



01/07/2025

# Aspect Politique Economique et Socio-Culturel de l'Entreprise

Dr KOUAO

ARSTM

# Chapitre 1 : Politique générale d'entreprise

## 1. Un peu d'histoire

La stratégie d'entreprise à pour origine la stratégie militaire.

Quelques auteurs :

- Sun Tzu : L'art de la guerre (480 av JC)
- Von Clausewitz (1780-1831): La stratégie est l'art de positionner ses troupes avant la bataille. Elle choisit le terrain, le moment, les moyens à engager. Elle est l'art de ne se battre qu'en position de supériorité.

1960 – 1er cours de [Politique Générale](#) – Harvard

Stratégie = planification stratégique

H. Mintzberg (processus managériaux de décisions)

M. Porter (dynamique concurrentielle- position stratégique)

G. Hamel & C.K. Prahalad (théorie des ressources)

R. Whittington (Strategy as practice : interactions entre individus, psycho, émotions...)

Eternel débat: la stratégie boîte à outils versus la stratégie, intuition, expérience.

## 2. De nouveaux concepts associés à la stratégie

- Responsabilité sociale de l'entreprise
- Corporate governance
- Développement durable

## 3. Qu'est ce que la stratégie?

### 3.1 Définitions de la stratégie

C'est un ensemble de **décisions** qui orientent à **long terme** et de manière déterminante les **activités** et la **structure** de l'entreprise. Avec pour objectifs la réponse aux attentes des **parties prenantes**, l'obtention d'un **avantage concurrentiel** et la **création de valeur** pour les clients, la stratégie consiste en une allocation de **ressources** qui engagent l'organisation dans le **long terme** en configurant son **périmètre d'activité**.

### 3.2 Le but de la stratégie

Créer au moins **un avantage concurrentiel durable et défendable** dans chacune des activités de l'entreprise.

### **3.3 Objet des décisions stratégiques**

- L'orientation à long terme de l'organisation.
- Le périmètre d'activité de l'organisation.
- L'obtention et le maintien d'un avantage concurrentiel.
- La réponse aux évolutions de l'environnement.
- L'exploitation des ressources et compétences de l'organisation (sa capacité stratégique).
- La prise en compte des parties prenantes.
- La création de valeur selon un modèle économique difficilement imitable.

### **3.4 Caractéristiques des décisions stratégiques**

- Elles sont complexes par nature
- Elles sont élaborées en situation d'incertitude.
- Elles affectent les décisions opérationnelles.
- Elles requièrent une approche globale (interne et externe).
- Elles impliquent d'importants changements.

En résumé: A quoi sert la stratégie?

- A créer de la valeur (pour les parties prenantes, dont les clients)
- A créer un avantage concurrentiel (durable et défendable / une position unique)

### **3.5 Stratégie et performance de l'entreprise**

La performance de l'entreprise provient de la valeur (satisfaction) qu'elle crée pour ses clients et des moyens utilisés pour engendrer cette valeur.

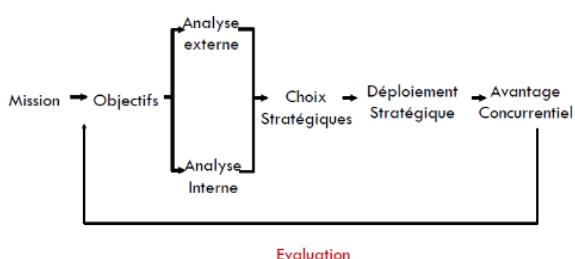
Cette valeur doit être Perçue, Défendable, Durable. La perception de cette valeur et de son importance est relative à ce que font les « autres ».

## **4. Le management stratégique**

### **4.1 Définition**

Le management stratégique est un **processus** composé d'une **série d'analyses** et de **choix** qui augmentent la probabilité que l'entreprise choisisse la “**bonne stratégie**” c'est à dire celle qui génère un **avantage concurrentiel**. Les Principales étapes sont le diagnostic stratégique, les choix stratégiques et le déploiement stratégique.

### **4.2 Les étapes du processus de management stratégique**



Nous nous focaliserons sur la mission, les objectifs, le diagnostic et les choix stratégiques

#### 4.2.1 La mission / vision de l'entreprise

C'est l'expression du but général et à long terme de l'entreprise, ce que l'entreprise aspire à être et ce quelle veut éviter d'être. Généralement exprimée en une phrase (*mission statement*), et associée à des valeurs même si parfois confondue avec le slogan de l'entreprise.

Ex 1: « To organize the world's information and make it universally accessible and useful » (Google)

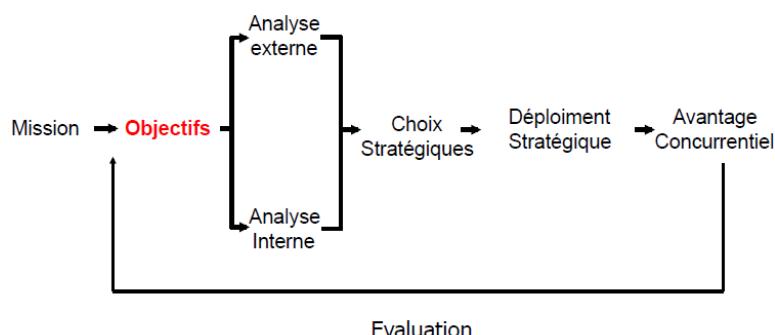
Ex 2: Etre l'ambassadeur de l'art de vivre occidental en ce qu'il a de plus raffiné. Symboliser l'élégance et la créativité. Apporter du rêve dans la vie par nos produits et par la culture qu'ils représentent, alliant tradition et modernité (Groupe LVMH)

#### 4.2.2 Les valeurs associées à la mission de l'entreprise

Les valeurs associées à la mission de LVMH sont cinq impératifs. Ils constituent des valeurs fondamentales partagées par tous les acteurs du groupe LVMH :

- Etre créatifs et innovants
- Rechercher l'excellence dans les produits
- Préserver passionnément l'image de nos marques
- Avoir l'esprit d'entreprise
- Etre animés de la volonté d'être les meilleurs

#### 4.2.3 Les objectifs



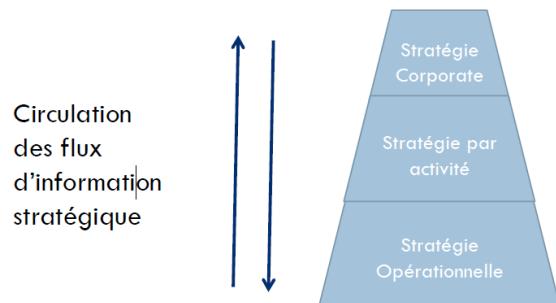
- Définition de « cibles » spécifiques et mesurables.
- Ce sont les étapes par lesquelles l'entreprise doit passer pour atteindre sa mission.
- Ils influencent les processus de managements stratégique jusque dans la mise en oeuvre de la stratégie.

Exemples d'objectifs: quel est le bon?

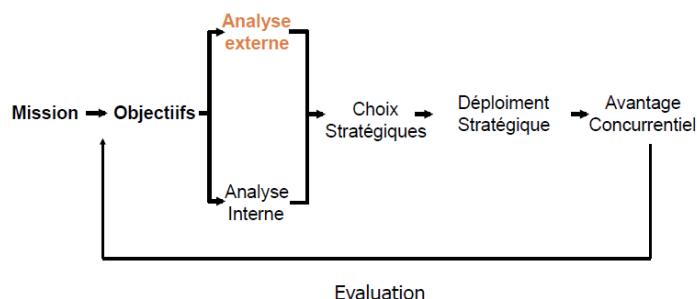
- Internationaliser les activités

- Lancer un nouveau produit par an dans la gamme XY
- Augmenter notre part de marché de 5%
- Ouvrir des filiales en Asie
- Recruter des collègues jeunes, dynamiques et bien formés

#### 4.2.4 Les différents niveaux de la stratégie



#### 4.2.5 Le diagnostic stratégique et l'analyse de l'environnement

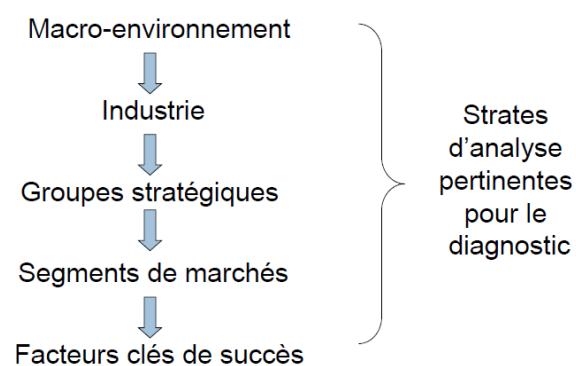


Il s'agit d'une part, de comprendre comment définir une industrie : ses acteurs, ses frontières, sa structure, sa dynamique... et d'autre part, maîtriser les principaux outils d'analyse de l'environnement (PESTEL, Modèle des 5 forces de Porter, Carte des groupes stratégiques, FCS)

##### 4.2.5.1 Pourquoi analyser l'environnement?

- Environnement turbulent et complexe.
- Biais dans la prise de décision (simplification/a priori historiques...)
- Mieux comprendre la nature de la concurrence dans l'industrie.
- Faire des choix stratégiques en accord avec les possibilités offertes par l'environnement.

##### 4.2.5.2 Les strates de l'environnement et les outils d'analyse correspondant

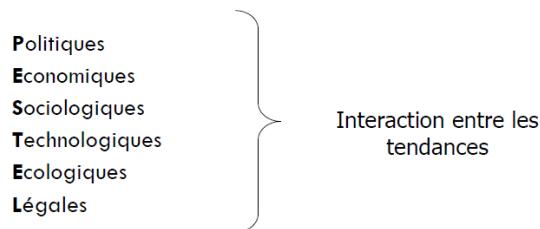


Les outils d'analyses correspondants sont:

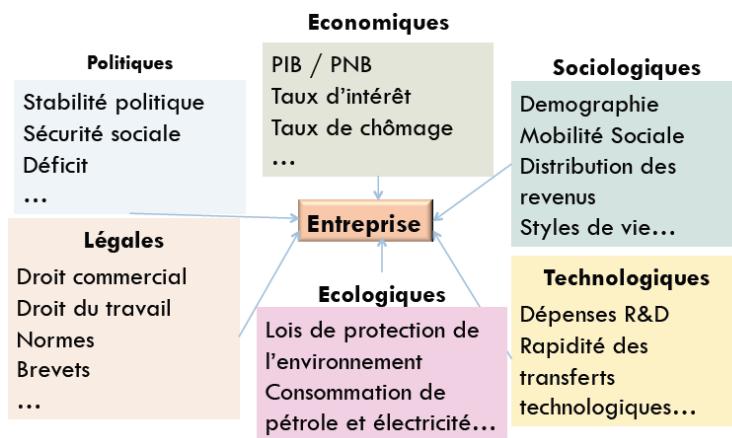


#### 4.2.5.2.1 Le macro-environnement et le modèle PESTEL

- Description



- Identification des tendances structurelles futures
- Point de départ de l'analyse de l'environnement



- Exemples de tendances structurelles

#### Tendance économique/socioculturelle

- Convergence mondiale de la demande
- Restauration rapide (Subway)
- Cabinets d'Audit

*Conséquence: Capacité à trouver des fournisseurs globaux (niveau de qualité identique)*

## Tendance politique

- Création de zone de libre échange => Harmonisation des standards

Assurances

Agroalimentaire

*Conséquence: Dépasser les particularismes locaux pour faciliter les économies d'échelles*

- Construction de scénarios

Complexité + turbulence de l'environnement = incertitude

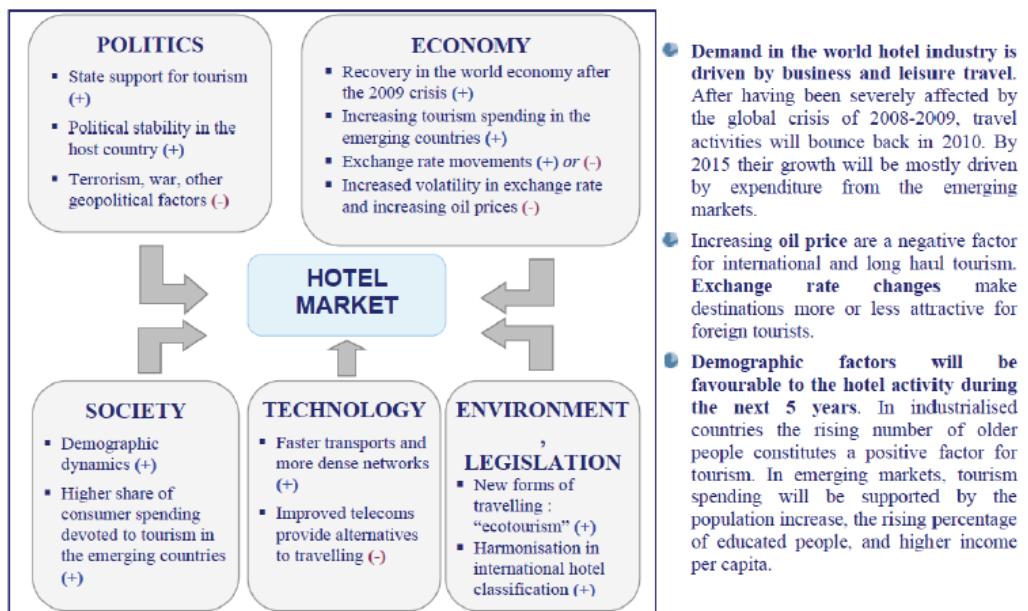
Construction de scénarios: Représentation plausible et détaillée de différents futurs envisageables, obtenue à partir de la combinaison de tendances structurelles incertaines.

Méthodologie: Définitions Scénarios, Elaborations de stratégies, Suivi des évolutions et ajustements

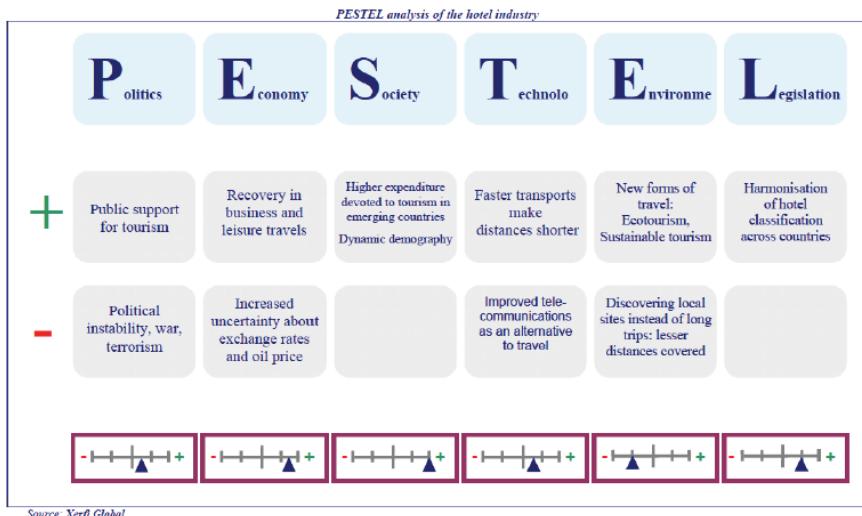
Exemple d'analyse PESTEL dans le domaine de l'hotellerie

### A generally favourable market environment by 2015

PESTEL analysis of the hotel market



## The hotel industry: a favourable market environment by 2015



### 4.2.5.2.2 L'industrie et le modèle des forces concurrentielles

- Qu'est ce qu'une industrie?

Une industrie est un groupe d'entreprises proposant la même offre de bien ou de services / un groupe d'entreprises proposant des produits substituables. Exemples : Industries de la construction automobile, Industrie de la grande distribution, Industrie du recrutement et travail temporaire, ...

Toutes les industries ne sont pas totalement uniformes et peuvent être analysées à différents niveaux. Exemple: Industrie du transport aérien ( Vols long courrier vs moyen courrier, Loisir vs business, Transport de passager vs transport de fret, ...)

La définition d'une industrie peut être difficile car ses frontières changent.

Convergence d'industries: des industries préalablement distinctes se chevauchent en terme de clients, d'activités, de technologies, de produits... Exemple: Industries de la photographie et du téléphone mobile => Nokia et Samsung deviennent concurrents de Canon ou Kodak

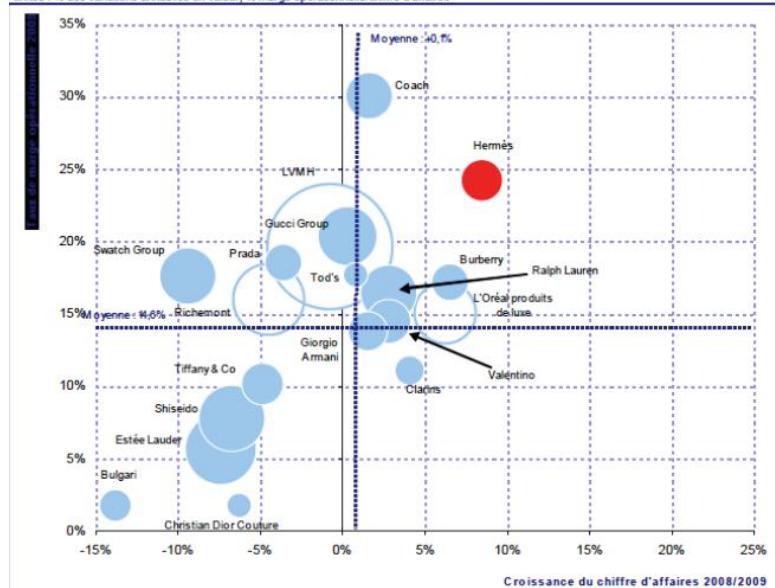
- L'analyse des forces concurrentielles

Il s'agit de :

- Déterminer le degré d'attractivité d'une industrie ou d'un Domaine d'Activité Stratégique (DAS).
- Evaluer l'impact de chaque force.
- Adopter une démarche dynamique dans l'analyse du modèle des cinq forces.

## Exemple de l'industrie du luxe

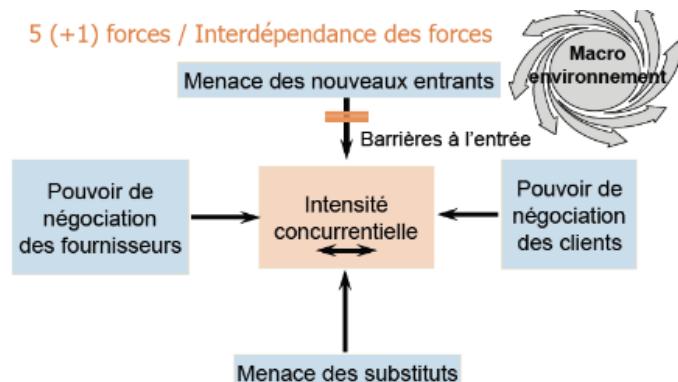
**Croissance et performances opérationnelles des principaux groupes de luxe (1)**  
unités : % des variations annuelles en valeur, % marge opérationnelle/chiffre d'affaires



(1) Données non disponibles pour Dolce & Gabbana et Zegna  
La taille des bulles est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé en 2009  
Source : traitement Xerfi à partir de données issues des rapports annuels des opérateurs

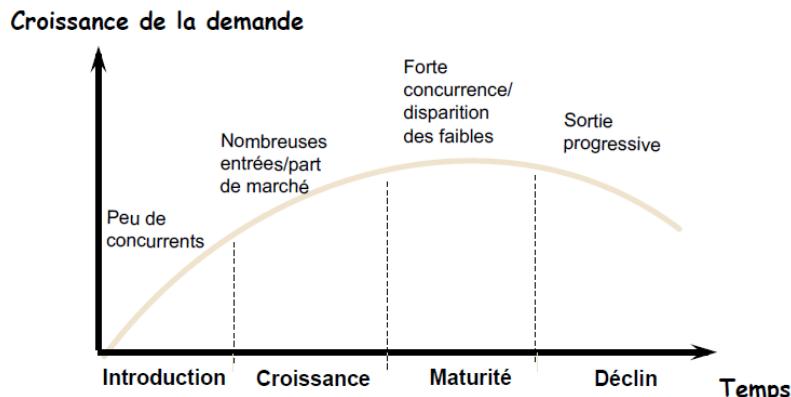
### - Schéma des forces concurrentielles

#### 5 (+1) forces / Interdépendance des forces



- Rivalité entre concurrents de l'industrie: Cycle de vie et intensité concurrentielle

- Nombre et taille des concurrents
- Rythme de croissance du secteur (cycle de vie)
- Possibilités de différenciation de l'offre
- Possibilité de croissance externe
- Importance des barrières à la sortie (surcapacité => renforcement de l'intensité)



- Pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients est élevé en cas de :

- Concentration des achats des clients
- Sources d'approvisionnement de substitution
- Le produit représente une part importante des coûts du client
- Le produit acheté n'influe pas sur la qualité du produit de l'acheteur
- Coût de transfert réduit pour le client
- Menace crédible d'intégration en amont des clients

Exemple: Source du pouvoir de négociation des clients pour l'industrie des produits solaires France 2012

(source : étude Markline Xerfi)



- Pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est fort en cas de :

- Fort degré de concentration des fournisseurs
- Clients nombreux et dispersés
- Faible importance de l'industrie en tant que débouché pour les fournisseurs
- Absence de substitut performant aux produits des fournisseurs
- Importance du produit vendu par les fournisseurs pour l'industrie
- Risque crédible d'intégration en aval des fournisseurs

Ex. Source du pouvoir de négociation des fournisseurs

Industrie des produits solaires France 2012

source : étude Marketline Xerfi



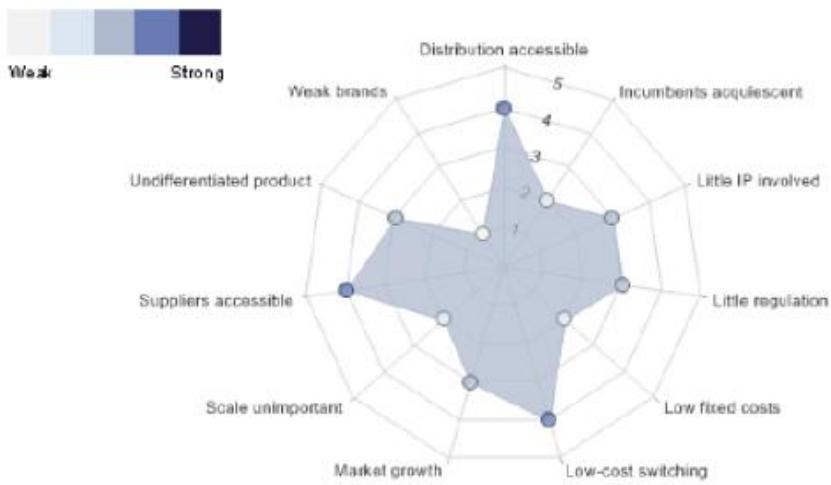
- Menace des nouveaux entrants et barrières à l'entrée

- Origine : Stratégie de diversification
- Facteurs agissant sur le niveau de risque : Degré d'attractivité de l'industrie, Force des réactions probables des firmes en place, Importance des barrières à l'entrée
- Barrières à l'entrée : Facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place.

Ex. Facteurs influençant la probabilité d'avoir de nouveaux entrants.

Industrie des produits solaires, France 2012

Source: Marketline Xerfi



SOURCE: MARKETLINE

MARKETLINE

NB: Barrières à l'entrée

- Barrières financières (Besoins en capital (intensité capitalistique), Economies d'échelle et effet d'expérience, Coûts de transfert)
- Barrières Commerciales (Accès aux canaux de distribution, aux matières premières, Réputation)
- Barrières de Ressources et Compétences (Propriété technologique, Ressources rares, Expérience)

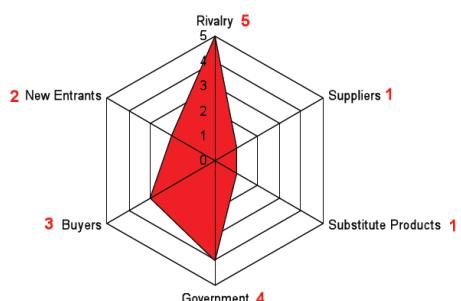
- Risque de substitution

Les produits substituables sont des produits qui peuvent remplir les mêmes fonctions que les produits de l'industrie.

Sources (souvent éloignées du secteur d'origine): Innovation, technologique, Innovation marketing, Evolution des comportements sociaux

Exemples: Matériaux composites / Acier; Systèmes d'alarmes / Gardiennage; Restauration rapide / Produits alimentaires; Aérien / TGV en national

Cas de l'industrie cosmétique au Japon



NB: les 5 forces de Porter...

- Ce n'est pas un simple listing (hiérarchisation).
- Analyse de l'impact des forces, de leurs interactions, de leurs évolutions.
- Conclusion sur l'attractif d'une industrie ou d'un domaine d'activité stratégique (jugement /position de consultant).
  - Implications du modèle des 5 forces

Questions qu'un manager doit se poser :

- Quelles industries/domaine d'activité pénétrer ou délaisser ?
- Comment influencer ...
  - ...le niveau des barrières à l'entrée (fidélisation client)?
  - ...le niveau d'intensité concurrentielle (rachat de concurrents)?
- Comment les concurrents vont-ils être affectés par les évolutions des 5 forces ?

#### *4.2.5.2.3 Le comportement stratégique des concurrents: la carte des groupes stratégiques*

- Le concept de groupe stratégique

Ensemble d'entreprises dont les **caractéristiques stratégiques sont semblables**, qui suivent des **stratégies comparables** ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence. Analyse faite « un cran » en dessous du niveau de l'industrie.

- Comprendre le comportement stratégique des concurrents

La carte stratégique permet de représenter graphiquement les différentes stratégies entre les concurrents, et constituer des groupes homogènes et distincts en fonction de critères propres à industrie. L'on tient compte de l'importance du choix des axes pour représenter les choix stratégiques

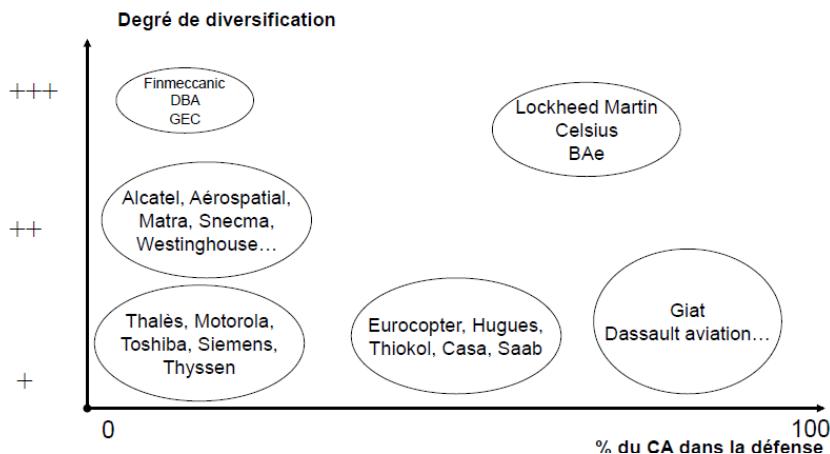
- Les dimensions de la carte stratégique

L'on étudie les paramètres suivants

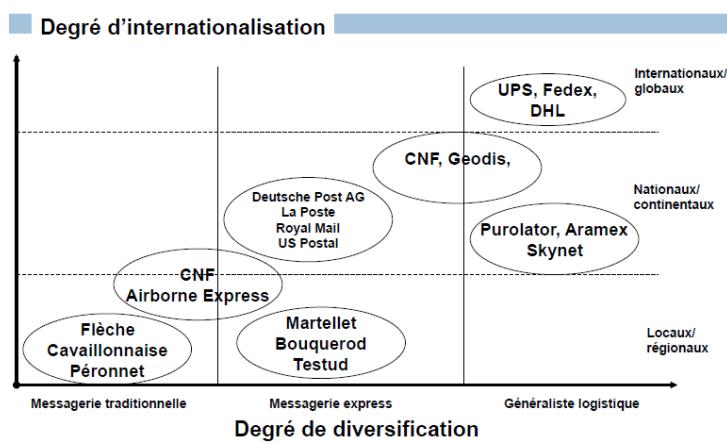
- Position des organisations /segments d'industrie : Spécialiste ou Généraliste
- Le périmètre de l'organisation : Extension géographique, Nombre de marques détenues, Nombre de produits
- Les caractéristiques des organisations : Degré d'internationalisation / Positionnement prix;

Qualité des produits /Taille - moyens financiers; Degré de diversification/ Capacités de R&D

Ex. Groupes stratégiques du Secteur de l'armement



Ex. Groupes stratégiques dans la messagerie

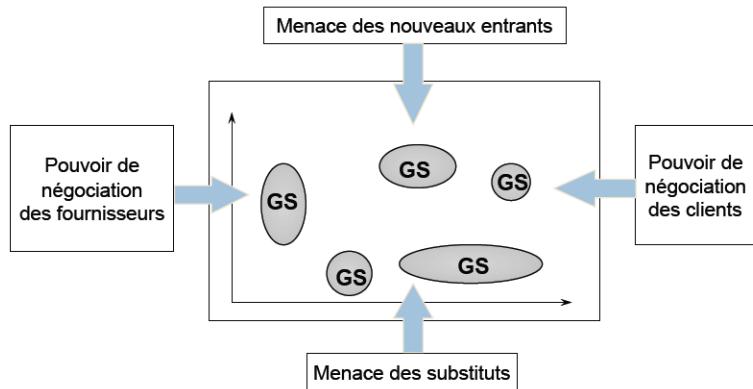


- Interpréter la carte stratégique

Il s'agit de:

- Anticiper les mouvements futurs possibles (Évaluer l'importance des barrières à la mobilité, Apprécier l'attractivité future de chaque groupe)
- Formuler une stratégie revient à choisir le GS où il faut se battre : Consolider le groupe stratégique ou sa position dans le groupe Stratégique (Agir sur les barrières du groupe stratégique, Agir sur la rentabilité du groupe stratégique), Aller dans un autre groupe, Exploiter une "zone vide", créer un nouveau groupe stratégique

- La carte stratégique et les 5 forces



## Bibliographie

Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R. Fréry, F. *Stratégique*, Pearson Education 9ème ed.

Site web pour étudiant:

[http://wps.pearson.fr/strategique\\_9/192/49273/12613993.cw/index.html](http://wps.pearson.fr/strategique_9/192/49273/12613993.cw/index.html)

# Chapitre 2 : financement de l'entreprise

**Objectif général:** Identifier les Instruments de financement de l'Entreprise

Quelque soit l'activité d'une entreprise, il faut financer les investissements et les opérations nécessaires à l'exploitation. Pour ce faire, une entreprise doit d'abord définir ses besoins à court, moyen et long terme; puis elle doit déterminer quels sont les meilleurs moyens pour répondre à ces besoins. Et surtout, le choix de ces moyens doit lui permettre d'acquérir et de maintenir l'équilibre financier qui se doit de concilier deux impératifs souvent antinomiques : la rentabilité et la sécurité.

## **1. BESOINS DE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE**

**Objectif :** Identifier les besoins de financement de l'entreprise.

### **1.1 La fonction financière**

#### **1.1.1 Définition**

*Ensemble des opérations qui permettent de mettre, en permanence, à la disposition de l'entreprise les ressources dont elle a besoin, au moment opportun (où elle en a besoin), au moindre coût et avec le maximum de sécurité.*

#### **1.1.2 Buts ou objets**

Le but de la fonction financière est d'assurer et de maintenir l'indépendance financière de l'entreprise. Ce qui suppose :

- ◆ La collecte et la reconversion des ressources nécessaires au financement de l'entreprise ;
- ◆ La saine utilisation de ces ressources ;
- ◆ La préservation de la solvabilité de l'entreprise ;
- ◆ La fructification du patrimoine (l'accroissement des richesses) de l'entreprise (biens, droits et obligations) ; en d'autres termes, la rentabilité des ressources.

### **1.2 Différents besoins de financement de l'entreprise**

De façon générale, le besoin de financement de l'entreprise est un décalage dans le temps entre l'engagement des dépenses (les paiements) et la perception des recettes (les encaissements).

L'on distingue deux catégories de besoins de financement :

#### **1.2.1 Besoins de financements des investissements**

Dépenses d'acquisition des immobilisations visant à accroître, remplacer ou de moderniser tout ou partie de son appareil productif et ses capacités de recherche, de distribution et de fonctionnement.

### 1.2.2 Besoins de financement de l'exploitation ou besoins en fonds de roulement d'exploitation

Ensemble des capitaux nécessaires au déroulement du cycle d'exploitation (de l'achat de biens à incorporer dans la production à l'encaissement des ressources).

**BFE (ou BFRE) = Actifs d'exploitation – Dettes d'exploitation**

$$= \text{Stocks} + \text{Créances sur clients} - \text{Dettes fournisseurs}$$

*Le cycle d'exploitation est l'ensemble des opérations allant de l'acquisition des facteurs de production à l'encaissement des recettes ; c'est le cycle : achat-production-vente.*

Il porte sur : le cycle d'approvisionnement (acquisition de matières premières, achats...) ; le cycle de fabrication (salaires, assurances, entretien de machines...) et le cycle de distribution (transport, stockage, loyer...) ;

N.B : Pour couvrir ses besoins de financement, l'entreprise doit se procurer des capitaux. Ces moyens qu'elle va choisir sont fonction de la nature des besoins à financer. Ainsi on a les moyens de financement des investissements et les moyens de financement de l'exploitation.

## **2. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES MOYENS DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS DE L'ENTREPRISE**

**Objectif :** Identifier les avantages et les inconvénients des instruments de financement de l'investissement de l'entreprise.

Il s'agit des ressources stables ; c'est-à-dire des ressources financières qui restent durablement à la disposition de l'entreprise pendant plusieurs années ou toute la durée de vie de l'entreprise. Ils peuvent être : des moyens internes ou financement par fonds propres ou des moyens externes ou endettement à moyen et long terme.

### **2.1 Les moyens internes ou financement par fonds propres**

Il s'agit des capitaux propres à l'entreprise ; ils comprennent : l'autofinancement, l'augmentation du capital social, la cession d'éléments de l'actif immobilisé et les quasi-fonds propres. Ils sont le gage des créanciers et déterminent la capacité d'emprunt de l'entreprise.

#### **2.1.1 L'autofinancement**

L'autofinancement est le financement des investissements par les moyens propres et librement utilisables de l'entreprise ; ces ressources proviennent : des réserves, des dotations aux amortissements et des provisions nettes des reprises.

*Autofinancement global = Autofinancement net (Bénéfice non distribué mis en réserve) + Autofinancement de maintien (Reprises de provisions et de dotations aux amortissements).*

| AVANTAGES  | INCONVENIENTS  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Son coût de collecte est nul ;</li> <li>-C'est un financement gratuit car l'entreprise n'a pas d'intérêt à payer ; la rémunération est facultative ;</li> <li>-C'est une ressource périodique régulière ; il se renouvelle annuellement ;</li> <li>-Renforce les capitaux propres (fonds propres) ;</li> <li>-Augmente la capacité d'emprunt de l'entreprise ;</li> <li>-Maintient l'indépendance financière.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Moyen de financement lent ;</li> <li>-L'insuffisance des ressources peut retarder le développement de l'entreprise ;</li> <li>-Il peut entraîner le mécontentement des associés (dividendes insuffisants) ou des salariés ;</li> <li>-Il peut être un facteur de hausse des prix.</li> </ul> |

### 2.1.2 Augmentation du capital

Il s'agit ici du capital social ; c'est l'ensemble des fonds mis à la disposition de l'entreprise par ses associés actuels ou de nouveaux associés(les propriétaires) sous forme d'apports en numéraire ou en nature en procédant à une augmentation du capital(droits de souscription). Il est représenté par les parts sociales et les actions.

L'entreprise peut faire aussi une incorporation de réserves en ne distribuant pas la totalité de ses bénéfices (droits d'attribution).

| AVANTAGES  | INCONVENIENTS   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Elle n'entraîne pas de remboursement des fonds collectés ;</li> <li>-Elle maintient intacte la capacité d'endettement de l'entreprise ;</li> <li>-La rémunération des fonds est variable car les dividendes dépendent des bénéfices réalisés.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Elle entraîne des risques de non souscription ;</li> <li>-Elle entraîne le risque de perte de contrôle du capital par les actionnaires actuels ;</li> <li>-C'est un moyen de financement réservé presque exclusivement aux grandes entreprises (cotation en bourse difficile voire impossible pour certaines entreprises).</li> </ul> |

### 2.1.3 Cession d'éléments de l'actif immobilisé

La cession d'éléments de l'actif immobilisé peut résulter de la vente de filiales marginales, d'usines ou d'activités marginales ; aussi des plus-values à la suite de la vente de certains éléments d'actifs immobilisés (machine, moyens de transport, matériels de bureau, terrains, siège social...).

### 2.1.4 Les quasi-fonds propres

Ce sont des moyens de financement dont la nature se situe les fonds propres et les dettes. Toutefois, ils sont très proches des fonds propres car ils procurent une forte garantie aux créanciers. Il s'agit :

- des avances en compte courant des associés ;
- des primes et les subventions ;

- des prêts participatifs ;
- des titres participatifs.

## **2.2 Les moyens externes ou endettement**

Les fonds propres ou moyens internes sont le plus souvent insuffisants pour financer l'intégralité des investissements de l'entreprise ; elle a donc recours aux fonds externes constitués pour l'essentiel de : emprunts à moyen ou long terme et du leasing.

### **2.2.1 Les emprunts à moyen ou long terme**

L'emprunt est un contrat par lequel un ou plusieurs prêteur (s) met (tent) à la disposition d'une entreprise des capitaux, pour une durée déterminée, moyennant paiement d'intérêt ; le remboursement du capital emprunté est effectué à une ou plusieurs dates (échéances) convenues dans le contrat. Un emprunt se caractérise par : le montant, le taux d'intérêt, la durée et les modalités de remboursement. Nous avons :

\*Les emprunts obligataires : c'est un emprunt à, moyen ou long terme contracté auprès de plusieurs prêteurs (obligataires) par une entreprise, dont le montant est divisé en fractions égales représentées par des titres de créances appelés obligations. Exemple : l'opération d'emprunt obligataire de la SOTRA ou du Trésor Public en 2008.

\* Les emprunts indivis ou bancaires : ce sont des emprunts contractés auprès d'un seul prêteur (banque ou établissement financier) remboursable à une échéance fixée d'avance. Ce type d'emprunt exige des garanties de la part de l'emprunteur : cautionnement, gage ; hypothèque, nantissement.

Ces emprunts se distinguent comme indiqué ci-dessous :

| <b>CRITERES DE DISTINCTION</b> | <b>TYPES D'EMPRUNTS</b>   |  |
|--------------------------------|---|--|
| Nombre de prêteurs             | Un prêteur : emprunt indivis                                    | De nombreux prêteurs : emprunt obligataire                     |
| Mode de remboursement          | Au terme de l'emprunt (à l'échéance) : remboursable « in fine » | Par annuités successives (chaque année) : emprunt amortissable |
| Calcul des intérêts            | Emprunt à taux fixe   | Emprunt à taux variable  |
| Durée de l'emprunt             | Moyen terme : 2 à 7 ans   | Long terme : 7 à 30 ans  |

N.B : Les emprunts à moyen terme (accordés par toutes les institutions financières) ont une échéance allant de 2 à 7 ans et les emprunts à long terme (accordés par des institutions spécialisées) une échéance allant au-delà de 7 ans.

| AVANTAGES  | INCONVENIENTS   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conservation de l'indépendance de gestion de l'entreprise car les prêteurs ne sont pas des actionnaires mais des créanciers ;</li> <li>-Connaissance des intérêts à rembourser.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diminution de la capacité d'emprunt de l'entreprise car les capitaux étrangers augmentent par rapport aux fonds propres ;</li> <li>-Coût important de l'endettement car l'entreprise doit rembourser le capital emprunté en plus des intérêts.</li> </ul> |

### 2.2.2-Le crédit-bail ou leasing

C'est un contrat par lequel une société spécialisée (société de crédit-bail) achète, à la demande d'une entreprise (client), un bien d'équipement (mobilier ou immobilier) et le met à la disposition de celui-ci pour une période de location irrévocable comportant à son terme une option entre trois possibilités pour le client: la restitution du bien à la société de crédit-bail (arrêt ou fin du contrat), le renouvellement de la location ou l'achat du bien (à une valeur prévue dans le contrat initial). Il s'agit donc d'une location avec option d'achat.

| Avantages  | Inconvénients   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Financement d'un bien sans apport de capitaux propres ;</li> <li>-Pas d'immobilisation de capitaux propres ;</li> <li>-Financement intégral d'un investissement ;</li> <li>-Rapidité (peu de formalité) ;</li> <li>-Garantie contre l'obsolescence des biens.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Coût élevé ;</li> <li>-Loyers périodiques contraignants ;</li> <li>-Impossible pour certains équipements spécialisés ;</li> <li>-Endettement accru de l'entreprise (crédit-bail &gt; crédit normal).</li> </ul> |

## **3. LES MOYENS DE FINANCEMENT DU CYCLE D'EXPLOITATION DE L'ENTREPRISE**

**Objectif : Identifier** les instruments de financement du cycle d'exploitation de l'entreprise.

Il s'agit pour partie de ressources stables (le fonds de roulement) et pour partie des dettes à court terme.

### 3.1 Le fonds de roulement (FR)

Le fonds de roulement (FR) est la partie des capitaux permanents (ressources stables) qui concourt au financement de l'actif d'exploitation ; il est constitué par l'excédent des ressources stables sur les immobilisations.

Le cycle d'exploitation exige un financement permanent (stocks, crédits aux clients) qui doit être couvert par les ressources stables constituées par le FR.

**FR = CAPITAUX PROPRES – ACTIFS IMMOBILISES**

**FR = RESSOURCES STABLES – EMPLOIS STABLES**

### **3.2 Les dettes à court terme**

En plus du fonds de roulement, l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation a recours à des dettes à court terme.

Les crédits à court terme les plus usuels sont :

- La mobilisation de créances commerciales ;
- Les crédits fournisseurs ;
- Les crédits bancaires ;
- Les obligations cautionnées.

#### **3.2.1 La mobilisation de créances commerciales**

L'entreprise peut se procurer de la liquidité en mobilisant ses créances sans attendre les échéances de délais de paiement accordées à ses clients ; ces crédits sont accordés en couverture de créances commerciales. Pour cela, elle utilise :

##### **3.2.1.1 L'escompte des effets de commerce**

Il consiste à refinancer ses créances auprès des banques avant échéance par la remise (la cession) d'effets de commerce (lettre de change, billet à ordre...).

##### **3.2.1.2 La lettre de change relevé (LCR)**

C'est une lettre de change ordinaire qui utilise un support magnétique.

##### **3.2.1.3 Le crédit de mobilisation des créances commerciales**

Il consiste à regrouper toutes les factures d'échéances voisines (10jours d'écart) et à créer pour leur montant global, un seul billet à ordre à escompter auprès des banques.

##### **3.2.1.4 L'affacturage ou le factoring**

Il consiste pour une entreprise à vendre au comptant ses créances commerciales à une autre entreprise qui est un intermédiaire spécialisé (factor).

NB : le billet à ordre est un effet de commerce ( un titre de créance à court terme) par lequel une personne(le souscripteur, le débiteur) s'engage à payer à une autre personne(le bénéficiaire, le créancier)une somme déterminée, à une date déterminée.

### 3.2.2-Le crédit fournisseur ou crédit inter-entreprises

C'est un crédit inter-entreprises correspondant au délai de règlement accordé par le fournisseur à son client après livraison ; l'entreprise négocie pour l'obtention de biens à régler à une échéance ultérieure (30, 60, 90 jours). Ces créances peuvent prendre la forme de facture à échéance ou d'effet de commerce.

### 3.2.3-Le crédit bancaire ou crédit de trésorerie en compte

Les crédits de trésorerie ou facilités de caisse sont accordés par les banques pour financer les décalages entre l'entrée des recettes et la réalisation des dépenses. Ces principales modalités sont :

- ◆ Le découvert bancaire : il correspond à une opération de crédit par laquelle une banque autorise son client à tire des sommes supérieures à ses avoirs en compte du moment ;
- ◆ Le crédit de campagne : c'est un crédit qui permet à une entreprise qui a une activité saisonnière de financer sa production et / ou le stockage des produits.

### 3.2.4 Les obligations cautionnées

Ce sont des crédits accordés par l'administration fiscale (le trésor), sous la forme d'une caution bancaire permettant à l'entreprise de différer le paiement de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA).

## **4. CHOIX DES MOYENS DE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE ET REGLES DE L'EQUILIBRE FINANCIER**

**Objectif :** Identifier les moyens de financement de l'entreprise.

### **4.1 Détermination de la situation financière de l'entreprise**

L'analyse du bilan permet de déterminer la situation nette de l'entreprise, le fonds de roulement et un certain nombre de ratios

La situation nette (SN) de l'entreprise est déterminée en faisant la différence entre les capitaux propres (CP) et les dettes à court et long termes (DLCT).

$$SN = CP - DLCT$$

### **4.2 Les critères de choix des moyens de financement**

L'entreprise doit choisir le moyen de financement en adéquation avec ses besoins ou ses objectifs. Elle met donc en balance plusieurs critères.

#### 4.2.1-L'autonomie financière

Pour éviter, à terme, de mettre en danger son indépendance, l'entreprise choisit en priorité l'autofinancement ;

#### 4.2.2-La capacité d'emprunt

L'entreprise ne peut se procurer des fonds à l'extérieur que dans la mesure où la structure de son bilan donne confiance aux prêteurs.

#### 4.2.3-La rentabilité des investissements

*La rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à sécréter un bénéfice.* L'entreprise peut recourir à l'endettement en cas d'effet de levier financier favorable.

*Il y a effet de levier financier lorsque le taux de rentabilité économique des investissements (des capitaux empruntés) est supérieur au taux d'intérêt débiteur (emprunteur).* Ce qui améliore la rentabilité des capitaux propres et accroît l'activité de l'entreprise.

#### 4.2.4-L'équilibre financier

L'équilibre financier correspond à une situation de solvabilité. Il a pour enjeu de concilier deux impératifs : la rentabilité et la solvabilité (la sécurité) par le respect d'un certain nombre de règles d'équilibre financier (voir ci-dessous).

### **4.3 Règles de l'équilibre financier**

Il s'agit de règles dont le respect assure à l'entreprise une cohérence dans ses plans de financement mais surtout, de juger son endettement et mesurer sa capacité d'emprunt. Ce sont :

#### 4.3.1 La règle de l'équilibre financier maximum ou Equilibre des emplois-ressources

Pour fonctionner correctement (cycle d'exploitation et investissement), l'entreprise se doit de respecter cette règle qui a pour but d'assurer la correspondance entre la liquidité des biens et l'exigibilité des ressources qui les financent. Cette règle se subdivise en deux :

♦ Le financement stable des immobilisations :

Cette règle repose sur le principe selon lequel les emplois stables ou durables (les immobilisations) doivent être financés par des ressources stables (capitaux permanents) ; c'est-à-dire par les capitaux propres et les dettes à moyen et long termes (les capitaux restant dans l'entreprise pendant une durée au moins égale à la durée de l'immobilisation).

#### **Ressources stables $\geq$ Actifs immobilisés**

♦ Le fonds de roulement (FR) :

*Le fonds de roulement, différence entre les ressources stables et l'actif financier (FR = Ress. Stab. – Act.fin.),* est une ressource de financement disponible pour financer l'exploitation.

Le FR est la grandeur financière fondamentale de l'analyse financière de l'entreprise. En effet, pour avoir une structure financière saine et équilibrée, il faut que le FR puisse couvrir les besoins de financement de l'exploitation (BFE).

$$\mathbf{FR \geq BFE}$$

#### 4.3.2-La règle du maximum d'endettement ou équilibre des ressources

L'équilibre des ressources ou des financements se repère à la structure du passif du bilan qui regroupe les capitaux et les dettes. Ainsi, l'endettement permet avec l'utilisation du levier financier d'accroître l'activité et la rentabilité de l'entreprise. Mais l'endettement accroît également les risques (soucis de sécurité et d'indépendance) de l'entreprise, notamment : la dépendance envers les prêteurs, la vulnérabilité en cas de difficultés, le refus des prêteurs d'accorder leurs concours au-delà d'un seuil limite.

D'où la règle du maximum d'endettement (limitation de l'endettement). Cette règle se subdivise également en deux composantes :

♦L'endettement de l'entreprise ne doit pas excéder ses capitaux propres qui constituent la garantie des créanciers :

$$\frac{\text{Capitauxpropres}}{\text{Dettes à M<sub>et</sub> LT}} \geq 1 \quad \text{ou} \quad \frac{\text{Capitauxpropres}}{\text{Ressources Stables}} \geq \frac{1}{2}$$

♦L'entreprise ne doit pas consacrer plus de la moitié de sa capacité d'autofinancement au remboursement de la dette, l'autre moitié étant nécessaire aux investissements :

$$\frac{\text{CAF}}{\text{Remboursement annuel des emprunts}} \geq 2$$

#### 4.4 Différents ratios de la situation financière

*Un ratio est un rapport significatif entre deux grandeurs ; les ratios permettent, ici, d'apprecier la situation financière de l'entreprise.*

Ce sont : les ratios de structure financière, les ratios de gestion et les ratios de rentabilité.

##### 4.4.1-Les ratios de structure financière

Ces ratios évaluent l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses charges financières ; ainsi ces

ratios intéressent le banquier mais également, ils renseignent les propriétaires de l'entreprise sur leur autonomie face aux créanciers.

$$\diamond \text{ Ratio d'autonomiefinancière} = \frac{\text{CapitauxPropresNets}}{\text{Dettesà longterme}} \geq 1$$

$$\diamond \text{ Ratio d'endettement} = \frac{\text{CapitauxPermanentsPropres}}{\text{Dettesà moyen et longterme}} \geq 2$$

#### 4.4.2 Les ratios de gestion

Ces ratios mesurent la vitesse de transformation des stocks en créances et traduisent ainsi le dynamisme commercial de l'entreprise.

♦ Pour une entreprise commerciale,

$$\text{Ratio de gestion} = \frac{\text{Prix d'achat des marchandises vendues}}{\text{Stock moyen+encours}}$$

♦ Pour une entreprise industrielle,

$$\text{Ratio de gestion} = \frac{\text{Prix de revient de la production vendue}}{\text{Stock moyen+encours}}$$

#### 4.4.3 Les ratios de rentabilité

Ces ratios indiquent aux actionnaires la rentabilité des capitaux qu'ils ont apportés :

$$\diamond \text{ Rentabilité financière} = \frac{\text{BénéficeNet(Résultat Net)}}{\text{CapitauxPropres}}$$

$$\diamond \text{ Rentabilité financière} = \frac{\text{BénéficeNet(EBE ou Résultat d'exploitation)}}{\text{ActifTotal(capitaux investis)}}$$

$$\diamond \text{ Rentabilité commerciale} = \frac{\text{BénéficeNet}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

# Chapitre 3 : Sociologie d'entreprise

## Introduction

### Objectifs du cours

Le principal objectif de ce cours est de développer l'habileté à analyser l'économie, le travail et l'entreprise à partir d'une perspective sociologique.

D'une façon spécifique, il s'agit de :

- développer chez les étudiants l'habileté à recueillir et organiser les données pertinentes à l'analyse sociologique de situations reliées à l'économie et à l'entreprise;
- développer la capacité à situer le contexte social, culturel et politique dans lequel évolue l'entreprise;
- développer chez les étudiants l'habileté à analyser les dynamiques sociales à l'œuvre dans les entreprises.

**Portée du cours :** Économique Culturel Social Politique

## **La méthode sociologique**

### Fondateurs

- Durkheim et le fonctionnalisme « Le suicide »
- Marx et les théories du conflit « Le capital »
- Weber et l'action sociale « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme »

### Quelques définitions

Qu'est-ce que la sociologie?

« L'étude de l'action humaine dans les différents milieux sociaux » (Rocher, 1979: 11) [X]  
« L'action sociale et son résultat, l'organisation sociale, sont les principaux objets d'études des sociologues (...) les processus de changements seront également des objets d'étude importants » [X] ... et les autres régimes explicatifs (religieux, sens commun, psycho/écono.)

Appliquée à l'entreprise, c'est « l'étude des acteurs qui, par leurs actions, influencent et transforment leur organisation »

Ce sont:

Les multinationales, Les groupes d'intérêts, L'État, Les environnementalistes, Les syndicats, Les ministères, Les partis politiques, Les ONG, Les autres entreprises, Les universités, Les familles Les lieux de culte, Les femmes, Les jeunes, Les immigrants ... etc.

La Méthode sociologique est Une méthode comparative (Construction théorique-Phénomènes similaires- à travers le temps

L'appellation de « **sociologie des organisations** »est apparue dans les années 50, au sein des cours, manuels. La sociologie existait avant mais non identifiée ainsi. L'intérêt pour les organisations a coïncidé d'un point de vue historique avec la naissance même de la sociologie. Les sociologues reconnus sont Marx, Weber et Durkheim. Ces 3 pères fondateurs de la sociologie ont centré leurs réflexions sur des séries de phénomènes plus ou moins liés à la sociologie des organisations.

- La division du travail – La spécialisation dans les usines – La démocratie-bureaucratie Transformation des rapports sociaux, des principes sur lesquels s'appuie la société

La fin de la seconde guerre mondiale : nouvelle étape d'institutionnalisation de la discipline aux USA. Toute une série d'auteurs ont développé des grandes enquêtes de terrains, dans des entreprises, ils ont produit un savoir. Dans les années 20, il y avait déjà les premières enquêtes aux USA, mais des études d'orientation psychosociologique. En France, dans les années 60. Ces études en France : Michel Crozier, CSO, centre des sociologies des organisations (Paris), c'est autour de formations de 3<sup>ème</sup> cycle, que s'est développée la sociologie des organisations en France.

### Où commence et où s'arrête la sociologie des organisations ?

S'agit-il uniquement d'analyser les groupements organisés que sont les entreprises, les administrations, et les associations ? Non, la SDO renvoie à une réflexion sur l'action collective. C'ad une action concertée, convergente menée par une pluralité d'acteurs en vue d'atteindre un certain objectif. Il s'agit, d'appréhender les mécanismes de coopération sur lesquels repose cette action collective. On s'intéresse à l'organisation sociale au sens large, société est organisée avec des règles et des principes.

### Pourquoi s'y intéresser ?

L'organisation offre un terrain expérimental, important pour étudier la question de l'action collective. Montrer que la coopération n'est pas naturelle, elle se construit. L'organisation est un construit social. Sous quelle forme cette coopération est possible ?

Il existe de plus en plus d'organisations dans notre société, celle-ci est de plus en plus organisée, d'un point de vue quantitatif, mais aussi sur le plan qualitatif, les activités sont de plus en plus organisées (rationalisées, pensées, planifiées). Les activités sont de plus en plus interdépendantes. Interactions entre les activités. Plus en plus de régulation des activités. Illustration à travers la création d'instances ayant pour vocation à réguler (CSA, conseil supérieur de l'audiovisuel), organisme d'état qui a pour but de réguler et contrôler les activités liées à la production de l'audiovisuel (assurer les programmes, nommer les directeurs de chaînes ...) HALDE (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité) créée en 2004 mais dissoute en 2011. Elle avait aussi pour fonction de réguler, gérer les questions liées à la discrimination.

Le fonctionnement même des organisations est devenu plus compliquée, il faut se doter d'outils pour les analyser. Les organisations ne sont pas des instruments neutres et transparents, elles sont le lieu, le terrain de tension, de concurrence, de conflits, de rapports de force. L'organisation est un lieu de pouvoir, l'organisation est composée d'acteurs, d'agents avec des positionnements différents, avec des convictions politiques différentes. Il peut y avoir des décalages entre la décision et la mise en pratique. Tous ces constats sur la multiplication des organisations ont amené une différente réflexion sur l'organisation comme problème, on a vu se multiplier toute une série de métiers en conseil, en management, en organisation.

### **Comment s'y intéresser ?**

#### **1) Démarche typologique et classificatrice : études des structures, des organigrammes.**

Etudier les organisations de manière formelle, organisations en tant qu'objets sociales, on va distinguer les organisations en fonction de leur statut juridique, leur taille, leur secteur d'activité, leur branche. La typologie contribue à vérifier les différences.

#### **Analyse de l'organisation en tant que processus social**

Approche qui s'inscrit dans une perspective interactionniste, on suppose que c'est par les interactions entre les individus que se produit du collectif. On s'intéresse à l'organisation formelle dans laquelle ils agissent, dans le contexte organisationnel. Mais pas seulement, dans le contexte social plus large aussi.

Ce chapitre étudie les six (6) points suivants:

- Objet du cours. Pourquoi une sociologie des Entreprises?
- Définition de l'entreprise.
- La diversité des entreprises.
- Les mouvements historiques.
- L'entreprise: lieu de pratiques sociales.
- L'entreprise, une institution dans son rapport à la société.

### **1. OBJET DU COURS**

Introduction originale au monde des entreprises.

appréhender l'entreprise comme un système avec ses relations internes et externes dans les domaines: humains, techniques, organisationnels, économiques, institutionnels et historiques.

*Le principe: étudiez les règles de la fourmilière vue de l'extérieur.*

#### **1.1 Pourquoi une sociologie de l'entreprise?**

L'entreprise est un lieu de production. L'entreprise est une organisation. L'entreprise est une institution. Donc l'entreprise est une société qui constitue une micro société. D'où la possibilité d'une sociologie. Il existe trois (3) façons d'aborder l'entreprise : (i) Dans son mouvement historique, c-a-d ses formes successives. (§ 4), (ii) Comme un lieu de pratiques sociales, c-a-d un espace abritant des relations sociales, des règles et des jeux. C'est donc une organisation (§

5), (iii) Son rapport à la société, c-a-d comme une institution à la fois ordinaire et spécifique, à qui il incombe des responsabilités sociales. (§ 6).

Ces trois regards sont complémentaires et ils constitueront le fil conducteur de ce chapitre.

## **1.2 Pourquoi les sociologues s intéressent ils aux entreprises?**

Le sociologue considère la notion de travail comme un fondement de la société. « dis moi ce que tu fais, je te dirai qui tu es. » Etudier les formes de travail permet d'anticiper les évolutions (naissance, vie et mort des sociétés ». Des crédits de recherche plus faciles à obtenir en période de crise.

Les entreprises sont vues comme des laboratoires sociaux. Ex: lutte des classes, politisation, l'émancipation des femmes à partir de 1914 dans les usines, évolution des systèmes de formations et de socialisation.

Deux étapes de la sociologie de l'entreprise:

- Entre 1945 et 1986: Les sociologues Français étudient le poste de travail cad le rapport aliénant entre « ouvrier - machine - cadence », l'entreprise est vue comme une brique de base du système capitaliste. Les sociologues américains moins empêtrés dans un paradigme politique développent les « Administratives Sciences » qui voient l'entreprise de façon plus globale.
- A partir de 1986 (c-à-d suite à l'arrivée de la gauche au pouvoir), il y a réhabilitation de l'entreprise dans le discours social et dans celui des sociologues. Cf.: vague Tapie etc.. L'ethnologie veut étudier l'entreprise avec le regard « globalisant » qui a fait son succès dans l'étude des sociétés exotiques. La crise fait prendre conscience à la collectivité nationale du caractère fragile de ses entreprises. Le chômage montre à tous ce que veut dire l'absence d'entreprises. On se dirige vers le zéro mépris pour celles ci.

Plus tard, l'on assiste à la disparition du modèle socialiste de l'Europe de l'Est. Révélation des pratiques.

Le schéma « lutte des classes » régresse apparemment. Les entreprises adoptent des fonctionnements plus démocratiques avec: le management participatif, théorie des relations sociales, les négociations, l'intéressement et le capitalisme salarié, le projet d'entreprise. Apparition de la notion d'entreprise « citoyenne ». L'entreprise ne peut éviter de rendre des comptes à la société et à ses clients à propos des effets qu'elle y produit. Ex : Chômage, pollution, travail des enfants. Question: Pourquoi Renault a-t-il fermé Vilvorde et non Cléon?

## **2. DÉFINITION DE L'ENTREPRISE**

INSEE: « Toute unité légale, personne physique ou morale qui jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et services marchands ».

Alain Touraine: « Une entreprise est un centre autonome gérant une organisation à buts économiques »

Les 5 caractéristiques d 'une entreprise:

- Elle produit et vends des biens ou des services marchands
- C 'est un centre de comptabilité et de profit,
- Cette activité est à la fois continue et fixe. Elle est différente d 'un chantier.
- C 'est le lieu d 'un travail individuel ou collectif, salarié ou rémunéré. Enfin condition nécessaire:
- C 'est un centre autonome de décision. Donc un bar avec une personne est une entreprise et le service production de Renault Cléon avec 1000 personnes n'en est pas une.

## **2.1 Pourquoi des entreprises?**

Trois (3) raisons: L 'action individuelle est insuffisante. Les entreprises sont un substitut à l 'imperfection. « Cela coûte moins cher de le faire soi même ». L 'entreprise apparaît historiquement lorsque les individus sont capables d'organiser méthodiquement leur projet.

Point 1: L 'entreprise regroupe des moyens (humains, matériels) et des compétences ( savoir faire) rendant caduque toute tentative de faire mieux soi même.Ces moyens engendrent l 'économie d échelle.<Pour la société, l 'entreprise rend les individus plus efficents.

Point 2: L internalisation peut réduire les coûts de transaction. « Ca coûte moins cher de le faire soi même ». On peut noter l 'opposition avec le point 1.

Point 3: L 'entreprise est donc cet organe qui apparaît quand il s'agit d 'organiser de nouvelles (et efficientes) combinaisons des facteurs de production; quand le calcul strict remplace les intuitions et quand il y a une politique méthodique de constitution de réserves.

## **2.2 Une analyse sociologique**

On peut comprendre l 'entreprise comme l 'articulation de trois systèmes: Marchés /Produits; Technique / organisation; Ressources humaines / relations professionnelles. Ceci correspond aux trois niveaux de l 'entreprise:

1er niveau: production et la « maximalisation des avantages et la diminution des coûts »

2ème niveau: C 'est celui de l 'organisation c-a-d celui des »normes et des formes d 'autorités »

3ème niveau: celui des « rapports de pouvoir » et du « contrôle social des changements économiques »

On peut le reformuler ainsi: L 'entreprise est un ensemble articulé de trois sous systèmes autonomes: le système productif, le système organisationnel et le système institutionnel. Ce dernier étant en interaction étroite avec un écosystème c-à-d l'environnement de l'entreprise.

## **2.3 Les trois systèmes de l'entreprise**

### ***2.3.1 Système de production (SP)***

Produire exige de combiner des moyens humains et techniques, des normes et des méthodes, des flux de matières, une coopération sur les lieux de travail et des habiletés professionnelles. L'analyse sociologique se porte sur l'étude du travail, sa gestuelle, sa qualification, son autonomie et son évolution.

### ***2.3.2 Le système organisationnel (SO)***

C'est le niveau de décision et d'adaptation. Stabiliser ou modifier le SP. Il agit sur les règles plutôt que sur le savoir faire. C'est ici que se règlent les problèmes d'allocation de la force de travail ou que se situent les débats sur le « faire ou faire faire ». L'analyse sociologique fait ici appel aux concepts de la théorie des organisations, et travaille sur les aspects de rationalisation, d'autorité, de systèmes formels ou informels.

### ***2.3.3 Le système institutionnel (SI)***

C'est l'espace des stratégies, en terme de produits et d'orientation sur des marchés comme en termes plus politiques. Il s'agit de gouverner l'entreprise, pas seulement de fabriquer un produit (SP) ou de décider une organisation du travail (SO). Interface avec le propriétaire, les actionnaires, l'état et ses salariés/citoyens et les valeurs de la société. Sociologiquement, c'est un niveau de conflits et de légitimités en concurrences.

## **3. LA DIVERSITE DES ENTREPRISES**

### **3.1- Le critère de la répartition des salariés**

Répartition en France: Il y a 3,5 millions d'entreprises. Qu'en est-il en Côte d'Ivoire? En France, l'entreprise c'est surtout la boutique, l'artisan, le bistro ou la petite exploitation agricole.

**sous facteur discriminant: Le système socio productif**

**sous facteur discriminant: Diversité de secteur.**

**Sous facteur discriminant: La mortalité.**

L'entreprise est une institution fragile, La moitié des entreprises créées meurent avant 5 ans. Elles sont plus préoccupées de leur survie que de leur développement: cessation: .../an; création: .../an; Attrait de la création reste fort: Indépendance, Créativité, Dynamisme: On en oublie les difficultés. De ce fait les entreprises créées les « intrapreneurs »

### **3.2 Le critère de la diversité des statuts**

Publiques ou Privées : Privées avec 2 formes juridiques: Société de Personnes, Société de Capitaux.

- Société de personnes: associés peu nombreux, souvent apparentés, responsables sur leur patrimoine personnel.

- Société de Capitaux: SARL: en France, les associés ont une responsabilité limitée à leur apport.

Coopérative: 1 homme = 1 voix:

Groupes: Structure très complexe avec de multiples participations croisées entre société du même groupe ou en dehors. Un groupe est l'ensemble formé par une société mère (la Holding) et les sociétés filiales sous son contrôle. La Holding: centre de décision financière. Filiales: exploitation et Production.-

Les multinationales: Associées aux images d'entités captatrices (de pieuvres), elles n'ont pas bonne presse. Sources ONU: multinationales et filiales avec salariés et contrôlant 25% du PIB mondial en 1992.

### **3.3 Le critère de la diversité du capital**

Petite entreprise: contrôle familial ou communautaire (Kibbutz)

Banques d'affaires: Paribas, Indosuez, Morgan (usa)

Etat: EDF, FT etc....

### **3.4 Le critère du contrôle du capital**

Question: Comment les dirigeants peuvent ils s'affranchir des détenteurs du capital (grandes familles, banques, actionnaires)?

Le dirigeant contrôle sans être propriétaire encore moins actionnaire en choisissant judicieusement leurs actionnaires et leur Conseil d'administration. Choisir les membres du CA dans un réseau relationnel très proche de l'appareil politique et de l'Etat. Tel dirigeant siège au CA de tel autre: renvoi d'ascenseur. Peuvent circuler informations stratégiques, appuis, participations, commandes croisées etc..d'où le rôle et le pouvoir de l'ENARCHIE en France.

Histoire des différents modes de contrôle des firmes. Cohérence avec l'évolution de la société: Du dictateur à la démocratie d'entreprise. Ex du patron de droit divin à l'actionnariat des salariés. Les différents modes de contrôle:

- Contrôle direct: cartel ou concentration.
- Contrôle industriel: Par l'avance technologique et l'intégration verticale.
- Contrôle commercial: prégnance du marketing et maîtrise de la qualité des produits.
- Contrôle financier: performance de la rentabilité financière.

NB: A une époque donnée, on trouve des entreprises de tous types. Ex : Existence d'entreprises esclavagistes jusqu'aux plus avancées socialement. Les modèles correspondent souvent à un moment dans le temps mais ils peuvent perdurer pendant des siècles s'ils sont adaptés à l'objet de la production et à la société.

### **3.5 Le critère de la diversité des réponses organisationnelles**

Que pouvons nous déduire de la diversité des organisations productives? Bien que les économies soient fortement imbriquées, les organisations restent différentes avec des formes institutionnelles contrastées. La multiplicité des compromis institutionnels destinés à répondre à des exigences identiques de compétitivité ou de production invite à la réflexion: Existe-t-il un management culturel des systèmes de production, d'organisation et institutionnel?

## **4. HISTOIRE D'ENTREPRISES ET DES SYSTEMES DE PRODUCTION LIES**

### **4.1 Naissance de l 'Entreprise**

Causes : Séparation entre le cercle familial et le lieu de travail et Désuétude de la communauté domestique.

L'individu éprouve de moins en moins le besoin de la sécurité clanique, la sécurité n'est plus fournie par le lignage mais par le pouvoir politique; le ménage n'est plus l'atelier de production/consommation en commun mais un seul lieu de consommation. C'est de l 'extérieur qu'il reçoit sa formation personnelle et professionnelle et ses sources de revenus.

Réflexion: Analyser les causes de l'émancipation féminine à partir de 1914?

#### ***4.1.1 Schéma de production artisanal***

Un acheteur apporte la matière première (ou l 'argent), passe commande. L 'artisan réalise un produit spécifique et unique. Il y a paiement à la livraison. Pour fabriquer, il faut une commande car il y a risque de perte en cas de non vente. On ne fabrique pas d'avance car il y a des coûts de fourniture difficiles à supporter. La pièce est unique donc non standardisée.Ce système n 'autorise pas les économies d 'échelle par la réduction des coûts liée aux achats en gros de la matière première et du travail, ainsi que la standardisation des tours de mains, et la possibilité de fabrication en avance de phase

#### ***4.1.2 Mode de création d 'une entreprise***

Pour dégager de la marge, il faut: Standardiser (Produire en série). Réaliser une économie d'échelle sur les achats de matière et main d 'œuvre. Il faut donc disposer d 'une trésorerie et d 'un CAPITAL pour pouvoir produire et payer les salaires avant de vendre. Il faut vendre rapidement pour rentrer dans ses frais si possible avant d'avoir à payer ses fournisseurs. L'avantage des supermarchés actuellement.

Pour vendre rapidement il faut: Connaître les besoins des clients: MARKETING; Annoncer la mise en vente du produit: PUBLICITE; Faciliter l 'écoulement du produit: avoir un Réseau de DISTRIBUTION.

#### ***4.1.3 La constitution d 'un capital***

Le marchand a constitué un stock de trésorerie qu'il souhaite investir dans une unité de production. Le marchand a compris que ce n'est pas la possession mais la circulation des marchandises qui va l'enrichir. D'où les théories sur le libre échange. Le marchand est le seul à s'y intéresser car le féodal néglige le commerce et l'industrie.

Le marchand adopte en Angleterre et Allemagne la foi calviniste: « Jamais assuré ici bas de son élection divine, le calviniste en cherche des signes ici bas. Il les trouve dans la prospérité de son entreprise». C'est la thèse de l'Ethique protestante et de l'esprit du capitalisme de Max Weber. Les présupposés du capitalisme. « Pour toutes les grandes entreprises lucratives qui se consacrent à la couverture des besoins quotidiens, l'usage d'un compte de capital rationnel comme norme ». Ce qui traduit en français veut dire qu'une entreprise marchande doit posséder une comptabilité.

### **4.2 Evolution de l'entreprise: De l'atelier à la firme.**

#### ***4.2.1 Atelier familial***

1 maître, 2 à 3 compagnons, 1 à 2 apprentis formant une famille: forgeron, cordonnier, orfèvre ou dentellière. Dès le 17e siècle, le mouvement est à son apogée. Ouvriers et patrons se séparent. Dans les ateliers des manufactures qui apparaissent on voit les métiers se spécialiser. Les maîtres deviennent: Propriétaire/commerçant ou contre maître. Compagnons deviennent ouvriers. La plus grande spécialisation entraîne une aliénation à l'origine de la naissance des mouvements ouvriers..

Le travail à domicile aboutit à des réseaux d'ateliers corporatifs ou familiaux liés entre eux par une organisation marchande qui les anime et les domine. Cette structure n'a pas disparu.

Italie: MO clandestine formant l'économie dite souterraine. France: réseau de nourrices, travaux domestiques: repassage, ménage; Informatique, journalisme: free lance. Le télétravail aboutit à la création de micro société de 1 personne, parce que le coût de l'outil informatique diminue et que les coûts bâtiments augmentent.

#### ***4.2.2 La manufacture***

Il s'agit essentiellement de travail manuel peu automatisé regroupé sur un même lieu. Dispersée au début dans les ateliers familiaux. Le coordonnateur/marchand apporte la matière première, définit les spécifications du produit, paye les salaires et se réserve l'éventuel bénéfice. Puis regroupement de la MO pour (i) diminuer les temps des flux matières et produits finis, (ii) surveiller la MO, (iii) augmenter la qualité des produits par un raccourcissement de la chaîne d'information.

#### ***4.2.3 La fabrique***

Trait principal: Le Machinisme: Remplacement de l'homme de métier par un opérateur; L'homme est mis à la cadence « inhumaine » de la machine. Avant: l'homme impose le rythme

à son outil, ici c'est l'inverse. C'est la « chaîne », c'est à dire le convoyeur de fabrication qui structure les unités de fabrication (architecture, rythme de travail, organisation,...)

Travail plus facile mais cette simplicité est vue par Marx comme une aberration: « la facilité même du travail devient une torture en ce sens que la machine ne délivre pas l'ouvrier du travail mais dépouille le travail de son intérêt ». Deux types de besoins sont à l'origine de l'essor des fabriques: (i) Militaire: fabrication d'uniformes, canons et de poudre; (ii) Luxe: tentures, tapis, tapisseries et porcelaine.

#### **4.2.4 L'usine**

Prolongement de la fabrique; Subordination plus intense de l'ouvrier à sa machine. Organisation rationnelle de la production en vue d'une vente de masse et continue.

Système Taylorien: forte division du travail, équipement technique spécialisés, produits standardisés, concentration ouvrière et indifférenciation de la MO. Sociologiquement: Intensification de la lutte ouvrière collective, montée en puissance des syndicats.

#### **4.2.5 La firme**

Trois (3) éléments sont poussés à leur paroxysme:

- Gigantisme de la taille. De la centaine à la centaine de milliers.
- Diversification des activités: intégration horizontale et verticale.
- Organisation interne: Passage d'une organisation par produit ou service à une structure multi divisions avec un EM et des divisions spécialisées dans un produit ou une aire géographique.

### **4.3 Quatre formes d'entreprises**

L'entreprise tutelle ou le « couvent industriel »; L'entreprise paternelle ou « la famille »; L'entreprise rationnelle ou « les mercenaires »; L'entreprise conventionnelle ou « le contrat »

#### **4.3.1 L'entreprise tutelle**

Recrutement de la force de travail plus ou moins coercitif. Ex 17ème siècle en Angleterre. Les paysans mis sur les chemins par les réformes agraires deviennent des vagabonds tombant sous le coup des lois sur le travail forcé. Rapport de sujexion direct. Il faut surveiller l'ouvrier! Théorie X de Douglas Mc Grégor. De ces « couvents industriels » naissent les premiers principes d'économie industrielle: Ordre, propreté, silence, surveillance. Ces principes restent valables de nos jours: Allées tracées au sol, machines rigoureusement alignées, bureaux de la maîtrise surélevés, pointeuses.

#### **4.3.2- Entreprise paternelle**

Image de stabilité issue des corporations. Transposition du compagnonnage. Adopté par le patronat pour fidéliser, stabiliser et discipliner sa MO issue du monde rural. L'entreprise est un cercle familial élargi. Ouvrier sociologiquement « mineur ». Patron de Pater (le père) éduque,

protège et au besoin réprimande et réprime. Ce modèle implique des devoirs réciproques réels: Fidélité au patron; Devoir de protection des ouvriers. Voir Japon

Exemple le système Michelin:

Cinq (5) objectifs: (i) Retenir et former la MO (ii) Attirer vers l'entreprise (iii) Augmenter la productivité (iv) Assurer la reproduction de la MO (v) Inculquer des valeurs; d'où les pratiques paternalistes: Recrutement préférentiel enfants et proches;

#### ***4.3.3 Entreprise rationnelle***

C'est le contraire du paternalisme: S'occupe uniquement de son organisation interne, Régule ses flux le plus efficacement possible. Engagement social très faible. Seul compte les capitaux et leurs mobilisation dans une combinaison productive. La figure sociale, c'est l'ingénieur intermédiaire entre les ouvriers et les propriétaires.

#### ***4.3.4 L'entreprise conventionnelle***

Prolongement de l'entreprise rationnelle: Consacre le désengagement social du Patronat et la décentralisation de ses responsabilités. La négociation collective devient un mode de régulation social. Fondée sur une rationalisation technique et l'abandon aux syndicats de la gestion du personnel. Ex: Education Nationale. Il existe des réglementations et des conventions qui stipulent droits et devoirs de chacun.

### **4.4 Trajectoire d'entreprises.**

Les entreprises ont une histoire. Au besoin elles l'inventent. Elles se créent, croissent et meurent parfois et même souvent!

## **5. L'ENTREPRISE: UNE ORGANISATION**

### **5.1 Rationalités multiples et relations sociales**

Dans la théorie économique classique seul le « marché » permet des décisions optimales. L'individu en cherchant que son propre intérêt est plus efficace que la bonne volonté. C'est la main invisible du marché, remis en question par l'Alter mondialisme. Eco citoyen, commerce équitable, Fonds éthiques. La firme est réduite à l'entrepreneur et le monde à une gigantesque foire à la criée entre des acheteurs et des vendeurs libres et solitaires. Or cette vision est trompeuse. Un marché est un lieu organisé. Le Marché n'existe pas, il n'existe que des marchés concrets.

L'entreprise est un lieu de Rationalités multiples: chacun à ses propres raisons. Ouvrier qui refuse d'obéir. Cadre qui fait cause commune avec les employés. Citoyen qui refuse de travailler à la destruction de l'environnement. L'entreprise ne peut pas être un lieu serein. Il y a chez chaque acteur des zones de décision, des sujets d'accord, des conflits d'intérêts.

## **5.2 Les écoles des théories de l'organisation**

Ce sont: Le Taylorisme, l'école des relations humaines, l'entreprise bureaucratique et l'Ad'hocratie.

### **5.2.1 Le Taylorisme**

Etude rigoureuse des actions de production visant à sélectionner les pratiques et tours de mains les plus efficaces. Le taylorisme permet le passage de l'artisanat à l'industrie.

Conséquences positives: Augmentation massive de la productivité; Amélioration des conditions de travail. Standardisation et augmentation de la qualité des produits. Réduction des coûts par l'économie d'échelle. Rationalisation autorisant la mécanisation.

Conséquences négatives: Aliénation des opérateurs. Passage du statut d'artisan (dépositaire d'un savoir) à celui d'ouvrier spécialisé. Suppression de la créativité de la base qui devient une extension de la chaîne. Rejet social du Taylorisme.

Le post taylorisme: une organisation de travail qui met en œuvre diverses formes de participation des travailleurs aux décisions concernant la production. Le but est de remédier aux dysfonctionnements liés au taylorisme (démotivation des travailleurs, entre autres). On distingue cinq formes de post-taylorisme :

- La rotation des postes : l'ouvrier occupe successivement différents postes de travail pour éviter la routine et pour avoir une vision plus globale du processus de production.
- L'élargissement des tâches : les tâches sont moins fragmentées, moins pénibles, moins répétitives. - L'enrichissement des tâches : le travail s'étend à d'autres tâches telles que le réglage et l'entretien des machines. Cela implique une responsabilisation du travailleur.
- Les groupes semi-autonomes : quelques ouvriers s'organisent librement pour atteindre un niveau de production fixé par la direction.
- Les Cercles de qualité : les groupes de travailleurs volontaires se réunissent pour améliorer le processus de production et la qualité des produits. C'est une remise en cause de la division verticale du travail énoncée dans le taylorisme.

### **5.2.2 L'Ecole des Relations Humaines**

Fondateur: Elton MAYO et son équipe de la Western Electric en 1925 à Chicago. L'entreprise est à la fois un système technique et humain. Fondée sur 3 logiques: Coûts, Efficacité et Sentiments.

Organisation à la fois formelle et informelle. Nécessité de donner une épaisseur sociale à l'entreprise. C'est donc un Taylorisme à visage humain. Ex: Les dix commandements où C. Heston alias Moïse remplace les fouets par la nourriture pour finir la cité de Pharaon.

### **5.2.3 L 'entreprise bureaucratique**

Règles abstraites, définition rigoureuse des tâches et des compétences, procédures formalisées et écrites, séparation entre pouvoirs et propriétés, entre vie privée et fonction.

Critique: Génère une grande inefficacité et des nombreux dysfonctionnements. Ces dysfonctionnements renforcent la bureaucratie, car la résistance des individus aboutissant à accroître la légitimité du contrôle qui l'avait engendrée. CERCLE VICIEUX bureaucratique.

### **5.2.4 L'Ad'hocratie**

Facteurs émergents: technologie, connaissances, créativité et travail en équipe.

Interne: gestion par projet

externe: entreprises en réseau.

Principe: le moins de règles formalisées possibles pour s'adapter aux contraintes.Ex: Vacataires à l'université.

Pré supposés: des acteurs formés, compétents et motivés. Des entraides fortes encouragées par la hiérarchie. Mode d'action: Lorsqu'un problème arrive, les techniciens se réunissent et négocient une réduction de leur marge de manœuvre pour résoudre la situation.

Limites: en cas de problème insoluble on tend à ne pas entrer en conflit pour ne pas attirer l'attention, et on attend que cela se tasse de lui-même.

## **5.3 Relations et pouvoirs**

### **5.3.1 Quels sont les jeux de pouvoir?**

Les acteurs vont donc utiliser les vides pour se dégager des marges de manœuvre. Le joueur gagnant va par la suite vouloir imposer ses propres règles et par suite remplacer le gardien du dogme qu'il vient de débouter. S'il veut gagner le joueur doit à la fois bâtir une stratégie et respecter les règles du jeu. Il doit évaluer ses ressources et ses contraintes. Bref « être stratège!». L'homme dans l'entreprise n'est donc pas seulement une main (TAYLOR), ni Une main et un cœur (MAYO) Mais une « TETE » c-à-d « UNE LIBERTE ».

La structure formelle de l'organisation perd son existence et sa rationalité propre. La structure devient une codification provisoire et partielle des règles du jeu du moment.



### **5.3.2 L 'entreprise, une coalition politique**

L'entreprise est composée de gens différents ayant des objectifs différents (carrière, subsistance, divertissement, expérience) appartenant à des groupes d'intérêts différents: cadres, employés, ouvriers, propriétaires, actionnaires, fonds de pensions. Porteurs de demandes diverses. D'où une définition : « L 'entreprise est une coalition politique dans laquelle le dirigeant joue le rôle d 'arbitre politique »

### **5.3.3 L'entreprise: une instance de coordination**

#### **5.3.3.1 Une forme par défaut?**

L 'entreprise est une structure de gouvernance. Son rôle: arbitrer pour décider si l 'on doit traiter ou sous traiter. C 'est à dire internaliser ou externaliser une production. Internaliser peut coûter moins cher ou représenter un intérêt stratégique en terme de savoir faire ou d 'informations.

#### **5.3.3.2 Compétences et apprentissage.**

L 'entreprise est un « portefeuille de compétences » en plus d'être « un ensemble de combinaison marchés/produits »; Ce portefeuille de compétences doit être pérennisé et/ou développé dans l'objectif d'une meilleure position concurrentielle. L'entreprise est un bloc de compétences individuelles dont la juxtaposition et l 'ordonnancement crée des compétences collectives, des synergies.

NB: certaines organisations en savent moins que leurs membres. Le pire: certaine semblent incapables d 'apprendre ce que tous savent.

#### **5.3.3.3 Échange économique/ échange social**

L'entrepreneur est celui qui coordonne l 'activité d 'individus qui, sans lui, resteraient isolés. « L'esprit d 'entreprise » est ce talent particulier détenu par certaines personnes pour mettre en mouvement d 'autres personnes, issues de leurs réseaux relationnels.

## **6. L'ENTREPRISE, UNE INSTITUTION**

### **6.1 Qu'est ce qu'une institution?**

La notion désigne un ensemble de règles, de normes et de valeurs reconnues légitimes par les individus et structurant les groupes sociaux. Celles-ci sont tenues pour garantes de l'ordre, assimilées aux valeurs intégratrices de la société. L'entreprise est de ce point de vue une institution comme les autres. Elle est ordinaire. Mais elle est aussi le lieu d 'une subordination, abrite un travail salarié. Elle invente ses propres formes d 'autorité et de régulation: elle est donc spécifique.

### **6.2. Les fonction institutionnelles**

#### **6.2.1 Une institution ordinaire**

Elle fait partie de la scène sociale. Elle est un repère, un lieu d'identification: Il travaille chez

Digix! Elle institue du lien social; Insertion par le travail: CAT, RIM, Emplois solidarité, jeunes, stages, apprentissage, bagnes. Elle abrite des travaux faits en commun: amitié, Amour, haine. Mais l'entreprise constraint: Horaires, tâches, hiérarchie, objectif, look, règlements etc.. Les individus sont contraints: Corps coopératif mais aussi corps contraints.

### ***6.2.2 L'entreprise instituante***

L'entreprise secrète en son sein d'autres institutions: CE, Associations sportives, syndicats, CHSCT. Elle est le lieu d'une négociation collective et individuelle. Salaires, conditions de travail, définition des normes de temps, de gestes productifs ou des qualifications. Une négociation ordinaire s'institue, plurielle, touchant tous les domaines de l'entreprise.

### ***6.2.3 L'entreprise: un lieu mythique***

L'entreprise invente ou réécrit son histoire. Il n'y a pas d'entreprise sans mythe fondateur, sans moment fondateur, sans héros. Voir champagne, chocolat Lindt, Bill Gate, Michelin, Sloan.

Un mythe articule trois fonctions: Célébration du passé, Rassemblement du présent et Prolongement dans l'avenir. Chaque salarié (du gardien au PDG) s'inscrit dans la grandeur de l'entreprise. Ex : La famille des cheminots.

Renaud Sainsaulieu a démontré que l'expérience du travail peut être créatrice de culture et les rapports interpersonnels sont l'occasion d'apprentissages de normes complémentaires à celles de l'école ou de la famille. Les figures Hier: Patron fondateur, l'ouvrier rebelle, le contre maître aimé et respecté, le jeune ingénieur brillant, le technicien créatif. Aujourd'hui: le manager clairvoyant et expert, facilitateur des systèmes participatifs, le communicateur. L'entreprise se donne des héros réels ou imaginaires.

### **6.3 L'emprise de l'entreprise**

Hier décriée, aujourd'hui adulée. Demain?? WAIT AND SEE. L'entreprise avance en conquérante d'autant plus que les instances traditionnelles de socialisation (école, famille, armée) ont perdu leur capacité d'intégration culturelle et de transmission des valeurs. L'entreprise a réussi à imposer ses normes d'efficacité à différents domaines de la vie sociale. L'obligation de performance n'est plus contestée depuis la chute du mur de Berlin. Le marché garant des libertés? Jusqu'où? un crash pour une régulation?

### **6.4 Un lieu d'échange ouvert sur son milieu**

Par son objectif de profit, l'entreprise valide en permanence son adaptation à son milieu. Aujourd'hui, elle s'engage dans des modifications sensibles de ces rapports: Intégration de ses fournisseurs par le biais de partenariats: convention qualité, audit, intégration des SI. L'entreprise n'est pas fermée. Par contre, elle choisit ce qu'elle importe et exporte. Elle n'est donc pas totalement ouverte. Elle filtre.

## Conclusions

Les entreprises changent: L'entreprise féodale et son patron de droit divin n'a pas totalement disparue mais elle laisse la place à des entreprises plus ouvertes, moins hiérarchiques, plus en réseau. Des entreprises apprenantes ou polycellulaires.

Autres façons de collaborer et de s'organiser pour produire: cercle de qualité, responsabilisation des salariés, maîtrise de la qualité.

Au niveau institutionnel: Compétences plutôt que les qualifications; Instauration de carrières ouvrières; GPE: gestion Prévisionnelle des Emplois; Négociations collectives sur des thèmes nouveaux: 35h, formation professionnelle, emplois, le droit syndical.

Mais la disparition du Taylorisme ne conduit pas à transformer magiquement les entreprises en véritables sociétés humaines de production: Stress, angoisse, culpabilité de n'en pas faire assez, obligation de se dépasser. Enfin avec la crise du syndicalisme (inadaptation aux nouvelles donnees économiques, politiques et sociales). L'individu entre dans un face à face avec l'entreprise.

# Chapitre 4: Culture d'entreprise

## Questions préalables

Comment **définir** la culture d'entreprise?

A quoi **sert** la culture d'entreprise ?

Quel lien entre culture d'entreprise et **performance** ?

Quels sont les **déterminants** de la culture d'entreprise ?

Quels sont les stades de l'**intégration des salariés** ?

Comment peut-on **évaluer** la culture d'entreprise ?

Quelles sont les actions que les **dirigeants** peuvent entreprendre pour changer la culture organisationnelle?

## **1. DÉFINITIONS DE LA CULTURE D'ENTREPRISE**

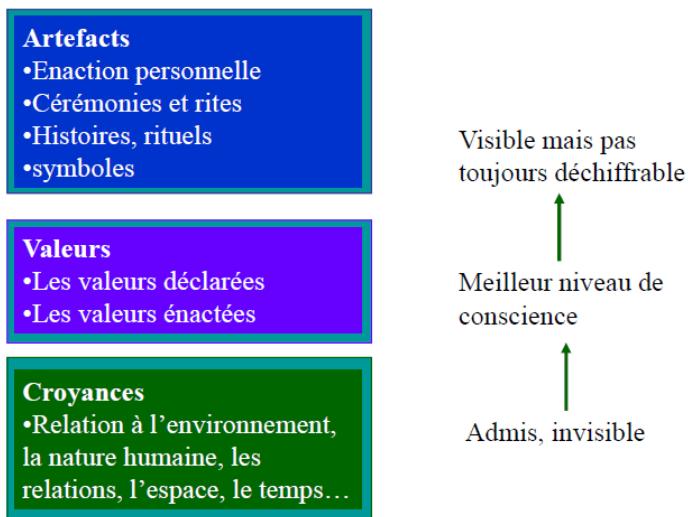
Un modèle de présupposés que le groupe a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne [SCHEIN 1981]

Un modèle transmis historiquement, de significations personnifiés par les symboles, un système de conceptions héritées s'exprimant dans des formes symboliques au moyen duquel les hommes communiquent et développent leurs connaissances à propos des attitudes face à la vie [GEERTZ 1973]

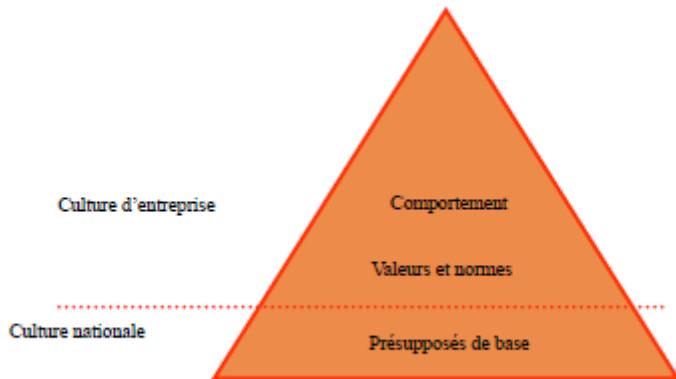
Un système de règles informelles qui édicte la façon de se comporter la plupart du temps [DEAL & KENNEDY 1982]

La culture crée du sens pour tous ceux qui y adhèrent.

## 1.1 Les niveaux de la culture organisationnelle



## 1.2 Relations entre culture d'entreprise et culture nationale



## 1.3 Différents niveaux dans la culture d'entreprise

On peut distinguer différents niveaux dans la culture d'entreprise:



## 2- CLASSIFICATION DES CULTURES ORGANISATIONNELLES

### 2.1 Mythes, symboles et rites

**Un mythe** est un récit dramatique d'événements imaginés afin d'expliquer les origines ou la

transformation de quelque chose. (croyance non remise en cause qui n'a pas à être démontré par des faits)

**Les symboles:** objets possédant une signification organisationnelle. (titres, places de stationnement, voitures de fonction, taille d'un bureau, tapis, meubles, et logo : symbole d'identité de l'entreprise)

**Les Rites** sont les ensembles d'activités consolidant diverses formes d'expressions culturelles dans un événement, effectués par des interactions sociales. Entre autres rites, figurent:

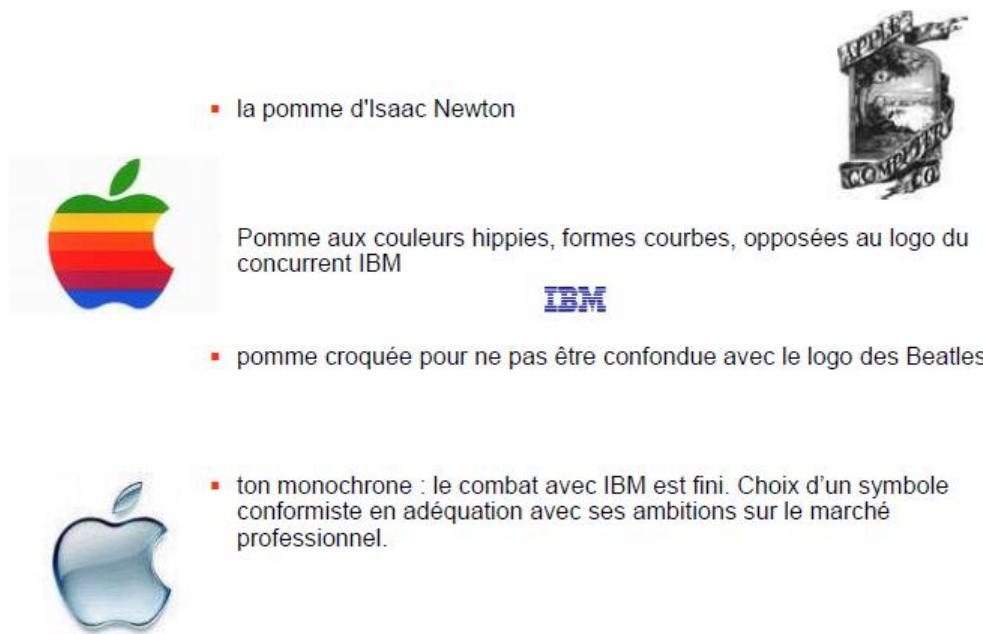
- **Rites de passage** facilitent la transition des personnes dans les rôles et les statuts sociaux qui sont nouveaux pour eux.
- **Rites de perfectionnement** accroissent le statut ou la position d'une personne une fois dans l'organisation
- **Rites de renouvellement** remettent à neuf les structures sociales. (formation et de développement)
- **Rites d'intégration** sont prévus pour encourager et rétablir les sentiments communs qui lient les membres ensemble et font qu'ils s'investissent dans l'organisation. Les exemples sont les pots et les pique-niques annuels.

## 2.2 Logo

Le logo de la SNCF a évolué dans le temps:

|  |             |   |
|--|-------------|---|
|  | 1937        | Monogramme représentant un enchevêtrement de lettres. Symbole de l'unification de quatre compagnies de chemins de fer.  |
|  | 1947        | Période de l'après-guerre : beaucoup de gares et de lignes détruites. L'entreprise relève la tête.  |
|  | 1967        | Période d'électrification et de performances techniques. L'italique donne une impression de vitesse.  |
|  | 1985        | Les lignes doublées symbolisent les rails et la fluidité, l'inclinaison évoque la modernité.  |
|  | 1992        | La flèche rouge symbolise la puissance de l'entreprise et projette la SNCF dans l'avenir, la barre d'appui grise, qui rappelle le rail, accorde la durée de l'entreprise dans le temps. |
|  | Aujourd'hui | ...   |

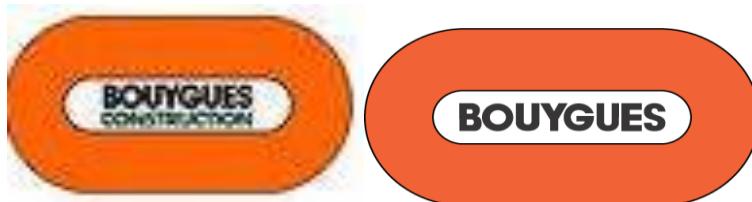
Celui de Apple également a connu des modifications avec le temps:



Bouygues Construction n'est pas en reste:

Créé en 1963 par Francis Bouygues pour valoriser les métiers du bâtiment, il compte aujourd'hui 906 membres et s'est démultiplié à travers 17 ordres.

Les compagnons du Minorange font vivre sur les chantiers des valeurs de respect de la sécurité et des règles de l'art, de fraternité et d'attachement à l'entreprise.



### 2.3 Classification des cultures organisationnelles

- **Pouvoir** (Zeus): petites entreprises, le contrôle est exercé par le centre, logiques d'influence
- **Rôle** (Appollon): importance de la bureaucratie, des rôles, de la description des fonctions. pouvoir de position, règles et procédures prévalents sur la personnalité
- **Tâche** (Athena) orienté travail ou projet. rassemblement des ressources appropriées, des personnes concernées au juste niveau de l'organisation, groupes interdisciplinaires de projet, pouvoir d'expertise, décisions décentralisées.
- **Personne** (Dionysos): l'individu est le point central. Respect plutôt que contrôle, influence partagée et pouvoir fondé sur l'expertise: associations professionnelles, les organismes volontaires, et petits organismes de conseil.

## 2.4 Trois sous-cultures fonctionnelles

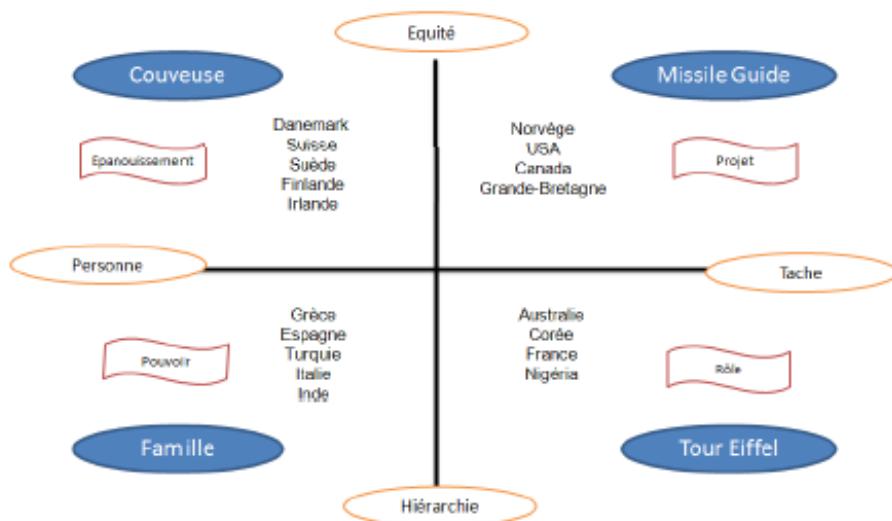
- **Managériale:** valeurs clés : efficacité, profit ; contrôles serrés dans le domaine financier, structures claires, procédures systématiques, mesures, quantification. Les managers aiment l'argent, le pouvoir, les statuts. Ils se comportent et s'habillent sobrement, conventionnellement. Ils respectent les capacités d'analyse, les compétences de prévision, les talents de communication, l'esprit de décision.
- **Vente et marketing:** Les valeurs reposent sur la compétitivité, la croissance et la réussite personnelle. Moins d'importance est donné aux procédures formelles et au contrôle financier ; peu d'intérêt pour les analyses quantitatives. Ils partagent avec les managers le goût de l'argent et du statut. Ils font très attention à leur comportement et tenue vestimentaire. Ils respectent les talents de communication de négociation et de relations interpersonnelles.
- **Professionnelle, technique et scientifique:** Les valeurs sont déterminées par le groupe d'appartenance professionnelle. L'argent et la position sont relativement moins importants comparés au défi du travail et au besoin de liberté et de réalisation.

## 2.5 Les fonctions de la culture d'entreprise

- Donner aux membres le sens de **l'identité**, accroître leur engagement
- Servir de dispositif de « *sense-making* », de clarification du **sens** de leur action
- Renforcer les **valeurs** organisationnelles
- Servir de mécanisme de contrôle pour former les **comportements**

## 2.6 Culture et Nation: Modèle de Trompenaars

Quatre différents types de cultures organisationnelles ont été identifiés à partir de deux axes *équité/hierarchie* et *personne/tâche*



### **3. CULTURE FORTE ET CULTURE FAIBLES: RAISONS**

La force d'une culture organisationnelle peut être définie par :

- l'homogénéité et la stabilité d'appartenance au groupe
- la durée et l'intensité des expériences partagées du groupe

#### **3.1 Définition conceptuelle: Culture forte vs culture faible**

“Si un groupe **stable** a eu une histoire longue, variée, intense, s'il a eu à faire face à de **nombreuses difficultés** de survie et a **réussi**, il adoptera une **culture forte** et différenciée. De la même manière, si un groupe a connu des **changements constants de membres**, ou si les membres sont ensemble depuis seulement **peu de temps**, ou s'ils n'ont pas fait face à des difficultés, le groupe aura par définition une **culture faible**. Bien que les individus au sein de ce groupe peuvent avoir des présupposés forts, ils n'auront pas assez d'**expériences partagées du groupe** dans son ensemble pour pouvoir définir une culture.” [SCHEIN 1981]

#### **3.2 Facteurs de force des cultures organisationnelles**

- Environnement et secteur d'activité
- Rôle du fondateur
- Taille et dispersion géographique
- Mythes, symboles et rites
- Pratiques de management des ressources humaines

#### **3.3 Comment les leaders renforcent la culture ?**

- Ce à quoi ils montrent de l'importance
- Comment ils réagissent aux crises?
- Comment ils se comportent?
- Comment ils attribuent des récompenses?
- Comment ils recrutent ou se séparent des individus?

#### **3.4 Les stades de l'intégration des salariés**

##### ***1er stade : la socialisation anticipative***

- transmission d'informations claires sur les valeurs de l'entreprise
- congruence entre les capacités de l'individu et les exigences du poste et entre les valeurs de l'individu et celle de l'entreprise.

##### ***2ème stade : la rencontre***

- clarification des rôles et établissement des relations de travail, le premier jour et peut durer

jusqu'à 9 mois.

- apprentissage libre des tâches ou de façon très encadrée.

### ***3ème stade : Changement et acquisition***

- maîtrise des exigences de leur poste, efficacité
- gestion des tâches, négociation des rôles et dans les relations interpersonnelles au travail.

## **3.5 Exemples**

Les organisations à fortes cultures cherchent à rendre publique leurs croyances et valeurs en publiant leurs principes pour l'action:

- « putting people first» BRITISH AIRWAYS
- « 24-hour parts service anywhere in the world» CATERPILLAR

## **Exemples de déclaration : Principes pour l'action**

### **• Notre ambition**

- Être une société d'hommes et de femmes fiers de leur entreprise sur le plan professionnel et humain et qui trouvent dans leur travail un développement personnel à la mesure de leur engagement.
- Constituer un groupe mondial leader dans les sciences de la vie et la chimie et figurer parmi les meilleurs dans chacun de nos métiers.
- Apporter, par nos innovations, des produits et des services destinés à l'amélioration du bien-être des hommes.
- Donner à nos clients des réponses adaptées à leurs besoins et développer, avec eux, des relations de partenariat.
- Obtenir de nos actionnaires fidélité et contribution au développement du Groupe, en leur apportant une rentabilité satisfaisante de leurs investissements.

### **• Nos valeurs**

- **Respect des personnes.** Dans tous nos actes et comportements, nous devons respecter les personnes, leur diversité et les cultures de leur pays.
- **Sécurité et Environnement.** La sécurité des hommes, des installations et des produits, ainsi que la protection de l'environnement, sont des impératifs pour chacun d'entre nous.

- **Intégrité.** Au-delà des législations en vigueur dans chaque pays, chacun doit respecter la déontologie de sa profession et agir avec rigueur et droiture.
- **Exigence de Performance.** La performance individuelle et collective est la condition de notre pérennité et de notre développement. Chacun d'entre nous a le devoir d'y contribuer, par son professionnalisme et son engagement.
- **Esprit d'équipe.**

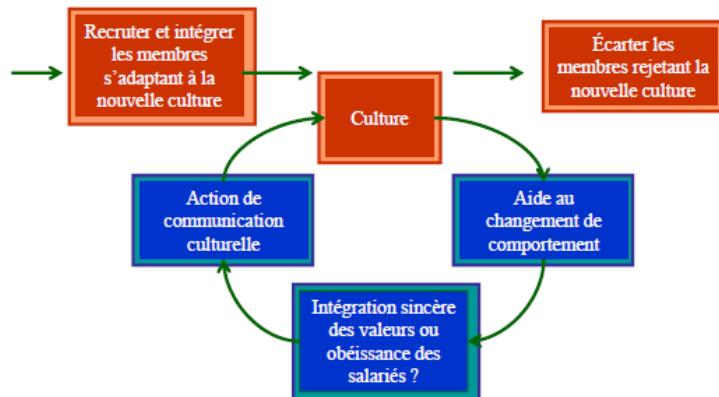
- **Nos principes de management**

- **Privilégier le client.** Nos clients sont notre raison d'être. Nous devons être en permanence à leur écoute, anticiper leurs besoins, et y répondre selon les principes de la Qualité Totale.
- **Favoriser le développement des personnes.** Chaque manager doit s'attacher à favoriser le développement des compétences de ses collaborateurs et leur évolution de carrière. Il doit établir un climat de confiance et de franchise réciproques, encourager l'expression et le dialogue.
- **Cultiver la spécificité.** Chaque entité, chaque responsable doit approfondir l'exercice de son métier et adopter l'organisation la plus efficace dans son domaine d'activité.
- **Veiller à l'intérêt du Groupe.** Chacun doit prendre en compte, dans toutes ses décisions et actions, non seulement l'intérêt de son propre domaine d'activité, mais également celui plus général du Groupe.
- **Stimuler l'esprit d'entreprendre.** L'organisation et le style de management doivent, à chaque niveau, favoriser les initiatives individuelles et collectives et encourager l'innovation dans tous les domaines.
- **Appliquer le principe de subsidiarité.** Ce qui peut être bien effectué à un niveau donné, ne doit pas être pris en charge par un niveau supérieur. Tous doivent s'assurer que chacun de leurs collaborateurs dispose des moyens nécessaires à sa mission.
- **Engager sa responsabilité.** La consultation préalable à la décision doit être authentique. Chacun, dans tous ses actes, s'engage personnellement et assume la responsabilité de ses décisions. Il veille à l'information des personnes concernées.

#### **4. MÉCANISMES D'INSTAURATION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE**

Ce sont: (i) Déclarations formelles; (ii) Structure de l'organisation; (iii) Signes extérieurs; (iv) Leaders; (v) Statuts; (vi) Histoire, mythes; (vii) système et procédures; (viii) critères de recrutement

## 4.1 Intervenir dans la culture d'entreprise



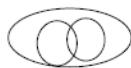
## 4.2 Fusions-Acquisitions et différents niveaux d'intégration Culturelle

### Pas d'intégration



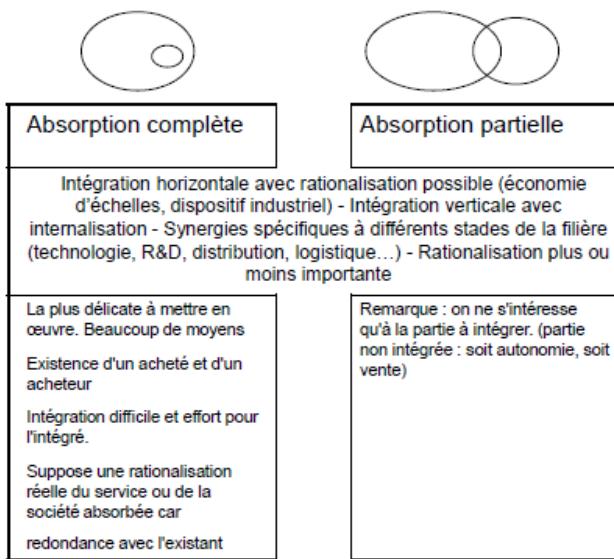
| Préservation   | Préservation  | Préservation  |
|--|---|---|
| Acquisition d'une compétence non disponible dans l'entreprise<br>Intégration verticale sans internalisation (produit de la filière). | Acquisition purement financière – Diversification - Pas de lien. Stratégie de portefeuille (recherche équilibre des cash flows) | Achat de parts de marché sans rationalisation possible - Intégration horizontale. Implantation géog différent |
| Gestion de type filiale autonome - mise en place nécessaire d'outils de suivi, de contrôle/coordination                              | Autonomie - Mise en œuvre peu traumatisante ; A minima, reporting ; contrôle de l'activité                                      | Liens fonctionnels très forts<br>Suppose clarification du rôle des 2 structures                               |

### Intégration Partielle



| Intégration symbiose   |
|--|
| Intégration horizontale<br>Rationalisation possible sur domaine spécifique Pas d'absorption possible (contrainte de moyens ou de taille)   |
| Pour la structure chapeau : nécessité de mise en place de liens fonctionnels et d'organes de décision communs<br>Suppose spécialisation des structures<br>Suppose efforts mutuels avec maintien de zones d'autonomie |

## Intégration



## 5- DIAGNOSTIC DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

### 5.1 Du principe de la mesure de la culture d'entreprise

Les outils de mesure de la culture d'entreprise doivent être connus de tout dirigeant actuel ou futur ; comme doivent l'être les indicateurs de la culture d'une entreprise, les types de cultures suggérés par les types de configurations organisationnelles ou définis par des chercheurs (voir article : <https://outilspourdiriger.fr/la-culture-dentreprise/>)

La culture officielle d'une entreprise, c'est l'ensemble des **manières de penser, de ressentir et d'agir** qu'une direction veut voir appliquer par le plus grand nombre possible de ses collaborateurs. Pour une entreprise, en effet, une large **adhésion** détermine sa cohésion interne globale, le degré de motivation de chaque salarié, et facilite grandement la coordination informelle de ses activités.

Mais cette direction sait aussi qu'une entreprise n'est **pas une secte**, que chaque collaborateur arrive avec sa propre culture, laquelle peut être ou devenir totalement compatible avec la culture officielle mais qui peut aussi être ou devenir divergente, voire opposée.

C'est pourquoi la direction **affiche** les valeurs, les normes, les procédures, etc. qu'elle veut voir appliquer ; elle **construct** des symboles et des mythes pour alimenter la cohésion ; elle **forme** ses recrues ; elle met en place des managers et des systèmes de **contrôle** et de **rémunération** qui soutiennent la culture choisie.

Elle peut ainsi obtenir l'adhésion suffisante de ses collaborateurs à sa culture ; progressivement, par essais et erreurs, par son système de rémunération, en donnant

l'exemple, par la formation, par l'action des managers, etc. (Partager sa vision avec ses collaborateurs).

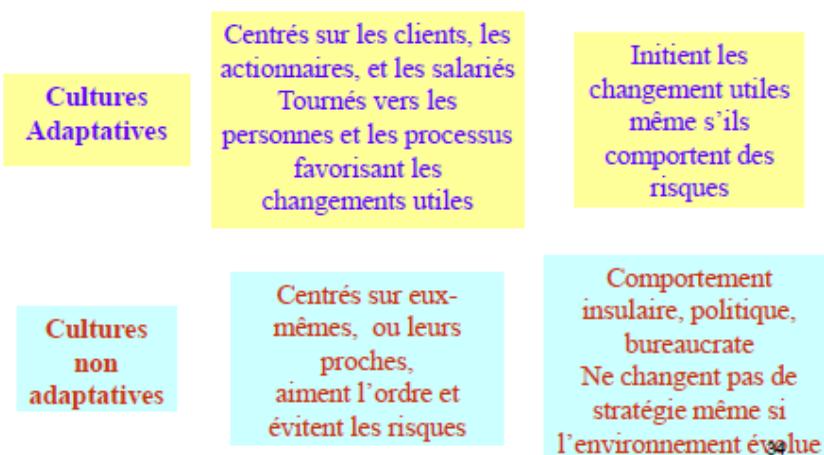
Elle peut aussi, à un moment, vouloir y voir plus clair, **mieux fonder** ses décisions et choisir ses moyens d'actions sur la base de mesures aussi précises que possibles. Par exemple, savoir avec quelques précisions, la **perception** de la culture de l'entreprise que ses collaborateurs ont ; quels aspects de la culture officielle **rebutent** le plus ; quels **changements** sont souhaités par les collaborateurs soit pour améliorer leur bien-être au travail soit pour accroître la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, etc.

Tenter de répondre à ces besoins a conduit des chercheurs à construire des **questionnaires** ad hoc. Le questionnaire idéal serait celui que l'entreprise construirait pour elle, pour répondre à ses propres questions ; ce qui n'est pas impossible mais très difficile... si on ne dispose pas au moins de quelques sources d'inspirations. Proposer ces **sources d'inspiration**, voire des questionnaires prêts à l'emploi, est l'objectif final.

Les trois outils de mesure que nous avons choisi de présenter sont des modèles internationaux réputés et très utilisés :

- L'Instrument d'évaluation de la culture organisationnelle de Cameron et Quinn (« Organizational Culture Assessment Instrument ») ; qu'on appellera **OCAI**
- L'inventaire de la culture d'entreprise de Cooke et Lafferty (« Enterprise Culture Inventory® ») ; qu'on appellera **OCI**.
- L'instrument de la culture organisationnelle de Post et Coning. (« Organizational Culture Instrument ») ; qu'on appellera **OC**
- L'enquête d'Intervalle de Culture de Kilmann- Saxton « Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey (CGS) » outil pour identifier les normes culturelles en deux étapes : par évaluation des normes opérantes et des normes désirées dans le groupe de travail.

## 5.2 Les valeurs et comportements des gestionnaires



### 5.3 Culture et comportement dans deux entreprises: une comparaison

#### GEM Corporation

- Le système culturel
  - 1. Les personnes sont responsables et motivées pour se régir.
  - 2. Les individus sont la source ultime des idées.
  - 3. La vérité est découverte pragmatiquement en employant des groupes pour examiner des idées et pour essayer des solutions de rechange selon un mode compétitif.
  - 4. les idées opposées sont saines parce que les membres se considèrent appartenir à une famille , avec des soins réciproques.
- Les comportements observables
  - Les gens travaillent dans des bureaux ouverts avec peu de portes et beaucoup d'aller venues ; les conversations sont intenses et parfois animées ; l'absence de formalité règne.

#### MAX Corporation

- Le système culturel
  - 1. Les personnes sont disciplinées et se conforment aux directives
  - 2. Les rapports dans l'organisation respectent la Hiérarchie; ils sont linéaires et verticaux.
  - 3. La vérité provient des personnes les plus diplômées, expérimentées, à fort statut.
  - 4. Chaque personne a une place ou un espace qui ne peuvent pas être envahis.
- Les comportements observables
  - Les gens travaillent dans des bureaux à portes fermées ; il y a peu de conversation excepté lors des rendez-vous prévus à l'avance ; les réunions sont conduites avec des ordres du jour stricts ; déférence pour l'autorité; la formalité règne.

## 6 EXEMPLE D'OUTIL D'EVALUATION (OCAI)

### L'OCAI de Cameron et Quinn (« Organizational Culture Assessment Instrument »)

Le questionnaire ainsi que la typologie des cultures d'entreprise retenue par les auteurs se présentent comme suit:

#### 6.1. Les dimensions culturelles et le questionnaire.

Ces auteurs retiennent **six dimensions culturelles** et, pour chaque dimension, proposent quatre options ; les questionnés répondent en répartissant 100 entre les 4 options proposées.

Ainsi, sur les « Caractéristiques dominantes » ci-dessous, par exemple, la question serait : « dans quelle mesure chacune des affirmations suivantes décrit le mieux l'entreprise ? » (Culture actuelle) ou « dans quelle mesure chacune des affirmations suivantes serait idéale pour l'entreprise ? » (Culture idéale).

##### 6.1.1. Caractéristiques dominantes

- L'entreprise est un lieu très « familial ».
- L'entreprise L'entreprise est un lieu très entrepreneurial.
- L'entreprise L'entreprise est très axée sur les résultats.
- L'entreprise L'entreprise est un lieu très contrôlé et structuré.

### ***6.1.2. Direction***

Les dirigeants sont vus comme des exemples de mentor, de facilitateur ou de soutien.

Les dirigeants sont vus comme des exemples d'entrepreneur, d'innovateur ou de preneur de risque.

Les dirigeants sont vus comme des exemples de contrôleurs agressifs des résultats.

Les dirigeants sont vus comme des exemples d'organisateurs et de coordinateurs efficaces.

### ***6.1.3. Management des employés***

Le style de management est caractérisé par le travail d'équipe, le consensus et la participation.

Le style de management est caractérisé par la prise de risque individuelle, l'innovation, la liberté.

Le style de management est caractérisé par la compétitivité, les exigences élevées de résultats.

Le style de management est caractérisé par la sécurité de l'emploi et la stabilité des relations.

### ***6.1.4. Le ciment de l'entreprise***

Les ciments qui unissent l'entreprise sont la loyauté, la confiance mutuelle et l'engagement.

Le ciment qui unit l'entreprise est l'engagement en faveur de l'innovation et du développement.

Le ciment qui unit l'entreprise est l'accent mis sur la réalisation des objectifs et les « victoires ».

Les ciments qui unissent l'entreprise sont les règles et les politiques formelles.

### ***6.1.5 Priorités stratégiques***

L'entreprise privilégie le développement humain, la confiance, la participation.

L'entreprise privilégie l'acquisition de nouvelles ressources et la création de nouveaux défis.

L'entreprise privilégie les gains concurrentiels et les réalisations.

L'entreprise privilégie la stabilité, l'efficacité et le contrôle.

### ***6.1.6. Critères de succès***

L'entreprise définit le succès sur la base du progrès des hommes, du travail d'équipe et de l'engagement.

L'entreprise définit le succès sur la base de la création de produits uniques ou les plus récents.

L'entreprise définit le succès sur la base des victoires concurrentielles.

L'entreprise définit le succès sur la base de l'efficacité de la production et de la fiabilité de la livraison.

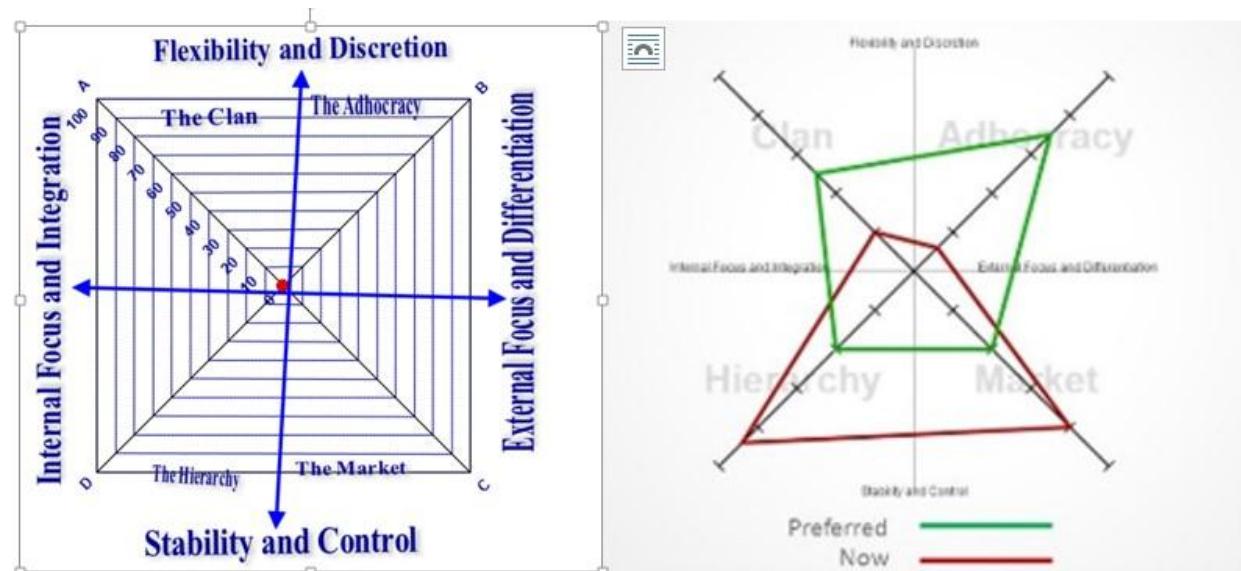
On peut centrer le questionnaire sur la culture actuelle ou sur la culture souhaitée. On peut soumettre le questionnaire à tout ou partie de l'entreprise. On peut segmenter l'analyse des résultats.

## 6.2. Les quatre types de cultures d'entreprise retenus par les auteurs

Les valeurs culturelles principales d'une entreprise s'opposent suivant deux axes :

- l'axe de la **valeur principale** qui oppose le bien-être des **personnes** à la **performance** de l'entreprise ;
- l'axe de la **structure** organisationnelle qui oppose la **stabilité-contrôle** à la **flexibilité-innovation**.

Les quatre quadrants définissent alors les quatre modèles de culture d'entreprise ci-dessous, présentés dans le sens des aiguilles d'une montre:



### 6.2.1. La culture du clan.

Elle privilégie la dimension interne (travail d'équipe, participation et consensus) pour le bien-être de ses membres et la flexibilité pour gérer l'environnement.

### 6.2.2. la culture adhocratique

Venant de « ad hoc » ajusté à la situation, au projet ou modèle des systèmes ouverts, elle se centre principalement sur les problèmes externes et sur la flexibilité pour gérer son

environnement ; ses valeurs clés sont la créativité et le risque et les organigrammes sont temporaires ou inexistantes.

#### *6.2.3. la culture du marché ou modèle des objectifs rationnels*

Elle se centre aussi principalement sur les problèmes externes mais valorise la stabilité et le contrôle.

#### *6.2.4 la culture bureaucratique ou modèle des procédures internes.*

Elle met davantage l'accent sur les problèmes internes et valorise la tradition, la cohérence, la coopération et la conformité. C'est la culture traditionnelle du commandement et du contrôle.

On voit sur le côté droit ce que peut signifier la différence de mesure entre « culture actuelle » et culture préférée.