

Sommaire

Chapitre 1	L'entreprise	9
	1.1 Définition	9
	1.2 Finalités de l'entreprise marchande à but lucratif	10
	1.3 Typologie économique	13
Chapitre 2	Structure de l'économie romande	25
	2.1 Diversité de l'économie romande	25
	2.2 Des profils très différents	26
	2.3 Petite mais prospère	28
	2.4 Entre héritage et mutation	28
	2.5 Grands événements et tendances de fond	29
	2.6 Exode rural	30
	2.7 Les grands travaux	30
	2.8 Destinations romantiques	31
	2.9 Croissance des services	31
	2.10 Secteur public et parapublic	32
	2.11 Chocs pétroliers et crise des années 1990	33
	2.12 Cap sur l'innovation	35
	2.13 Résistance aux crises	35
Chapitre 3	Création d'entreprise	37
	3.1 L'idée	37
	3.2 Projet ou modèle d'affaires	40
	3.3 Les démarches: du projet au lancement	45
	3.4 L'entrepreneur ou entrepreneuse	51
Chapitre 4	Stratégie d'entreprise	55
	4.1 Première étape: vision, mission et valeurs	56
	4.2 Deuxième étape: démarche stratégique	58
	4.3 Troisième étape: modes de création de valeur ou domaine d'activité stratégique	76
	4.4 Quatrième étape: stratégie corporate ou de groupe	81
Chapitre 5	Écoles de pensée en management	87
	5.1 École classique	87
	5.2 École des relations humaines et théorie des besoins	91
	5.3 École néoclassique	94
	5.4 Théorie de la contingence	100
	5.5 École sociologique moderne des organisations	101
	5.6 Synthèse par le modèle de management de Saint-Gall	102
Chapitre 6	Structures des organisations	105
	6.1 Organisation soleil	106
	6.2 Organisation pyramidale	107
	6.3 Organisation matricielle	113
	6.4 Organisation bureaucratique	113
	6.5 Organisation cellulaire ou plate (entreprise dite « agile »)	115
Exercices		121

Introduction

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, passe par différentes étapes de vie : la création, la croissance, la maturité et parfois le déclin. Dans toutes ses étapes, elle est amenée à faire des choix stratégiques, organisationnels et financiers dans un environnement particulièrement exigeant.

L'entreprise subit des changements et doit s'adapter à la société actuelle. D'une production de masse à une économie circulaire (entreprise écoresponsable), d'une organisation hiérarchisée à une organisation sans chef, elle est en perpétuelle évolution. Son plus grand défi reste la gestion des femmes et des hommes qui la composent. Comment garder les talents ? Comment motiver ses collaborateurs ? Une multitude d'études ont été menées par des ingénieurs, des psychologues et des économistes afin de structurer au mieux cette organisation si complexe.

L'économie d'entreprise est une science humaine qui consiste à connaître le fonctionnement d'une entreprise. Dans cet ouvrage, des thèmes comme la création, l'organisation et la stratégie seront abordés en détail.

1 L'entreprise

Ce chapitre est consacré à l'entreprise du point de vue de sa définition et de ses finalités, ainsi qu'aux différentes méthodes de classification selon la typologie économique ou le statut juridique.

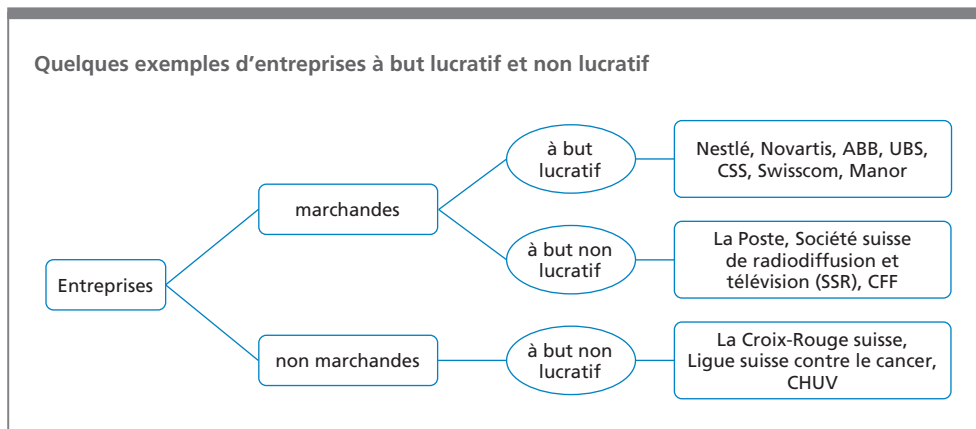
1.1 Définition

D'un point de vue économique, l'entreprise peut être définie de la façon suivante :

« L'entreprise est une unité économique, ou institutionnelle, dotée d'une autonomie juridique qui combine des facteurs de production (travail et capital) pour produire des biens et des services destinés à être vendus sur un marché. »¹

Dans cette définition, le critère décisif retenu est l'aspect **marchand**, soit la composante qui suppose la vente d'un bien ou d'un service sur un marché. En Suisse, le terme « marchand » s'applique aux entreprises dont le prix de la prestation vendue couvre au moins 50 % de son coût de production.

Les entreprises marchandes ont en grande majorité un but lucratif, c'est-à-dire qu'elles cherchent à générer des bénéfices. Cet ouvrage s'intéresse prioritairement à ce type d'entreprise.



Les entreprises à but non lucratif qui génèrent quand même des bénéfices les emploient à la réalisation de leur but social ou idéal. Contrairement aux entreprises à but lucratif, leurs membres ne visent en général pas un enrichissement personnel.

¹ Définition tirée de A. Beitone, A. Cazorla, C. Dollo, A.-M. Draï, *Dictionnaire des sciences économiques*, 2001, p. 169.

La finalité sociétale est associée au concept de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui comprend également toutes les évolutions économiques et sociales du XXI^e siècle.

La responsabilité sociale de l'entreprise se définit comme l'ensemble des pratiques mises en place dans le but de respecter les principes de développement durable, c'est-à-dire une entreprise économiquement pérenne, avec un impact positif sur la société en préservant l'environnement.

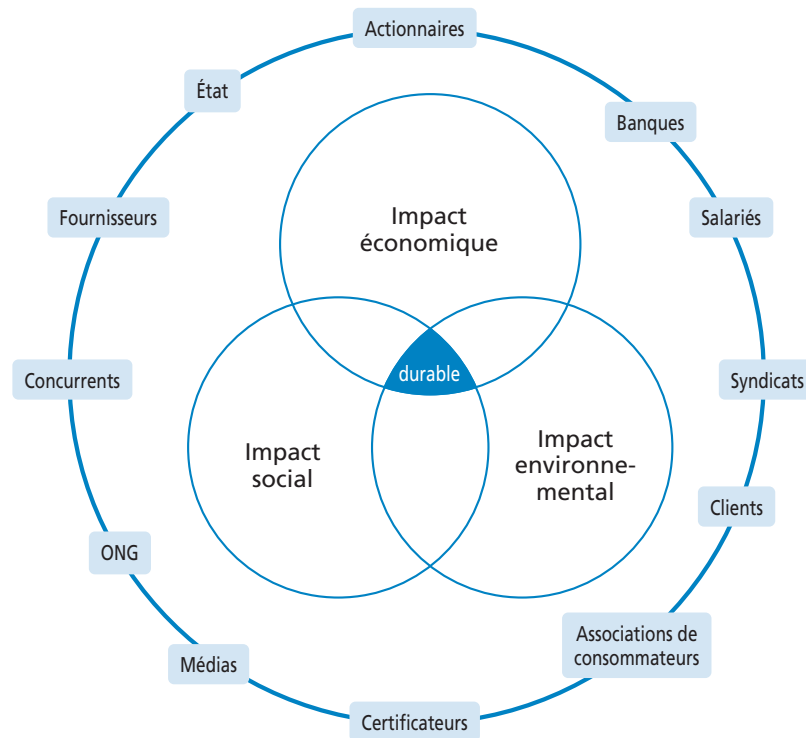
La RSE se fonde sur deux points essentiels :

- Elle incite les entreprises à prendre en compte **les intérêts de toutes les parties prenantes** (en anglais : *stakeholders*) et à créer de la valeur économique qui profite à chacune d'elles. Les parties prenantes incluent « *tous groupes ou individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de cette organisation* »². Les parties prenantes actives prennent part aux décisions de l'entreprise (les actionnaires, les dirigeants, les salariés, les syndicats), alors que les parties prenantes passives subissent les décisions de l'entreprise (les concurrents).
- Elle oblige l'entreprise à identifier, prévenir et **atténuer ses impacts négatifs** sur les trois grands domaines de la RSE : social, économique et environnemental. À cet effet, il convient de décrire les actions qu'une entreprise peut implémenter pour avoir un impact **positif et évolutif** dans chaque domaine :
 - **L'impact social** : respecter les droits humains, augmenter la satisfaction des employés en améliorant les conditions de travail ou en développant la formation, proposer des plans d'assurances sociales (AVS, prévoyance professionnelle, assurance accident) avec des prestations avantageuses ou prises en charge par l'entreprise, offrir des salaires supérieurs et intéressants et choisir des partenaires commerciaux qui respectent également ces critères.
 - **L'impact économique** : soutenir l'économie locale en s'approvisionnant auprès d'entreprises de la région, éviter la délocalisation, employer la main-d'œuvre locale et donner plus d'opportunités aux personnes âgées, agir de manière éthique sur le marché et maintenir une concurrence loyale (p. ex. éviter d'avoir le monopole pour favoriser la concurrence, ne pas s'arranger sur les prix avec d'autres concurrents).
 - **L'impact environnemental** : réduire la consommation d'énergie et d'eau de l'entreprise, réduire les émissions polluantes, recycler les déchets, protéger la biodiversité (p. ex : choisir l'emplacement des sites de l'entreprise en évitant d'impacter la biodiversité) et choisir des partenaires commerciaux qui aient un faible impact sur l'environnement.

² Définition tirée de R. Edward Freeman, *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, 1984.

L'entreprise doit donc travailler en collaboration avec ses parties prenantes pour que chacune d'elles puisse bénéficier de cette relation. En effet, les actions de l'entreprise impactent les parties prenantes et inversement. Le schéma suivant illustre bien le concept de la responsabilité sociale d'une entreprise et l'importance des parties prenantes :

Schéma de la RSE et des parties prenantes



Exemple d'une entreprise qui met en avant la finalité sociétale de son activité

Opaline Factory, entreprise valaisanne active depuis 2009, fabrique des jus de fruits et légumes achetés localement, pressés, puis proposés pour la vente à des petits commerces indépendants dans tout le pays. L'entreprise est pensée en écosystème, capable de « prendre soin de la nature et des personnes », mais également d'être rentable. Sur chaque bouteille vendue, 5 centimes sont versés à une fondation en faveur de la biodiversité et des savoir-faire agricoles traditionnels.

Les parties prenantes

Les intérêts des différentes parties prenantes sont très souvent contradictoires. Prenons l'exemple des bénéfices : une part de rémunération plus importante est demandée par les salariés, alors que les actionnaires préfèrent une augmentation des dividendes.

Les parties prenantes font des apports envers l'entreprise, ce qui leur confère un pouvoir et des attentes. Le tableau ci-après développe celles qui participent à la vie économique de l'entreprise :

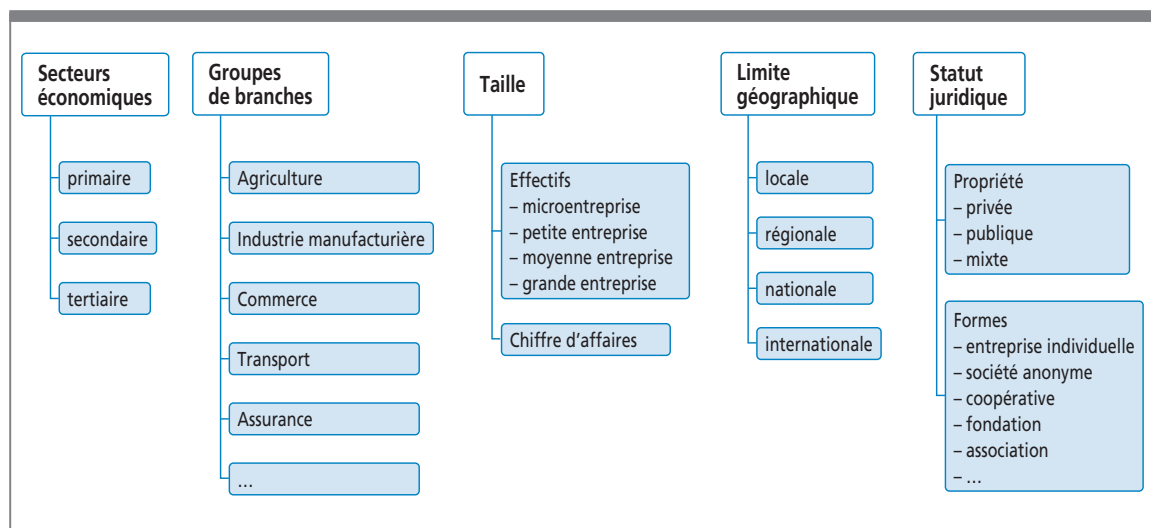
Apports, pouvoirs et attentes des parties prenantes

Parties prenantes	Apport	Pouvoir	Attentes
Salariés	Force de travail	Droits sociaux, droit de grève, droit d'alerte, droit de retrait	Rémunérations, avantages en nature, intéressement, sécurité de l'emploi, bien-être au travail, développement personnel
Actionnaires	Capitaux	Droit de vote à l'assemblée générale des actionnaires	Dividendes, plus-value sur leurs actions
Clients	Chiffre d'affaires de la société	Diminuer leurs achats, se regrouper en association de consommateurs	Produits de qualité, prix attractifs
Fournisseurs	Matières premières, consommations intermédiaires	Augmenter les prix Refuser ou retarder la livraison	Paiement à l'échéance
Banques	Prêts	Refuser les prêts	Paiement des intérêts, remboursement

La prise en compte des parties prenantes s'oppose à une approche de l'entreprise plus traditionnelle, focalisée sur la prise en compte des seuls intérêts des actionnaires: la « vision *stakeholders* » versus la « vision *shareholder* ». Michael Porter, professeur à l'université Harvard, est l'un des principaux théoriciens à avoir souligné la nécessité pour les entreprises « d'adopter un nouveau modèle de gestion en rupture avec la maximisation de la valeur pour les seuls actionnaires ». Il affirme que « pour restaurer la confiance du public et asseoir durablement leur légitimité, les entreprises devront prendre en compte leur impact social et sociétal ».

1.3 Typologie économique

Les classifications permettent de positionner une entreprise par rapport aux autres et rendent toute analyse plus aisée et pertinente. La classification peut être réalisée par secteurs économiques ou par groupes de branches, selon la taille, la limite géographique ou le statut juridique, notamment :



Classification selon le secteur économique

L'économiste anglais Colin Clark³, repris ensuite par le théoricien français Jean Fourastié, a proposé une classification en trois secteurs économiques, selon la nature de l'activité :

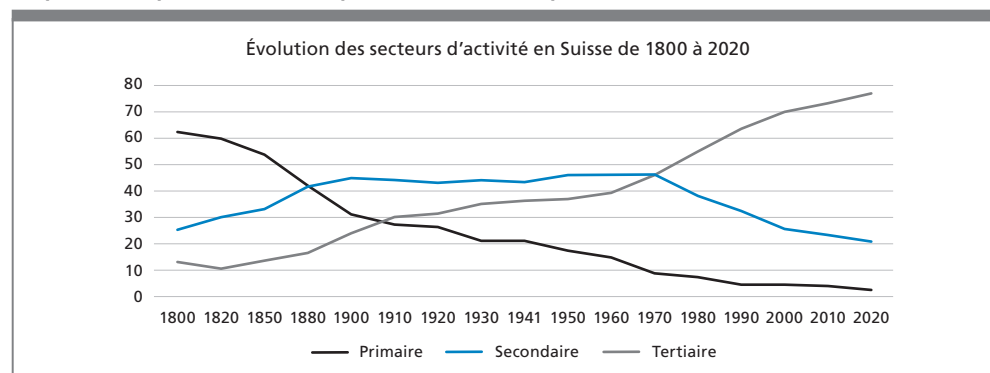
- Le **secteur primaire** concerne la collecte et l'exploitation des ressources naturelles (p. ex. l'agriculture, la pêche, l'extraction de matières premières comme l'or et le pétrole).
- Le **secteur secondaire** implique les industries de transformation des matières premières (p. ex. la menuiserie, la construction, le raffinage du pétrole, la production industrielle de biens divers).
- Le **secteur tertiaire** regroupe les activités commerciales de biens (p. ex. la grande distribution) et de services avec une prestation souvent immatérielle (p. ex. le conseil, l'assurance, la formation, la coiffure ou la médecine).

Cette classification permet de positionner les entreprises d'un même pays et de voir leur contribution au développement économique dans le temps. Elle est également utile pour obtenir des comparaisons internationales de l'importance de chaque secteur.

Historiquement, on observe que l'activité principale d'une économie passe du secteur primaire au secteur secondaire et finalement au secteur tertiaire. Ce passage entraîne une augmentation du revenu par habitant et donc l'amélioration de la qualité de vie, de la sécurité sociale, de l'éducation et de la culture.

Durant la seconde moitié du XIX^e siècle, la Suisse a vécu une transition des emplois du secteur primaire vers le secteur secondaire. Dès 1970, un déclin du secteur secondaire a été amorcé, les entreprises ont commencé à délocaliser leur production et une partie des emplois se sont dirigés vers le secteur tertiaire. L'évolution dans le temps de la répartition des personnes actives des trois secteurs économiques est illustrée par le schéma ci-dessous :

Proportion de personnes actives par secteur économique en Suisse⁴



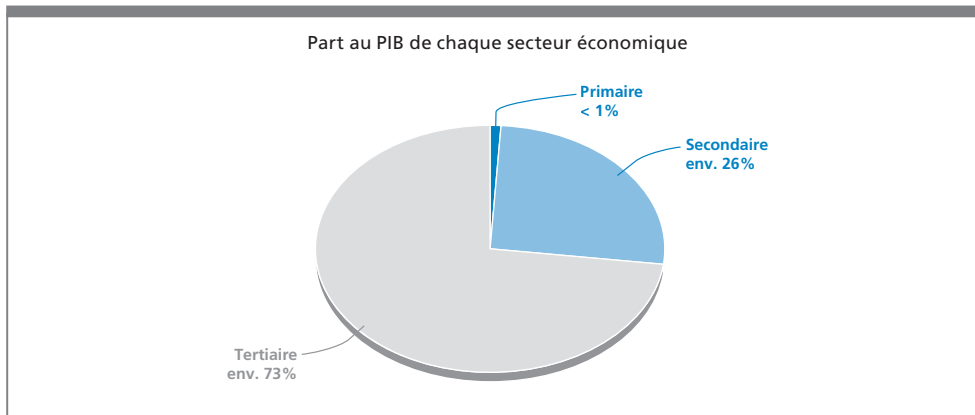
³ C. G. Clark, *Les conditions du progrès économique*, 1947.

⁴ Les données estimées du XIX^e siècle sont reprises de Jean-François Bergier, *Histoire économique de la Suisse*, Payot, 1984, p. 207, et la suite vient de l'Office fédéral de la statistique.

La Suisse compte près de 600'000 entreprises réparties entre les trois secteurs économiques. Plus des trois quarts des entreprises sont actives dans le secteur tertiaire, ce qui engendre également les trois quarts des postes de travail en entreprise.

Le graphique ci-dessous indique l'importance des principaux secteurs économiques en Suisse selon leur contribution au produit intérieur brut (PIB). En d'autres termes, il montre leur contribution à la création de richesse de toutes les entreprises (marchandes et non marchandes) en une année.

Répartition par secteur économique



Au-delà de ce découpage classique en trois secteurs, l'importance et l'hétérogénéité du secteur tertiaire dans les pays développés ont encouragé certains auteurs à constituer ce qu'ils appellent le **secteur quaternaire**. Il regroupe des branches qui ont en commun d'être fortement créatrices de valeur en s'appuyant sur un savoir-faire pointu ou en mettant en œuvre des connaissances scientifiques et techniques avancées : industrie pharmaceutique, informatique, télécommunications, etc.

Classification par secteurs d'activité et par branches d'activité

Chaque secteur économique se subdivise en plusieurs groupes de branches (l'Office fédéral de la statistique parle de « sections » et en utilise actuellement 21). Chacun de ces groupes de branches se décompose lui-même en plusieurs branches. Au total, l'OFS définit 88 branches (nommées « divisions »). Par exemple, le secondaire (secteur économique) comprend notamment l'industrie manufacturière (domaine ou section), dont l'une des composantes est l'horlogerie (branche ou division).