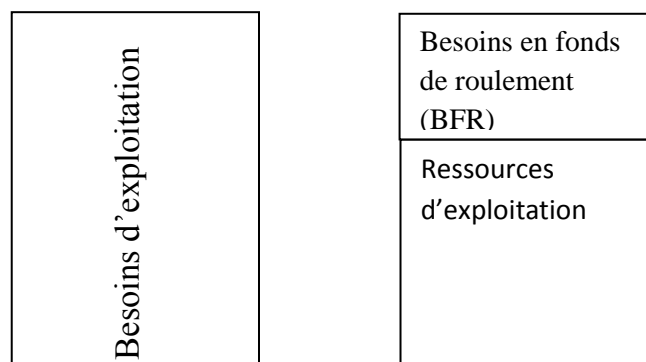
La décision d'investissement s'accompagnant d'une décision de financement, le problème est alors celui de la garantie de la permanence des capitaux. Comme l'investissement est un emploi durable, il doit être financé par des ressources, elles-mêmes mises à la disposition de l'entreprise pendant un temps assez long.

¹ Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, op.cit., p 132.

V.2 Les besoins de financement du cycle d'exploitation.

Indépendamment des investissements étudiés ci-dessus, l'exploitation de l'entreprise engendre également des besoins financiers ou besoin en fonds de roulement lorsque les ressources d'exploitation sont inférieures aux besoins d'exploitation. Celui-ci se rapporte uniquement à la gestion à court terme et au cycle d'exploitation. Il peut être schématisé ainsi :

Schéma n° 15 : Le besoin en fonds de roulement.



Source : Elaboré par l'auteur

Les besoins et les ressources induits par les opérations de l'entreprise ne s'équilibrant pas, le besoin de financement d'exploitation ou BFR ¹ correspond à la différence entre les besoins découlant de l'activité de l'entreprise (stocks + créances) et les ressources dont l'entreprise peut disposer dans le cadre de son activité (telles que les délais de paiement accordés par les fournisseurs).

Comme elle achète avant de vendre, l'entreprise est bien obligée d'avancer les capitaux. Cette avance se reproduit au fur et à mesure de son activité (quand le client l'a payée pour une commande, l'entreprise a déjà acheté les consommations intermédiaires nécessaires à la commande suivante). Il y a donc un besoin permanent de capitaux. Le montant de ce besoin dépendra, comme on l'a vu, des stocks, mais aussi des délais de paiements que l'on accorde aux clients (qui accentuent encore l'écart entre le moment où l'entreprise achète ses consommations intermédiaires et le moment où elle reçoit les fonds) et des délais de paiement accordés par les fournisseurs (qui permettent de raccourcir l'écart entre le moment où l'on paye ces consommations et le moment où l'on est réglé). Le décalage qui existe entre les dépenses engagées et les recettes générées par les ventes engendre un besoin de financement. Les délais

¹ Claude-Annie Duplat, op.cit., pp 83-87.

fournisseurs demeurent généralement insuffisants pour compenser le renouvellement des stocks et les créances clients.

Au-delà du financement du BFR, le surplus constitue la trésorerie de l'entreprise. Les BFR dépendent¹ :

- **De la durée du cycle d'exploitation.** Pour les entreprises commerciales, elle dépend de la période de stockage des marchandises et de la durée du crédit client et des montants des créances non recouvrables.
- **Des variations saisonnières de l'exploitation.**
- **Des facilités de mobiliser l'actif.** Pour les entreprises commerciales, le fonds de roulement peut être négatif dans la mesure où le règlement des fournisseurs intervient après le paiement effectué par les clients. C'est le cas de la grande distribution où les clients paient au comptant et le crédit fournisseur est très élevé. Pour les entreprises industrielles, le fonds de roulement peut être élevé car celles-ci engagent des dépenses et puisent dans le fond de roulement pour en assurer le règlement, alors que les recettes ne seront encaissées qu'ultérieurement.

VI Les moyens de financement.

Les moyens de financement correspondent à la contrepartie des cycles d'exploitation et d'investissement. Pour cela, l'entreprise se doit de prévoir les sommes d'argent nécessaires pour satisfaire les besoins de financement de ses investissements et de son cycle d'exploitation.

VI.1 Le financement du cycle d'investissement.

Lorsque le besoin d'investissement se fait sentir, l'entreprise, pour le financer, cherchera à se rapprocher de la situation financière idéale. Elle peut soit décider de produire cet élément en interne, si elle possède les ressources et les compétences nécessaires, ou bien l'acquérir sur le marché. Selon le cas elle aura recours soit à des sources de financement internes ou externes².

VI.1.1 Les sources de financement internes.

Un développement basé sur les compétences et les ressources propres de l'entreprise incite les manager à privilégier un financement interne qui préservera l'indépendance de l'entreprise. Pour cela, ils auront recours à :

¹ Gerard Lelarge, op.cit., p 259.

² Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, op.cit., pp 137-139.

- **Autofinancement.** Il représente les ressources générées par l'activité de l'entreprise qu'elle a conservées pour elle-même. L'entreprise utilise alors sa propre épargne pour financer ses investissements. La capacité d'autofinancement (CAF) est constituée du résultat de l'exercice majoré des amortissements et provisions de l'exercice.

$$\text{CAF} = \text{Bénéfice de l'exercice} + \text{Dotation aux amortissements et aux dotations}$$

On calcul l'autofinancement en soustrayant à la capacité d'autofinancement les dividendes distribués.

$$\text{Autofinancement} = \text{CAF} - \text{Bénéfices distribués}$$

En apparence gratuite, cette ressource a un coût estimé au taux de rentabilité minimum exigé par les actionnaires.

L'autofinancement est une ressource non remboursable (épargne de l'entreprise). Il préserve l'indépendance de l'entreprise mais limite la distribution de bénéfices.

- **Augmentation du capital.** L'entreprise, pour financer un nouvel investissement, peut envisager de demander une augmentation du capital par de nouveaux apports mais aussi par l'incorporation d'une partie des bénéfices réalisés non distribués. En effet, la politique de distribution de dividendes peut être modulée en fonction des résultats de l'entreprise. En revanche ce mode de financement présente des inconvénients. Il est tout d'abord plus coûteux qu'un financement par emprunt compte tenu du risque plus important pris par les actionnaires car l'augmentation de capital entraîne à court terme une dilution des dividendes entre un nombre d'actions plus important ; ce que les actionnaires anciens apprécient peu.

L'entreprise peut aussi puiser dans d'autres ressources telles que la cession des immobilisations.

VI.1.2 Les sources de financement externes.

Beaucoup d'entreprises pour financer leur besoin de financement des investissements, lorsque celui-ci ne peut être couvert par des financements internes grâce aux capitaux générés par l'activité antérieure de l'entreprise, recourent aux apports extérieurs en provenance de tiers appelés financement extérieur.

- **L'emprunt.** L'emprunt est une opération juridique et financière par laquelle un ou plusieurs prêteurs mettent à la disposition de l'entreprise des capitaux en contrepartie du versement d'un intérêt périodique calculé sur le capital restant et du remboursement du capital prêté par fractions successives ou en totalité à la fin de l'emprunt.

Le moyen le plus classique est d'emprunter auprès d'un organisme de crédit. Il représente les emprunts réalisés auprès des institutions bancaires et financières. Pour recourir à ce moyen, l'entreprise doit prouver sa bonne santé financière.

L'emprunt se caractérise par cinq paramètres principaux : le montant, la durée, le taux d'intérêt, le mode de remboursement et le nombre de prêteurs (ce qui distingue l'emprunt indivisible et l'emprunt obligataire).

A la différence de l'emprunt indivisible où l'entreprise ne s'adresse qu'à un seul prêteur, l'emprunt obligataire impose à l'entreprise de passer par l'intermédiaire du marché financier pour lever des fonds importants auprès d'un grand nombre de prêteurs qui souscrivent des obligations.

L'emprunt obligataire est un emprunt à long terme (5 à 15 ans) dont le montant est divisé en fractions égales représentées par des titres appelés obligations, souscrits par plusieurs prêteurs. En général chaque émetteur consacre chaque année une somme appelée annuité au paiement des intérêts et au remboursement d'une partie du capital correspondant à un certain nombre d'obligations tirées au sort. Le tableau d'amortissement de l'emprunt donne pour chaque année, la répartition de l'annuité entre le paiement des intérêts et le remboursement de l'emprunt. Avec ce système de remboursement progressif, on évite une charge de trésorerie trop importante au cours de la dernière année. Cependant, il existe aussi des emprunts obligataires remboursables en une seule fois au terme de leur durée de vie, et non par remboursements successifs.

Malgré le financement par l'emprunt, l'investissement engagé nécessitera un apport de l'entreprise. Le remplacement de ce bien impliquera sa revente ou sa mise au rebut.

- **Le crédit-bail ou leasing.** C'est un contrat de location de longue durée avec une option d'achat. D'un coût souvent plus élevé que l'emprunt, le crédit-bail présente l'intérêt pour le preneur de ne pas subir les éventuelles pertes liées au désinvestissement car en fin de contrat l'entreprise peut restituer le bien à son propriétaire (crédit bailleur). Le crédit-bail permet à

l'entreprise de renouveler relativement facilement son parc d'immobilisations ce qui est pertinent lorsque le rythme du progrès technique rend l'outil de production obsolète très rapidement. dans ce cas, l'entreprise tire un avantage concurrentiel du renouvellement régulier de son outil de production.

- **Le recours aux sociétés de capital-risque.** Les entreprises innovatrices qui réalisent d'importants programmes de R&D, ont généralement du mal à accéder à des sources de financement externes du fait de l'incertitude de leur activité. Les banquiers hésitent en effet à financer de tels programmes étant donné qu'ils ne peuvent prendre aucune garantie réelle. Dans ces conditions, le financement de l'innovation peut être facilité par le recours à des sociétés de capital-risque qui prennent des participations temporaires dans les entreprises. Elles espèrent revendre ensuite leurs titres avec d'importantes plus-values.

VI.2 Le financement du cycle d'exploitation.

Lorsque le besoin en fonds de roulement ne peut être couvert par les ressources d'exploitation, l'entreprise doit recourir à d'autres ressources financières et comme le cycle d'exploitation est perpétuel, il y a donc un besoin permanent de capitaux, l'entreprise se doit de faire appel à des ressources stables. Une partie du financement de l'exploitation est assuré par des ressources stables propre à l'entreprise. Par contre, l'entreprise peut recourir à des dettes à court terme. Pour cela, et pour pallier les besoins financiers à court terme, l'entreprise peut recourir à des crédits de trésorerie ou mobiliser ses créances commerciales¹.

VI.2.1 Les crédits de trésorerie. Une partie du financement de l'exploitation est assuré par des ressources stables propres à l'entreprise. Par contre, l'entreprise peut recourir à des dettes à court terme. Ces crédits prennent plusieurs formes.

- **Les crédits fournisseurs.** Les facilités de paiement accordées par les fournisseurs sont nécessaires à toutes entreprises. Généralement, les crédits fournisseurs sont accordés sur la base de la signature d'une traite de 30, 60, 90 jours ou un chèque de garantie. L'idéal pour l'entreprise est

¹ Anne-Marie Bouvier, Dominique Lafleur, op.cit., p 131.
file:///C:/Users/HP/Downloads/532c74745d4d3.pdf, consulté le 10/06/2020.

d'accorder à ces clients un crédit d'une durée inférieure à celle obtenue de ses fournisseurs.

- **Les facilités de caisse.** C'est une ligne de crédit accordé par la banque sur demande justifiée du client, destinée à permettre à l'entreprise de pallier les décalages temporaires de la trésorerie et notamment les besoins urgents tels ceux des fins de mois. Le montant maximum de la faciliter de caisse est fixé d'avance mais des dépassements sont parfois tolérés par le banquier. Cette ligne plus coûteuse. Le taux qui lui est appliqué est généralement élevé.
- **Les cautions bancaires.** Une caution est un engagement pris par la banque pour garantir le paiement d'une somme prévue, au cas où l'entreprise ne tiendrait pas ses engagements.
- **Les découverts.** C'est le crédit à court terme par excellence, il est accordé sous forme de plafond à ne pas dépasser et vient en complément d'un concours financier insuffisant. Les découverts assurent les besoins de trésorerie d'une durée supérieure à un mois. Ils n'excèdent pas quelques mois. L'entreprise paiera des intérêts en fonction de l'importance et de la durée du découvert.
- **Les crédits de campagne.** Ils sont accordés aux entreprises qui ont une activité saisonnière pour financer ses opérations durant quelques mois. Elle doit ensuite rembourser ce crédit avec les recettes provenant des ventes.
- **Les crédits spéciaux.** Ils sont accordés pour les entreprises exerçant dans des activités à encourager.
- **Les avances sur marchandises.** Ce sont des avances accordés pour le financement des stocks.
- **Les crédits spot.** Ils sont utilisés par les entreprises qui éprouvent des besoins de financement sur une très petite période (3 à 10 jours). Très souvent, ils sont associés à l'escompte de billet de trésorerie. Le taux du crédit spot est souvent aligné sur le taux du marché monétaire plus un point.
- **Le crédit interentreprises.** Il sert à recouvrer les décalages de paiement entre entreprise-cliente et entreprise-fournisseur. Ce type de crédit est en fait couteux pour l'entreprise prêteuse dans la mesure où il alourdit ses propres besoins en fonds de roulement. Lorsqu'un délai de paiement est éloigné le risque de défaillance du client est accru dans la mesure où ce sont les entreprises les plus fragiles qui demandent à bénéficier des délais

les plus longs. La défaillance d'une entreprise risque d'entraîner avec elle toute une chaîne d'entreprise dans le même sillage.

VI.2.2 La mobilisation des créances commerciales.

La mobilisation des créances commerciales consiste à rendre liquide une créance client qui doit être payée à échéance. Plusieurs techniques coexistent.

- **L'escompte.** C'est l'opération par laquelle la banque paie, avant son échéance, des créances qu'une entreprise détient sur ses clients sous forme d'effets de commerce (traites, billets à ordre). elle peut les conserver jusqu'à l'échéance, dans ce cas elle assure elle-même le financement de ses créances. Avant l'échéance, elle peut également les escompter auprès d'une banque : elle obtient alors un refinancement de ses créances lui procurant de la trésorerie pour payer ses propres dettes.
- **L'affacturage.** Pour beaucoup d'entreprises, le recouvrement des créances sur les clients, est une opération lourde, surtout si elles ne disposent pas de services administratifs suffisants. Dans ce cas, l'entreprise vend ses créances à la société d'affacturage (le factor) qui lui règle immédiatement le montant des créances, déduction faite d'un intérêt et d'une commission correspondant à sa rémunération et au risque de non recouvrement, car elle prend également à sa charge le contentieux du recouvrement (actions judiciaires et garanties des impayés).

Toutefois, en termes de financement du cycle d'exploitation, l'entreprise peut aussi puiser dans d'autres ressources. Le financement est, dans ce cas, réalisé par le voie interne en gérant mieux ses stocks ainsi que les créances clients et les dettes de fournisseurs.

In fine, la frontière entre les modes de financement, interne ou externe, n'est pas imperméable. En effet, nombre d'entreprise choisissent de financer leur stratégie de diversification par acquisition en réinvestissant les ressources secrétées en interne, risquant ainsi d'épuiser ses capacités d'expansion, alors que d'autres firmes financent leur croissance interne par endettement, risquant à son tour d'hypothéquer son indépendance financière. Toutefois, quelles que soient la structure financière privilégiée l'entreprise se doit de respecter les principes de prudence et de répartition des risques dans son portefeuille financier qu'elle va chercher à optimiser afin de sauvegarder sa compétitivité et sa pérennité.

La fonction ressources humaines

La gestion des ressources humaines est l'une des principales fonctions de l'entreprise. C'est une fonction relativement jeune car elle apparaît historiquement après les fonctions production, commerciale ou financière.

La situation de la fonction personnel est marquée par la complexité et l'interdépendance croissante des problèmes. Une gestion dynamique de cette fonction n'est concevable que si les hommes chargés de l'animer possèdent les qualités techniques et humaines, l'expérience et la volonté correspondante.

L'objectif premier de la fonction personnel dans l'entreprise est sans doute le développement quantitatif et qualitatif des ressources humaines. La solution de rechange que nécessite la double tendance de rationalisation économique et d'humanisation du travail rendra plus difficile les problèmes du personnel.

I Définition.

La fonction¹ « ressources humaines » que l'on appelait autrefois « gestion du personnel » et plus avant « administration du personnel » recouvre l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence l'adéquation entre les besoins et les ressources humaines dans l'entreprise. La G.R.H a pour objet de satisfaire les besoins de l'entreprise en personnel tant au niveau qualitatif que quantitatif, le tout dans la plus grande efficacité (atteinte des objectifs) et la plus grande efficacité (au moindre coût).

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (G.P.E) consiste à projeter à court terme, moyen terme et long terme les besoins et les ressources en personnel d'une organisation. Une fois prévue l'évolution des besoins, il lui incombe de former le personnel pour apporter des correctifs.

II Evolution de la fonction ressources humaines.

La fonction ressources humaines est celle qui reflète le mieux le développement de la vie industrielle et de l'histoire des faits sociaux. Ce n'est qu'à partir des années 80 que la compétitivité des entreprises commence à supposer une approche plus élaborée du facteur humain, traité comme ressource,

¹ <http://212.52.131.30/IUTENLIGNE/rsc/rsc-public/connaissance-de-l-entreprise/souquet/stucturation-et-fonctions-de-l-entreprise/general/fonctions-de-l-entreprise/Chapitre-6/index.html>, consulté le 25/05/2020.

plutôt que comme un coût ; les ressources humaines; les ressources humaines deviennent un capital dans lequel il faut investir.

II.1 La fonction personnel type hiérarchique (dite émiettée).

Jusque dans les années trente, époque de l'homme économique (Homo-économus), le service du personnel existe dans l'entreprise. Il est du type hiérarchique et rattaché à la direction de la production. Le chef du personnel est souvent un militaire retraité choisi en fonction de son aptitude au commandement, son rôle est de décider des embauches et des licenciements.

II.2 La fonction personnel type juridique (dite centralisée).

A la suite du développement des lois sociales et des conventions collectives, époque de l'histoire sociale, le chef d'entreprise fait dorénavant appel à un juriste pour exercer les activités du chef du personnel. Il s'occupe surtout des problèmes juridiques et administratifs de l'établissement et de l'application des règlements de travail, son service est rattaché à la direction de la production ou à la direction administrative ou au secrétariat général.

II.3 La fonction personnel type organe de conseil (dite associée).

On s'aperçoit qu'un service du personnel accés sur les activités administratives et sociales est impuissant à agir positivement sur les facteurs qui déterminent les relations humaines de l'organisation. Le chef hiérarchique est reconnu comme premier responsable du personnel de son service, mais il doit être aidé dans cette fonction. Ainsi, à partir du moment où les exigences aussi bien des entreprises que des travailleurs passent par la reconnaissance de qualifications spécifiques, d'application de textes juridiques très variés et de conventions collectives... la fonction personnel prend de l'importance et ne s'arrête plus à de simples tâches administratives. Ce sera le rôle du directeur du personnel qui s'appellera désormais DRH (Directeur des Ressources Humaines), et on commence à parler de collaborateurs, d'évaluation des emplois, de méthode d'appréciation du personnel, de formation dans l'entreprise, de participation des travailleurs...etc. (de management des ressources humaines).

Outre l'évolution de la fonction ressources humaines, le temps du travail éclate, les formes d'emplois se multiplient, et le lieu de production se fragmente.

En effet, outre l'augmentation du temps de travail, les rythmes de travail deviennent discontinus. Le temps partiel est en plein essor. L'aménagement des

temps de travail est perpétuellement remis en cause. Les horaires flexibles sont devenus des pratiques courantes (travail les week-ends et les jours fériés).

Le modèle dominant de contrat à durée indéterminé est lentement mais sûrement remplacé par les CDD, intérim, emplois aidés, limités dans le temps, et peut être bientôt des contrats de missions.

Les salariés peuvent appartenir à la même entreprise et travailler dans des endroits différents voir extérieur à l'organisation. En retour, des salariés n'appartenant pas à la même entreprise peuvent se trouver sur un même site de production.

III Les tâches de la direction des ressources humaines.

Les tâches des ressources humaines se limitaient d'abord à la gestion des œuvres sociales et à la gestion administrative avant d'étendre son champ d'action à l'épanouissement de l'homme au travail à travers :

- **La gestion des emplois** : recrutement, évaluation, plan de carrière, plan sociaux, etc. La gestion du personnel ne se fait pas uniquement à un instant donné. La fonction Ressources humaines doit prendre en compte les besoins futurs de l'entreprise.
- **La gestion des compétences** : L'investissement en formation est une préoccupation majeure des entreprises. Elle concerne la formation et l'évaluation des compétences.
- **La gestion des rémunérations et le suivi du coût salarial.** c'est un coût pour l'entreprise (on parle de charges de personnel) ; mais c'est en même temps un facteur de motivation pour le salarié.
- **Le développement social** : il concerne le suivi des dispositifs de participation de type cercles de qualité, la reconfiguration de l'organisation du travail, la définition des postes et gestion des compétences, l'adaptation aux nouvelles technologies, le projet d'entreprise, l'intéressement...
- **L'information et communication** : le journal interne d'une entreprise émane souvent du service GRH avec les nouveaux arrivants, les propositions de formation, d'emplois, etc. Elle procède à la définition d'une politique d'information cohérente avec ses objectifs et ses choix, et à l'utilisation de la voie hiérarchique pour diffuser les informations...l'encadrement doit donc être sensibilisé et formé.

- **L'amélioration des conditions de travail.** La gestion des conditions de travail s'est longtemps concentrée sur la gestion des risques et de la sécurité sur le lieu de travail. L'objectif était alors de réduire les accidents et les maladies liées au travail. Les conditions de travail concernent désormais le stress et la motivation des salariés. En effet, moins un salarié est stressé, ou plus un salarié sera motivé, meilleures seront ses performances dans l'entreprise.
- **La gestion des relations sociales :** La GRH participe aux négociations qui peuvent opposer salariés et patronat. Cela concerne les relations à titre individuel avec les instances représentatives des salariés, les syndicats, ou plus largement, conduite des négociations collectives.
- **L'information de la hiérarchie :** sur l'évolution du cadre juridique. le D.R.H. partage ses attributions entre 4 domaines (procédures et méthodes de gestion du personnel, traitement des cas individuels, solution des problèmes collectifs).
- **Les relations avec l'environnement de l'entreprise :** Administration du travail, organisations professionnelles, de formation, etc.

Cette liste n'est bien évidemment pas exhaustive, elle témoigne de l'extension des activités de la fonction GRH autrefois cantonnée à l'administration du personnel.

IV Les domaines de gestion des ressources humaines.

Gérer¹ les hommes de l'entreprise, développer les ressources humaines, accroître leur rentabilité, tels sont les termes généralement associés à la gestion des ressources humaines (GRH). Pour cela l'entreprise procède par un processus lent et complexe allant du recrutement à la sécurité et l'amélioration des conditions de travail en passant par les systèmes de rémunération, de formation et d'évaluation afin de servir la stratégie de performance de l'entreprise par la mise à sa disposition de la bonne personne à la bonne place et la maîtrise les coûts humains.

IV.1 Le processus de recrutement.

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises². L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès

¹ Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonor Marbot et autres, op.cit., p 85.

² Jean-Marie Peretti, « Gestion des Ressources humaines », édition Vuibert, Paris 1998(réédition en 2006), p 197.

social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des R.H. et de l'individu lui-même au sein de l'organisation. Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs. Avant de voir les différentes phases d'un recrutement quelles sont les différentes formes de recrutement ?

IV.1.1 Les formes de recrutement. L'entreprise peut faire appel à deux types de recrutements. Encore faut-il trouver le juste équilibre entre les deux.

- **Le recrutement externe.** Il consiste à enrôler une personne qui jusqu'à présent était étrangère à l'entreprise en s'adressant au marché du travail (offre d'emploi). L'intérêt de ce type de recrutement est d'avoir un nouveau regard non empreint de routine de la part de ce nouvel arrivé.
- **Le recrutement interne.** Il consiste à proposer aux salariés en place des postes devenus vacants. Il s'agit alors de satisfaire aux aspirations de promotion interne des individus. L'intérêt de ce type de recrutement est la rapidité d'adaptation au nouveau poste car l'organisation générale de l'entreprise est déjà connue. Mais ce type de recrutement ne permet pas de mettre en concurrence plusieurs candidats.

IV.1.2 Identification des besoins. Elle¹ émane des cadres hiérarchiques ou de proximité en raison d'un départ, d'une mutation ou d'un nouveau besoin. Elle répond au besoin d'adéquation quantitative et qualitative entre les hommes et les emplois.

L'adaptation quantitative répond principalement à des problématiques de fluctuations souvent cycliques de l'activité de l'entreprise. On recourt alors à des pratiques de flexibilité quantitative du travail.

L'adaptation qualitative répond aux besoins de compétences prévisionnelles de l'entreprise considérant les évolutions des technologies, les modes d'organisations, les attentes des consommateurs... La demande de recrutement qui en découle est ensuite évaluée par le service des R.H. qui détermine si le besoin est réel ou s'il peut être gagné en productivité avec les effectifs existants (pas de recrutement ou mobilité interne). Si les compétences ne sont pas

¹ Jean-Marie Peretti, op.cit., p 168.

disponibles en interne, le recrutement externe est envisagé. Se posent alors les questions de la nature du contrat de travail qui devra être proposé : CDD, intérim, stage...et les possibilités d'externalisation. L'autorisation du recrutement engage la procédure de définition du poste et du profil.

IV.1.3 Analyse et définition du poste de travail à pourvoir. Cette analyse permet de déterminer les activités, les tâches, les devoirs et les responsabilités propres à l'emploi, la nature et la portée de décisions, les conditions de travail... Elle permet de fixer¹ :

- Les exigences en qualités requises (formation, expérience).
- Les qualités de personnalité.
- La fourchette de rémunération du poste.
- La présentation du poste au candidat, ses perspectives d'évolution.

Elle permet aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement et permet d'attirer les personnes véritablement intéressées.

IV.1.4 Mise en place des moyens nécessaires au recrutement. Par l'allocation de ressources techniques et financières nécessaires à la conduite et au financement de l'opération de recrutement en fonction de la source de recrutement utilisée.

IV.1.5 Prospection (Choix des sources de recrutement utilisées). Il dépend de la taille de l'entreprise et du poste à pourvoir. Le recrutement peut être réalisé au sein de l'entreprise ou impliquer une recherche sur le marché du travail. Il convient donc de distinguer le recrutement externe et le recrutement interne.

Pour ce qui est du recrutement externe, l'entreprise a le choix entre².

- **Les cabinets de recrutements.** Ils procèdent par voie d'annonces, par consultation de leurs propres fichiers ou même par contact direct. L'opération est en principe coûteuse mais exonère l'entreprise du poids administratif que peut représenter la tâche.
- **Les annonces.** Autre moyen aussi coûteux et peu sélectif même si le choix du support de diffusion limite les effets d'un trop grand nombre de

¹ Jean-Marie Peretti, op.cit., p 198.

² Martine Reuzeau, op.cit., p 178.

candidatures ne correspondant pas strictement aux conditions exigées pour l'emploi.

- **Agence Nationale pour l'Emploi (ANEM).** Sont aussi des intermédiaires pour le recrutement. Ils fournissent des dossiers de candidats, assurent des pré-sélections mais aussi dans certains cas peuvent mettre en place des formations ou stages.
- **Autres moyens.** L'éventail des possibilités pour la recherche de candidatures est très large. On décèle les « forums emploi » qui sont organisés au sein des universités ou par les collectivités locales.

Par ailleurs il existe aussi le parrainage à travers les associations des anciens élèves de telle ou telle école, ou par un membre du personnel déjà employé au sein de l'entreprise, Relations de proximité, Candidatures spontanées conservées pendant un certain laps de temps, Lien avec les collectivités territoriales, insertion...

L'entreprise peut aussi puiser dans ses ressources humaines. Le recrutement est réalisé par la voie de la promotion interne. C'est un moyen rapide et peu coûteux en plus de favoriser la mobilité interne et la motivation des salariés.

IV.1.6 Sélection. Son but est de mettre en correspondance le poste à pourvoir et le candidat approprié. Mais du fait de la dégradation du marché du travail, les entreprises voient le nombre de candidatures spontanées (par voies postales) croître de façon impressionnante. Afin de pouvoir traiter en masse les candidatures, l'entreprise se doit d'utiliser l'outil informatique. Après un tri des lettres de candidatures et des curriculum vitae une convocation est adressée à l'intéressé pour passer des tests et/ou avoir un entretien. Quelques candidats seront retenus et convoqués à un second entretien généralement en présence du supérieur hiérarchique.

- **Les tests.** Ils sont de diverses formes. Ils sont utilisés pour appréhender les capacités professionnelles et la personnalité du candidat. Pour se faire, l'entreprise recourt très souvent, via un cabinet spécialisé, à une batterie de tests permettant de recouper les résultats de chaque test. On distingue les tests d'aptitude physique, d'intelligence, de personnalité (ou projectifs), les examens professionnels et l'examen médical destiné notamment à rechercher d'éventuelles contre-indications à l'emploi à pourvoir. D'autres tests sont aussi utilisés tels que la morphopsychologie ou la graphologie qui sont par ailleurs souvent contestés.

- **Les entretiens.** C'est un moyen pour compléter le passage des tests. Ils impliquent un entretien individuel ou un entretien de groupe (pour identifier les capacités de communication et de leadership face à la résolution d'un problème en groupe). Le contact direct semble de plus en plus prisé par les entreprises.

Toutefois, les méthodes de sélection sont choisies en fonction du type de poste à pouvoir, de la politique de recrutement de l'entreprise (interne ou externe), des conditions du marché de l'emploi, des contraintes de budget et de délais, des expériences précédentes en matière de recrutement. A l'issue de cette campagne de sélection, une décision doit être prise. Cette phase est très subjective. Remarquons que le décideur en la matière, en observant les critères préalablement élaborés et clairement établis, garantit une stabilité sociale laissant une place amoindrie à la controverse et évite la discrimination.

IV.1.7 Accueil et intégration. L'accueil de la nouvelle recrue est une étape déterminante dans le succès du recrutement. Il consiste, dans un premier temps, à l'accomplissement des formalités administratives liées à l'embauche et dans un second temps à l'intégration de l'individu dans son poste de travail et au sein de la vie de l'entreprise. L'intégration de la nouvelle recrue participe à sa socialisation, processus par lequel l'individu adhère aux normes et valeurs de l'organisation.

IV.2 L'évaluation.

Comme toute fonction de l'entreprise, la fonction personnel a ses propres critères de performance. Elle n'a pas de production directe et n'est pas considérée comme une fonction opérationnelle, elle concerne l'humain, domaine difficile à mesurer et à évaluer. Il s'agit d'un outil au service de la performance qui doit être créé et mise en œuvre dans le cadre d'une stratégie correctement analysée.

L'évaluation, par souci de rationalité, permet d'évaluer la contribution d'un poste à l'enrichissement global de l'organisation en fonction de la réalisation d'objectifs fixés en début de période. Elle veille aussi, par souci d'efficacité, à ce que le contenu du poste corresponde toujours au profil de l'individu qui l'occupe.

Les méthodes d'évaluations sont différentes selon le niveau d'appartenance à la hiérarchie de l'entreprise. On distingue¹ :

- **L'évaluation générale.** Où le supérieur hiérarchique adresse une appréciation globale sur le salarié, devant être fondée et portant sur son attitude au travail et ses résultats.
- **L'évaluation analytique.** Celle-ci nécessite, avant de l'entamer, la mise en place d'une grille d'évaluation. L'évaluation de la performance nécessite en outre que l'on puisse se référer à des indicateurs reconnus afin de garantir l'objectivité de l'évaluation.

Notons toutefois que les entreprises sont très soucieuses des pratiques d'évaluation du personnel car elles sont de plus en plus liées à la politique de rémunération et de formation.

IV.3 La formation.

L'évolution des techniques de production entraîne d'important problèmes d'adaptation pour l'entreprise en particulier pour sa main d'œuvre, elle se doit alors d'assurer l'adaptation du personnel aux nouvelles techniques de production et à permettre leur promotion au sein de l'entreprise.

L'entreprise s'intéresse plus particulièrement à la formation continue dans la mesure où la formation de base ou initiale est pour elle un acquis personnel de chaque salarié.

Pour l'entreprise la formation continue permet son adaptation, au niveau des qualifications de sa main d'œuvre, aux changements des techniques. L'entreprise est ainsi mieux armée pour faire face à la concurrence et aux mutations technologiques grâce à un personnel aux connaissances et au savoir-faire adaptés et à productivité accrue. La formation doit donc être une activité permanente qui mobilise et dynamise.

Pour le salarié elle participe à sa promotion sociale très souvent et l'assure de maintenir et d'approfondir ses capacités par la mise à jour et l'enrichissement de ses connaissances et compétences. Elle est aussi un facteur d'intégration du personnel en permettant la réalisation d'un plan de carrière.

Pour l'économie nationale c'est un atout de compétitivité économique car la qualification de la main d'œuvre joue un rôle essentiel en la matière.

¹ Martine Reuzeau, op.cit., pp 18.-181.

IV.4 La rémunération.

La rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle comprend¹ le salaire, les primes diverses, les gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés et les avantages matériels.

La rémunération constitue une partie explicite du contrat de travail. Elle a un contenu à la fois économique et social. Pour l'entreprise c'est le prix du travail, elle l'assimile à un coût qu'elle cherche à abaisser. Néanmoins, les impératifs de concurrence l'obligent à pratiquer des rémunérations cohérentes avec celles de la concurrence afin d'attirer les meilleurs éléments sans toutefois compromettre son équilibre financier. Pour le salarié elle représente son pouvoir d'achat et lui assure un niveau de vie. Elle est un élément de sa motivation.

La rémunération dépend de l'arbitrage effectué entre le poste et la personne, car aujourd'hui c'est la volonté de tenir compte de l'individu et de ses compétences plutôt que du poste qui prime. Ce type de rémunération est une alternative à la rémunération traditionnelle fondée sur le poste qui ne prend pas en compte le fait que les contours des emplois et des postes est de plus en plus flou. L'entreprise a donc intérêt à rémunérer les compétences des salariés et conséquemment de miser sur leur développement. La notion de compétences est mise en exergue ce qui marque l'évolution du système d'évaluation désormais fondé sur la compétence.

La politique de rémunération dérive de plusieurs variables notamment du :

- **Marché financier.** car elle envoie des signaux aux porteurs de capitaux et favorisent le développement de l'actionnariat. Le développement des stock-options est réalisé pour aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants.
- **Marché du produit.** Car elle influence ou non le secteur d'activité de l'entreprise sur sa politique de rémunération. La stratégie, par exemple, de domination par les coûts conduit généralement à des salaires de base et avantages sociaux réduits par rapport à la normale.
- **Marché du travail.** Car Les périodes de sous-emploi relâchent la contrainte sur les rémunérations. La demande de travail élevée, les entreprises peuvent annoncer leur niveau de rémunération. La logique est

¹ Maxime Moreno, http://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf, consulté le 30/05/2020.

différente en situation de plein emploi où la main d'œuvre est rare sur le marché. Il s'agit là d'un problème d'attraction et de rétention des compétences.

Toutefois, la tendance actuelle est à la limitation de la masse salariale, par substitution du capital au travail à travers le remplacement des hommes par des machines.

En outre, la pratique de l'individualisation du salaire (au mérite) se répand afin d'améliorer les performances de l'entreprise. Dans ce cadre les salariés les plus qualifiés perçoivent parfois des options sur action « stock-option ».

IV.5 La gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE).

L'objectif premier de la fonction personnel dans l'entreprise est sans doute la gestion prévisionnelle des ressources humaines. La gestion prévisionnelle de l'emploi permet l'ajustement qualitatif et quantitatif, dans le temps, des ressources aux besoins en personnel de l'entreprise¹.

L'ajustement qualitatif se fait par l'adaptation, grâce à la formation continue, des salariés aux évolutions et missions affectées à leur poste de travail. L'analyse qualitative de l'effectif se fera par l'observation de sa composition selon les critères de profession et catégories socio-professionnelles (PCS) et l'âge.

Les PCS regroupent les salariés présentant des caractéristiques communes selon leur statut social (exemple : cadres, professions intellectuelles supérieures) et leur profession (exemple : ingénieurs, technicien...).

Cette classification en interne donne une image des niveaux de formation ; l'un des critères retenu pour affecter une personne à un poste de travail, ainsi que les besoins de formation des personnels qui seraient dictés par l'évolution qualitative des fonctions qu'ils occupent ou auxquelles ils seraient possiblement affectés en fonction des besoins de l'entreprise.

L'ajustement quantitatif, est là afin d'éviter les problèmes de sureffectif ou, inversement de sous-effectif. En effet, l'effectif de l'entreprise varie selon les entrées (embauche) et les sorties (démission, licenciement, retraite) du personnel. L'entreprise recrutera ainsi en fonction des besoins ressentis en raison du niveau et des fluctuations de son activité. Si les compétences ne sont

¹ Anne-Marie Bouvier, Dominique Lafleur, op.cit., pp134-135.

pas disponibles en interne, le recrutement externe est envisagé. Se posent alors les questions de la nature du contrat de travail qui devra être proposé : CDI, ou contrats de travail atypiques (CDD, CDT (limités dans le temps), emplois aidés, intérim, stage et peut être bientôt des contrats de missions...) et les possibilités d'externalisation.

Finalement, on peut dire que le recrutement est stratégique pour l'entreprise de même pour l'investissement en formation car il permet de mettre à la disposition un facteur humain de qualité à même de répondre aux attentes de la fonction recherche et développement.

La fonction Recherche et développement

La recherche et le développement d'aujourd'hui sont l'innovation de demain et les profits d'après-demain¹. La fonction recherche et développement (R&D) revêt une grande importance dans de nombreux secteurs. Une activité soutenue de recherche et développement permet de créer de la croissance et du développement. Ainsi, après quelques années de fortes restructurations où les entreprises devaient remettre de l'ordre dans leur bilan, beaucoup d'entre elles doivent répondre à de nouveaux marchés et de nouveaux produits pour retrouver de la croissance, d'où l'importance de la fonction recherche et développement.

Le besoin de recherche se fait aussi ressentir du fait du vieillissement des gammes de produits, de concurrences nouvelles et des disponibilités. Par ailleurs, il y a des secteurs qui requièrent plus d'innovations que d'autres. Les meilleurs exemples sont la pharmacie, l'armement, l'automobile, les télécommunications, l'électronique... où les fabricants doivent continuellement innover pour satisfaire le besoin de diversification.

I Définition.

La fonction recherche développement est une nécessité absolue pour l'entreprise. La recherche est définie² comme l'activité qui a pour objectif d'élargir notre champ de connaissances. Elle est permet à l'entreprise, notamment, d'accroître la productivité des facteurs de production : elle est source du progrès technique.

Les domaines de la recherche sont particulièrement divers. La plupart étant développés dans des chapitres spécifiques, contentons-nous de citer :

- **Dans le domaine technique.** Les méthodes de production, les produits créés, l'ergonomie.
- **Dans le domaine commercial.** les études de marché, de comportement, la publicité et la promotion des ventes.
- **Dans le domaine du personnel.** Les recherches sur la motivation de l'homme au travail, la notion de groupe, de relations humaines.

¹Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonor Marbot et autres, op.cit., p 17.

² Gérard Lelarge, op.cit., p 215.

- **Dans le domaine du management.** La notion d'organisation, celle de structures efficaces...

II Les phases de recherche.

La R&D repose sur un certain cheminement qui s'articule autour de trois phases. Il correspond au déroulement des différentes étapes allant de la recherche fondamentale à l'expérimentation en passant par l'étape de la recherche appliquée, et ce afin de mettre en place un produit ou procédé de production nouveau qui préserverait la pérennité de l'entreprise et sa place par rapport à la concurrence.

II.1 La recherche fondamentale.

Elle consiste à participer et à apporter une contribution à la connaissance théorique. Les activités liées à la recherche fondamentale concourent à faire progresser la connaissance sans visée économique immédiate.

Son coût est très élevé et nécessite l'intervention d'organismes publics pour aider les entreprises, souvent cette aide prend la forme d'un partenariat. Elle est réalisée dans les universités ou dans des instituts spécialisés. Exceptionnellement au niveau des entreprises (Ex : pharmaceutiques); dans ce cas, parfois, elles s'organisent en optant pour la création d'un groupement d'intérêt économique, structure juridique, qui leur permet de financer à moindre coût ce type de recherche.

II.2 La recherche appliquée.

La recherche appliquée vise le progrès des connaissances dans un objectif précis, concret, ou qui trouve des applications pratiques brevetables aux découvertes fondamentales (inventions) visant, ainsi, à vérifier sur le plan des applications et à mettre en valeur les résultats de la recherche fondamentale. On assimile souvent cette recherche au stade de l'invention dans la mesure où il s'agit de définir de nouveaux procédés ou produits.

II.3 L'expérimentation.

L'expérimentation précède la production. Ainsi, les entreprises qui trouvent des applications commercialisables aux produits de la R&D accompagnent l'évolution des produits ou procédés par le prototypage et les essais avec la mise en place, si nécessaire, d'installations pilotes nécessaires à

toute mise en place définitive de la production. Cette phase est alors souvent assimilée à celle d'innovations.

III Relation de la fonction R&D avec les autres fonctions de l'entreprise.

L'activité de recherche et développement n'est pas isolée, elle doit au contraire s'exercer en étroite collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise. Elle a besoin d'être organisée (dialogue entre services, réduction des délais, maximisation des chances de réussite). Tous les domaines de l'entreprise sont ainsi concernés par la recherche développement, l'innovation dans les nouveaux produits ne concerne que la partie émergée. En effet, elle comporte la mise à disposition d'un personnel qualifié, les phases de recherche sur les caractéristiques du produit, les conditions de sa production, l'ordonnancement des tâches nécessaires à son élaboration et même les contrôles de qualités et la circulation des flux et des circuits de distribution. Elle touche ainsi de plus en plus à différentes fonctions de l'entreprise telles Que¹ :

III.1 La GRH.

La fonction GRH revêt une grande importance au niveau de l'entreprise car elle permet de mettre à sa disposition la ressource humaine avec les profils adéquats notamment au niveau de la fonction R&D. En effet, pour beaucoup d'entreprises, et afin de répondre à de nouveaux marchés, produits nouveaux ou concurrences féroces, elles doivent faire appel à des créations d'emplois dans le secteur de l'ingénierie et de l'innovation pour répondre aux objectifs de croissance qui ne seront atteints que grâce à une extension de la gamme, à son rajeunissement et à une qualité qui sont les produits évidents de l'innovation de la ressource humaine mise à la disposition de l'entreprise par la fonction GRH.

III.2 Le marketing.

L'innovation peut concerner la recherche de concepts de produits. Les recherches sur les consommateurs, qui n'est pas un être isolé dans l'organisation, bien au contraire, deviennent de plus en plus sophistiquées avec l'utilisation du CRM* qui traque les comportements, segmente les clientèles,

¹ Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonor Marbot et autres, op.cit., pp 17- 19.

* Le CRM (customer relationship management) est un ensemble de systèmes permettant d'optimiser la relation qu'entretient la marque avec ses clients, afin de les fidéliser et d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise par client. Il permet de coordonner un parcours client multicanal (point de vente, mobile, Internet) afin d'offrir une expérience client unifiée. Il regroupe l'analyse des données clients et les actions marketing mises en place.

anticipe des besoins, fidélise des consommateurs. Dans le champ du marketing on inclut aussi le packaging. Le mode de distribution est également concerné.

III.3 Les process.

Un bon produit doit pouvoir être fabriqué à un coût convenable. Il s'agit d'imaginer des process de fabrication permettant de satisfaire aux exigences de qualité, de sécurité et de coût ; dans la multiplication actuelle des modèles de voitures mise sur le marché, on note chez les principaux constructeurs le souci de disposer de plates-formes communes et de pièces ou systèmes communs qui réduisent les coûts unitaires.

III.4 La circulation des flux.

La rapidité et la fiabilité et la réduction des coûts exigent une maîtrise des flux de façon que chacun dispose en temps voulu des ressources nécessaires à son activité sans perte de temps (et donc d'argent) et sans immobilisation inutile des ressources. En développant les flux tendus et changeant les systèmes d'information, on améliore l'efficacité de l'entreprise ; des investissements de recherche et développement très importants ont été consacrés à ces domaines durant ces dernières décennies.

Par ailleurs, les entreprises peuvent aussi coopérer entre elles compte tenu du caractère pluridisciplinaire et des budgets nécessaires et des incertitudes. C'est ce qui motive le développement des technopôles et des pôles de compétitivité : infrastructures associant des entreprises, des centres de recherche, des universités, des centres de formation.

Il existe aussi des sociétés spécialisées dans la recherche d'idées nouvelles et l'intégration dans les produits et procédés existants.

IV Les contraintes de la R&D.

La recherche et le développement coûtent cher. Dans certaines entreprises (pharmacie, software, exploration pétrolière), l'investissement en R&D atteint une part importante du chiffre d'affaires¹.

- Coûts humains importants, le personnel étant qualifié il coûte donc cher.
- Coûts en matériels.

¹ Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonor Marbot et autres, op.cit., p 19.

- Coûts à supporter sur de longues périodes parce que les compétences collectives prennent du temps à se constituer et que les temps de la découverte et du développement n'épousent pas parfaitement celui des marchés.
- Le degré de risque peut être élevé puisque l'on n'est jamais certain du retour sur l'investissement.
- Coûts et gains difficilement mesurables. Des projets avortés permettent souvent d'en faire avancer d'autres.
- Elle pose également des questions liées à la sous-traitance. L'entreprise a besoin de R&D mais doit-elle la faire elle-même ? le principe de collaboration en la matière existe depuis longtemps, se pose alors des problèmes de constitution et de gestion d'équipes.

V La justification de la fonction R&D.

La diffusion et la généralisation des TIC au cours des dernières décennies ont mis à jour la question de l'impact de l'innovation, résultat de la recherche et développement, et leur contribution sur le plan économique et social. Ceci se traduit par¹ :

- Les activités de R&D sont un moteur du processus de croissance, car, au même titre que le capital physique ou humain, un troisième type de facteur de production intervient : le stock de connaissances. En effet, la recherche pure, non susceptible d'application à court terme, participe au développement d'un « réservoir » d'idées et de talents pouvant contribuer, à longue échéance, aux enjeux économiques.
- Les nouveaux procédés accroissent l'efficacité et augmentent la production.
- Si le progrès technique est facteur de chômage, le progrès technique a également pour effet de transformer qualitativement les emplois, modifiant leur localisation ou les qualifications demandées « la destruction créatrice ».
- Une grande partie des innovations est le résultat des efforts de R&D des entreprises qui leur permettent ainsi d'optimiser leur profit.

¹ Sabine Mage, Najat El Mekkaoui de Freitas, « Les nouvelles théories de la croissance », Revue « Croissance et innovation » in Cahiers français, édition La documentation française, n°323, Novembre-décembre 2004, pp 10-12.

Gilbert Cette, Yusuf Kocoglu et Jacques Maitresse, « Productivité et croissance », Revue « Croissance et innovation », in Cahiers français, édition La documentation française, n°323, Novembre-décembre 2004, pp 27-28.

- Le plus grand nombre des études macro ou même microéconomiques continuent de s'appuyer sur les statistiques de R&D. celles-ci prises dans leur ensemble confirment que les investissements en R&D ont une productivité et une rentabilité privées pour les entreprises au moins égales, sinon supérieures à celles des autres formes d'investissement.
- La R&D permet un avantage stratégique sur ses rivales, car l'innovation lui procure en général des gains de compétitivité et une plus grande part de marché. En effet, si elle se voit concurrencer par ses rivales qui s'engagent dans un processus de recherche, cette menace sur ses propres parts de marchés et sa compétitivité doit l'inciter à investir de nouveau des ressources en R&D.
- La recherche permet de construire les avantages concurrentiels futurs, donc le développement de l'économie nationale et la capacité d'exportation.

VI Le financement de la R&D.

En plus des initiatives privées des entreprises, il y a une nette orientation, durant ces dernières décennies, des politiques publiques de promotion de la recherche vers des mesures en faveur de la promotion de l'innovation dans les PME et des interactions public-privé.

Il est souvent difficile d'évaluer l'efficacité de l'innovation par rapport aux coûts engagés et le degré de risque peut être élevé. Les banques assurent assez peu ce type de financement et des sociétés de capital-risque se sont développées avec des avantages fiscaux ; ces sociétés favorisent la coopération entre entreprises pour financer et partager les risques. La PME a des facilités pour innover mais a des problèmes de financement alors que les grandes entreprises ont des moyens financiers mais de fortes rigidités qui bloquent l'innovation (d'où l'essaimage ou l'intrapreneuriat pour développer l'innovation).

Pour financer la recherche et stimuler l'innovation et la mise en réseau des acteurs de la recherche et de l'innovation, Et sachant que les fonds proviennent pour l'essentiel de l'Etat et des collectivités territoriales, plusieurs types d'instruments peuvent être mobilisés. Ce sont¹ :

¹ Sandrine Paillard, « Quelles politiques de soutien à la recherche et à l'innovation technologique ? » », Revue « Croissance et innovation », in Cahiers français, édition La documentation française, n°323, Novembre-décembre 2004, p 45.

- **Crédit d'impôt recherche.** Il correspond à une réduction d'impôt sur les sociétés pour les entreprises présentant un certain pourcentage (EX 50%) de l'accroissement en volume de leur effort de R&D.
- **Déduction fiscale** pour l'investissement dans une entreprise innovante non cotée.
- **Incubateurs publics.** Par des prestations de service à des projets innovants issus de la recherche publique.
- **Aides en faveur des jeunes techniciens et doctorants.** Par des conventions industrielles de formation par la recherche ou aide au recrutement pour l'innovation dans les PME.
- **Politiques liées à la création et aux soutiens des technopoles par les collectivités territoriales.**
- **Fonds d'amorçage.** Par des apports en capital pour le démarrage de projets de création d'entreprises dans des domaines technologiques ciblés.
- **Création de réseaux nationaux de recherche** dans des domaines technologiques ciblés pour encourager les interactions entre les acteurs publics et/ou privés. Réseaux dont le but est d'accélérer la valorisation économique de la recherche publique.
- **Subventions ou avances remboursables** de projets relatifs à des technologies considérées comme prioritaires.
- **Les réseaux régionaux de développement technologique.**
- **Mise en place de lois,** dont la création de services des activités industrielles et commerciales dans les universités, les évolutions de statut des enseignants-chercheurs pour faciliter la création d'entreprises, etc...

In fine, la comparaison des systèmes nationaux ou locaux d'innovation laisse à penser que l'interaction entre innovation et recherche, dont les frontières semblent d'ailleurs s'estomper, diffère grandement entre pays. Le contraste est par exemple nettement marqué en ce qui concerne le rattrapage technologique des pays en développement, dont seuls quelques-uns peuvent rivaliser. Au demeurant, la mondialisation de l'économie n'a pas abouti à une distribution équitable des capacités d'innovation, les centres de R&D restant concentrés au nord. Ce faisant, repenser les politiques de soutien à l'innovation et à la recherche et les placer au cœur de la politique économique apparaissent indispensables pour assurer le maintien de la compétitivité d'une économie à l'avenir.

Conclusion générale

Depuis les années 1980 l'économie d'entreprise s'est beaucoup enrichie. Elle a complètement renouvelé ses références. Elle a remplacé la vision mécanique et cybernétique propre aux ingénieurs économistes ainsi que la boîte noire des économistes de l'équilibre général par une réflexion au tour d'un jeu d'acteurs internes et externes à l'entreprise. Toutefois¹, sachez que la tendance actuelle est à l'externalisation (ou « outsourcing) des fonctions de l'entreprise comme la production, les achats, la distribution, etc. L'exemple le plus édifiant étant celui de la firme Nike que l'on appelle la « coquille vide » car il ne reste pratiquement que la fonction finance dans l'entreprise toutes les autres étant externalisée, « outsourcées ». Le but de l'outsourcing étant la recherche de la réduction des coûts.

¹ Philippe Norigeon, op.cit., pp 61-62.

Bibliographie.**Livre.**

- Alain Beitone, Christine Dollo, Emmanuel Buisson et Emmanuel Le Masson, « Economie », éditions Dalloz, Paris 2004.
- C. Bialès, Rémi Leurion et autres, « Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains, édition Foucher, Paris, 1999.
- Anne-Marie Bouvier, Dominique Lafleur, « Economie », édition Nathan, Paris, 2002.
- Claude-Annie Duplat, « Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise », édition Vuibert, Paris 2004.
- Claude Demeure, « Marketing », édition Dunod, Paris 2008.
- Eric Bosserelle, « économie générale », éditions Hachette, Paris 2006.
- Francis L. Gamsore, « Structure et organisation des entreprises: Année de licence - MSG-EGEO », édition l'Harmattan, Ouagadougou 2004.
- G. Dufort et A. Gouault, « Economie générale », édition Foucher, Paris 1984.
- Gerard Lelarge, « Organisation et gestion de l'entreprise », éditions Banque, Paris, 1987.
- Jean-Marie Peretti, « Gestion des Ressources humaines », édition Vuibert, Paris 1998(réédition en 2006).
- Jean-Michel Plane, « Management des organisations », édition Dunod, Paris 2003.
- Josse Roussel, « Economie et management de l'entreprise », édition l'Harmattan, Paris 2011.
- Martine Reuzeau, « Economie d'entreprise : organisation, gestion, stratégie d'entreprise », éditions ESKA, Paris, 1993.
- Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonor Marbot et autres, « Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », 2^{ème} édition Pearson éducation, Paris 2009.
- Michel Bialès, Rémi Leurion, Jean-Louis Rivaud, « Economie », 4^{ème} édition, édition Berti, Alger, 2007.
- Michel Crémadez, « Organisation et stratégie », édition Dunod, Paris, 2004.
- Nathalie Costa, « fiches d'économie générale », édition ellipses, Paris 2007.

- Pascal Charpentier, « Management et gestion des organisations », édition Armand Colin, Paris, 2007.
- Patrick Gilbert, « Organisation et comportement », édition Dunod, Paris, 2005.
- Sophie Brana, Marie-Claude Bergouignan, « Macroéconomie », édition Dunod, Paris 2000.
- Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, « management des entreprises », édition Dunod, Paris 2011.
- Yves-Frédéric Livian, « Organisation : Théories et pratiques », édition Dunod, Paris, 2008.

Revue

- Gilbert Cette, Yusuf Kocoglu et Jacques Maitresse, « Productivité et croissance », Revue « Croissance et innovation », in Cahiers français, édition La documentation française, n°323, Novembre-décembre 2004.
- Philippe Villemus, « Le plan marketing à l'usage du manager », édition Eyrolles, Paris 2009.
- Sabine Mage, Najat El Mekkaoui de Freitas, «Les nouvelles théories de la croissance », Revue « Croissance et innovation »in Cahiers français, édition La documentation française, n°323, Novembre-décembre 2004.
- Sandrine Paillard, « Quelles politiques de soutien à la recherche et à l'innovation technologique ? » », Revue « Croissance et innovation », in Cahiers français, édition La documentation française, n°323, Novembre-décembre 2004.

Internet.

- file:///C:/Users/HP/Downloads/532c74745d4d3.pdf
- Maxime Moreno, http://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf.
- Philippe Norigeon, cours magistral : les fonctions de l'entreprise, <http://cgemo.free.fr/LES%20FONCTIONS%20DE%20L'ENTREPRISE.pdf>.
- <http://212.52.131.30/IUTENLIGNE/rsc/rsc-public/connaissance-de-l-entreprise/souquet/stucturation-et-fonctions-de-l-entreprise/general/fonctions-de-l-entreprise/Chapitre-6/index.html>.
- <https://fr.scribd.com/document/249634217/Cours-Economie-D-entreprise-pdf>.

- <http://fsecsg.ummtto.dz/wp-content/uploads/2019/01/Cours-de-Gestion-des-entreprises-2LMD-SFC-Section-B-2019.pdf>.
- <http://fsecsg.ummtto.dz/wp-content/uploads/2019/03/Gestion-dentreprise-chapitre-4-2SFC-section-B.pdf>.
- https://sites.google.com/site/organisation2entreprises/home/economie-organisation-administrative/l-entreprise-et-son-environnement/caracteristiques-du-systeme-entreprise/goog_1643709659.
- https://www.cours-examens.org/images/An_2015_1/Etudes_superieures/Hotellerie/Affaires/ressources1/cours%20de%20gestion%202015.pdf.
- <https://www.expertinbox.com/2013/01/25/la-matrice-bcg-en-4-points/>.
- <https://www.leblogdudirigeant.com/wp-content/uploads/2019/12/Matrice-BCG-2-.png>.
- <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/matrice-strategique-adl.htm>.
- <https://www.tifawt.com/entreprenariat/environnement-de-lentreprise/>.