

(Semestre 5)

Spécialité : Génie Electrique – Electrotechnique.

Intitulé du module :

# Gestion des entreprises et développement durable

## Gestion des entreprises et développement durable



Par Dr. Naima BOUBOU.

Experte en gestion conseil - spécialiste des projets à vocation technologique et des projets en économie verte

Polycopié élaboré par :

Dr. BOUBOU-BOUZIANI Naima.

## Préambule :

Le contexte mondial actuel caractérisé par une mondialisation généralisée des biens et services engendre la nécessité pour les entreprises d'un pays de miser sur l'innovation et la créativité pour assurer sa croissance. À cela s'ajoute le volontarisme collectif de s'engager dans une démarche de développement durable, comme le témoigne la signature d'accords multilatéraux dans ce domaine.

Le management des entreprises et le développement durable désignent **la gestion des entreprises pour répondre aux besoins actuels sans compromettre l'avenir, en intégrant les dimensions environnementales, sociales et économiques dans leur stratégie et leurs opérations.**

Cette approche implique de mettre en œuvre des pratiques comme **la gestion des risques, le respect de la RSE** (Responsabilité Sociétale des Entreprises), et **la transition vers des modèles économiques plus pérennes, tout en répondant aux attentes des consommateurs et en respectant les réglementations** (comme la CS3D en Europe)

Le module « **gestion des entreprises et développement durable** » intervient en 5<sup>ème</sup> semestre de la spécialité « **Génie électrique – électrotechnique** » (troisième année du second cycle). Cette Spécialité est ouverte pour répondre au besoin croissant du secteur industriel en compétences pour la production, le transport, la distribution et le traitement de l'énergie électrique.

Ce cours est représenté sous la forme du présent polycop élaboré par le Docteur BOUBOU Naima, Maître de conférences classe « A » en Management.

## Sommaire:

<b>Préambule .....</b>	<b>2</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>4</b>
<b>Partie 1: La diversité des concepts de l'entreprise.....</b>	<b>5</b>
<b>1. L'entreprise: unité de production de richesse et centre de distribution de revenus.....</b>	<b>6</b>
<b>2. L'entrepris: organisation dans un environnement .....</b>	<b>10</b>
<b>3. L'entreprise: culture et projet.....</b>	<b>17</b>
<b>Partie 2: La diversité des entreprises.....</b>	<b>24</b>
<b>1. Statut juridique des entreprises.....</b>	<b>26</b>
<b>2. Calcification économique .....</b>	<b>29</b>
<b>Partie 3: L'entreprise centre de décision .....</b>	<b>32</b>
<b>1. L'organisation du système d'information.....</b>	<b>33</b>
<b>2. Les types de décision.....</b>	<b>39</b>
<b>Partie 4: L'entreprise dans la société .....</b>	<b>44</b>
<b>1. La responsabilité sociale de l'entreprise.....</b>	<b>45</b>
<b>2. L'entreprise et le développement durable.....</b>	<b>52</b>
<b>3. La contribution de l'ingénieur au développement durable par l'éco conception.....</b>	<b>57</b>
<b>4. Le cycle de vie d'un produit et raréfaction des ressources .....</b>	<b>64</b>
<b>5. La bonne gestion des entreprises.....</b>	<b>67</b>
<b>6. Les éco cartes.....</b>	<b>72</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>74</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>75</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>78</b>

## **Introduction générale**

L'entreprise occupe une place centrale dans le fonctionnement des économies modernes. Elle constitue un acteur économique fondamental, chargé de produire des biens et des services destinés à satisfaire les besoins des individus et des collectivités. Toutefois, l'entreprise ne se limite pas à une simple unité de production : elle est avant tout une organisation complexe, structurée et organisée, mobilisant des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles dans le but d'atteindre des objectifs précis.

Face à une prise de conscience croissante des enjeux environnementaux et sociaux, de plus en plus d'entreprises cherchent à intégrer le développement durable dans leur stratégie globale. Le développement durable en entreprise fait référence à l'intégration de pratiques économiques, sociales et environnementales qui assurent le bien-être des générations futures. Cela va au-delà des simples obligations légales pour inclure une responsabilité envers toutes les parties prenantes, y compris les employés, les clients, et l'environnement. C'est une approche holistique qui vise à harmoniser les intérêts économiques avec la préservation des ressources naturelles.

Ce polycopié de cours est structuré en quatre parties distinctes précédées par une introduction générale et succédées par une conclusion générale. La première partie traite la diversité des concepts de l'entreprise. La seconde partie reprend la diversité des entreprises. La troisième quant à elle, traite l'entreprise comme centre de décision. Et enfin, une quatrième partie pour développer l'entreprise dans la société.

# **Partie 1:**

## **La diversité des concepts de l'entreprise**

# **I. L'entreprise: unité de production de richesse et centre de distribution de revenus**

## **1. Introduction :**

L'entreprise occupe une place centrale dans le fonctionnement des économies modernes. Elle constitue un acteur économique fondamental, chargé de produire des biens et des services destinés à satisfaire les besoins des individus et des collectivités. Toutefois, l'entreprise ne se limite pas à une simple unité de production : elle est avant tout une organisation complexe, structurée et organisée, mobilisant des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles dans le but d'atteindre des objectifs précis.

## **2. Définition de l'entreprise :**

Une entreprise peut d'abord être définie comme l'action d'entreprendre, CAD comme une **Initiative**.

L'Entreprise est surtout considérée comme *une organisation relativement autonome, dotée de ressources humaines, matérielles et financière en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée*

Selon Mintzberg (1982), l'entreprise peut être considérée comme un système organisé, composé de plusieurs éléments interdépendants, qui interagissent entre eux et avec leur environnement. Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans ce système, car elles assurent la prise de décision, la coordination des activités et la mise en œuvre des stratégies. Les ressources financières permettent d'assurer la continuité de l'activité, l'investissement et le développement, tandis que les ressources matérielles et technologiques soutiennent la production et la distribution des biens et services.

Selon l'Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques (INSEE-France) : « **L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de bien et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes** ».

En résumé, L'entreprise est un agent économique dont la fonction principale est la production de biens et services destinés à être vendus sur un marché.

### **3. Définition du management d'entreprise :**

Le management de l'entreprise englobe toutes les notions nécessaires (connaissances, méthodes, techniques) pour gérer une organisation, selon une direction donnée, tout en assurant le niveau de performance prévu.

### **4. Les dimensions de l'entreprise :**

Une entreprise peut être:

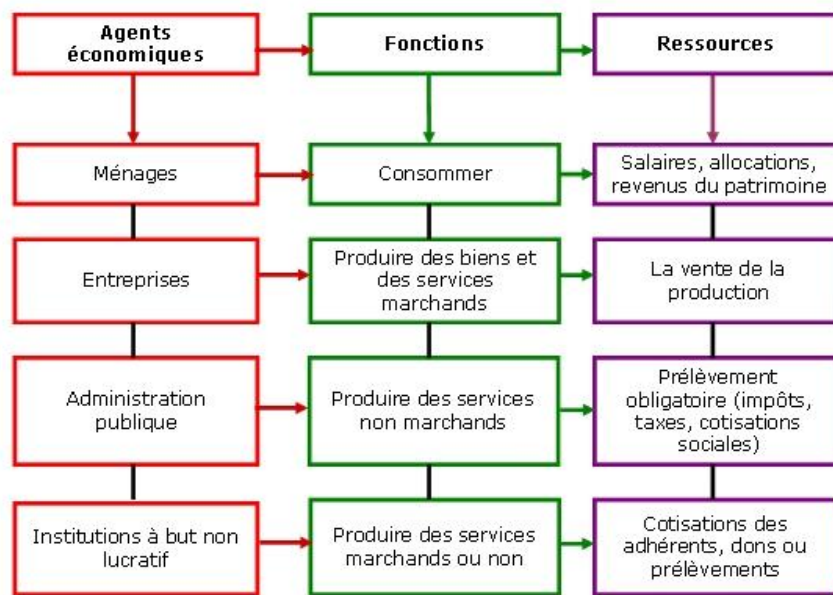
- Un agent économique
- Une unité de production et de création de richesses
- Une unité de répartition
- Une unité structurée et un centre de décisions
- Un groupement humain
- Une entité juridique
- Un ensemble de savoirs et de compétences

#### **4.1 Un agent économique :**

L'entreprise est le deuxième agent économique après les ménages dont la principale fonction est de produire des biens et services marchands.

Un agent économique puisqu'elle **participe de manière concrète à l'activité économique de chaque pays et dispose de moyens lui assurant d'acquérir un revenu**

**Figure 1 : Les agents économiques**



*Sources : établi par l'auteure*

#### **4.2 Une unité de production et de création de richesses :**

L'entreprise rassemble et combine de multiples ressources (matérielles, humaines, financières et informationnelles) pour exercer son activité à travers son cycle de production.

Elle est ainsi un lieu de production de biens et de services et de création de valeur ajoutée.

Ces facteurs de production sont : **Le travail (heures/main-d'œuvre ou heures/machines) et le capital (terrains, machines, logiciels, fonds de commerce).**

#### **4.3 Une unité de répartition :**

La valeur ajoutée générée par l'activité de l'entreprise permet de rémunérer les agents économiques ayant participé directement ou indirectement au cycle de production. La répartition de la valeur ajoutée de l'entreprise prend la forme suivante :

- **Le personnel (salaires) ;**
- **L'Etat et organisme sociaux (impôts et cotisations sociales) ;**
- **Les prêteurs (intérêts) ;**

- Les actionnaires (dividendes) ;
- L'entreprise elle-même (réserves)

#### **4.4 Une unité structurée et un centre de décisions :**

Pour réaliser ses objectifs et prendre des décisions, l'entreprise doit s'organiser.

Pour cela, elle doit se baser sur une structure, c'est-à-dire un ensemble homogène d'éléments inter reliés, par lesquels, l'entreprise organise et contrôle ses activités.

Les structures vont garantir « *l'organisation des tâches, du pouvoir et de la prise de décision* ».

#### **4.5 Un groupement humain :**

L'entreprise a un rôle social important de création de postes d'emplois et de distribution de revenus, permettant ainsi de satisfaire les besoins des travailleurs.

L'entreprise permet à son personnel d'avoir un statut social.

Elle entretient également des rapports avec ses partenaires externes : les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les concurrents ainsi que l'Etat.

Ainsi, nous pouvons dire ou affirmer que l'entreprise est « *le noyau de la vie sociale* ».

#### **4.6 Une entité juridique :**

Quelle soit grande, moyenne ou petite, privée ou publique, toute entreprise doit suivre un ensemble de règles et de procédures imposées par loi (par exemple : le droit commercial, le droit fiscal, le droit du travail,).

Le fonctionnement de chaque entreprise **obéit à une logique juridique** qui lui permet de passer des contrats et de déterminer clairement les responsabilités de tout individu (responsable ou simple salarié) devant la loi.

#### **4.7 Un ensemble de savoirs et de compétences :**

L'entreprise est un lieu idéal pour trouver et développer de nouvelles connaissances.

Elle rassemble des personnes spécialisées dans des domaines aussi variés que divers : informaticiens, comptables, managers, agents...

Chacun y apporte son savoir-faire et ses compétences pour réaliser les objectifs de l'entreprise en terme d'innovation et de progrès technologiques

### **5. Conclusion :**

En conclusion, les dimensions de l'entreprise sont multiples et interconnectées. Elles comprennent sa dimension économique, sociale, environnementale, technologique, culturelle et éthique. En comprenant et en gérant ces différentes dimensions de manière équilibrée, les entreprises peuvent renforcer leur performance, leur résilience et leur contribution à la société. Il est essentiel de prendre en compte ces dimensions dans la prise de décision stratégique et de promouvoir des pratiques responsables pour assurer la durabilité et le succès à long terme de l'entreprise

## **II. L'entrepris: organisation dans un environnement**

### **1. Introduction :**

L'entreprise est un système peut être défini comme un ensemble composé d'éléments en interaction permanente, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'adapter en permanence pour sa survie.

Elle n'évolue jamais en vase clos (**un environnement fermé, isolé, sans échange avec l'extérieur**). Elle est en interaction constante avec des éléments extérieurs. Ces éléments peuvent être politiques, économiques, sociaux, technologiques, écologiques et légaux. Comprendre l'environnement dans lequel elle évolue est essentiel pour assurer sa pérennité et sa compétitivité (Johnson, Scholes & Whittington, 2017).

Elle est continuellement influencée par des facteurs externes et internes qui composent son environnement. L'analyse de l'environnement d'une entreprise constitue une étape essentielle pour la prise de décisions stratégiques. Une bonne analyse de l'environnement permet d'identifier les menaces, de saisir les opportunités et d'adapter la stratégie de l'entreprise en conséquence (Grant, 2016).

### **2. Définition et typologies de l'environnement de l'entreprise :**

L'environnement de l'entreprise comprend tous les éléments qui sont extérieurs à l'entreprise, et qui sont susceptibles d'exercer une influence sur elle.

Par « éléments » il faut entendre **des acteurs** (entreprises, institutions, clients, fournisseurs, etc.) mais aussi un **ensemble de variables plus générales**, telles que la *technologie, l'économie, etc., dont les évolutions résultent du jeu des acteurs*.

C'est en fonction du degré d'influence des éléments (plus ou moins fort) que l'on peut distinguer trois niveaux d'environnement : **macro et micro environnement**.

#### **2.1 Le macro environnement : l'environnement général :**

L'environnement général regroupe les facteurs externes qui influencent toutes les entreprises d'un secteur ou d'un pays. Ces facteurs sont souvent analysés à travers PESTEL (Wheelen & Hunger, 2012):

- **Socioculturel** : les valeurs, croyances, modes de consommation et démographie impactent les attentes des consommateurs (Grant, 2016, p. 43).
- **Technologique** : les progrès technologiques peuvent bouleverser des secteurs entiers, comme l'intelligence artificielle dans la finance ou la santé (Porter, 1998).
- **Écologique** : la prise de conscience environnementale pousse les entreprises à adopter des stratégies de durabilité (Johnson et al., 2017, p. 173).
- **Légal** : les lois sur la concurrence, le travail, la propriété intellectuelle ou la sécurité alimentaire modifient l'environnement juridique des affaires (Kotler & Keller, 2016).

## **2.2 Le micro environnement : l'environnement spécifique :**

Cet environnement concerne les éléments directement liés à l'activité de l'entreprise (Porter, 1998):

- **Clients** : comprendre les besoins, comportements et exigences des clients est crucial pour adapter l'offre (Kotler & Keller, 2016, p. 112).
- **Fournisseurs** : leur fiabilité, leurs prix et leur pouvoir de négociation peuvent représenter un risque ou un levier stratégique (Porter, 1998, p. 45).
- **Concurrents** : analyser leurs stratégies permet de positionner sa propre entreprise (Grant, 2016).
- **Distributeurs** : ils influencent la disponibilité et l'accessibilité du produit (Johnson et al., 2017).
- **Partenaires stratégiques** : alliances, franchises, coentreprises peuvent renforcer les ressources disponibles (Wheelen & Hunger, 2012).

Cette analyse pousse les entreprises à aligner leurs ressources sur les exigences de l'environnement global, tout en anticipant les risques à venir (Wheelen & Hunger, 2012).

**Remarque ;** Depuis quelques décennies, nous assistons à des profondes mutations du système industriel et de nouveaux paradigmes se révèlent : montée des services, information en réseaux, mondialisation de l'industrie, complexification des processus technologiques. Ces évolutions ont fait naître une nouvelle approche : **le méso- environnement**

### 3. Analyse de l'environnement de l'entreprise :

Analyser l'environnement de l'entreprise est essentiel pour pouvoir prendre les bonnes décisions. Ceci doit être fait régulièrement car l'environnement de l'entreprise évolue. Les éléments qui affectent l'entreprise sont à la fois de nature **interne et externe**.

Ainsi, si vous voulez avoir une idée claire de l'environnement dans lequel évolue votre entreprise et y trouver votre place, il faut en analyser toutes les facettes.

#### 3.1 L'analyse PESTEL :

La matrice **PESTEL** permet d'évaluer les facteurs macroéconomiques et d'identifier les opportunités et les menaces (Kotler & Keller, 2016). C'est un outil de diagnostic stratégique utilisé pour évaluer l'impact des facteurs macro environnementaux sur une entreprise. Elle examine six piliers : **Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, et Légal**, afin d'identifier les opportunités et les menaces externes. C'est un outil indispensable pour la planification stratégique.

Il est particulièrement utile pour anticiper les changements majeurs du marché et identifier des facteurs de succès à long terme (Grant, 2016).

#### *Exemple :*

- **Technologique** : L'évolution de l'e-commerce a modifié la distribution traditionnelle. Amazon est devenu un géant mondial grâce à l'usage des technologies numériques (Kotler & Keller, 2016).
- **Écologique** : La réglementation sur les émissions de carbone a incité les constructeurs automobiles à développer des véhicules électriques (Porter, 1998).
- **Socioculturel** : La sensibilisation à une alimentation saine stimule le marché des produits bio (Johnson et al., 2017).





#### 3.2 L'analyse SWOT :

L'analyse SWOT est un outil combinant éléments internes (forces/faiblesses) et externes (opportunités/menaces) (Grant, 2016). Elle permet à l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble de sa position stratégique.

L'environnement interne touche des éléments sur lesquels l'entreprise possède un certain niveau de contrôle. Ils peuvent être des forces ou des limites.

L'environnement externe est composé de facteurs qui sont hors du contrôle de l'entreprise. Ils peuvent être des opportunités ou des menaces

**Tableau 1 : le SWOT**

	Négatif	Positif
Interne	 <p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources</li> <li>Compétences</li> <li>Différenciation</li> <li>Efficiéce</li> <li>Réputation</li> <li>Localisation</li> <li>Avantage concurrentiel</li> <li>Partenariats</li> </ul>	 <p>Atouts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources</li> <li>Compétences</li> <li>Différenciation</li> <li>Efficiéce</li> <li>Réputation</li> <li>Localisation</li> <li>Avantage concurrentiel</li> <li>Partenariats</li> </ul>
Externe	 <p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats</li> <li>Règles</li> <li>Produits Nouveaux Différents</li> <li>Distribution Canaux</li> <li>Marché Développement</li> <li>Segments Nouveaux</li> <li>Revenus Sources</li> </ul>	 <p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats</li> <li>Règles</li> <li>Produits Nouveaux Différents</li> <li>Distribution Canaux</li> <li>Marché Développement</li> <li>Segments Nouveaux</li> <li>Revenus Sources</li> </ul>

- **Forces** : compétences clés, notoriété, capital humain, innovation (Porter, 1998).
- **Faiblesses** : dépendance technologique, mauvaise réputation, coûts élevés (Kotler & Keller, 2016).
- **Opportunités** : marchés émergents, évolutions technologiques, réformes favorables (Johnson et al., 2017).
- **Menaces** : instabilité politique, nouvelles législations, émergence de concurrents agressifs (Wheelen & Hunger, 2012).

#### **4. Les enjeux stratégiques pour l'entreprise :**

##### **4.1 Adaptation et résilience :**

Face à un environnement en constante évolution, l'entreprise doit adopter une veille stratégique efficace et investir dans la formation pour maintenir sa compétitivité (Johnson et al., 2017).

L'environnement externe évolue de plus en plus rapidement : crises sanitaires, bouleversements géopolitiques, inflation. Les entreprises doivent mettre en place des systèmes de veille stratégique et de flexibilité organisationnelle (Grant, 2016).

##### **4.2 Innovation et durabilité :**

L'innovation est essentielle pour répondre à la demande du marché et aux pressions environnementales (Kotler & Keller, 2016).

*Exemple* : Tesla a investi dans des technologies écologiques pour réduire son empreinte carbone.

##### **4.3 Gestion des risques :**

Les entreprises doivent prévoir des plans de contingence pour réagir rapidement aux crises comme celle du COVID-19 (Wheelen & Hunger, 2012). Les risques externes doivent être identifiés et hiérarchisés pour garantir la continuité des opérations. Des plans de crise ou des tests de résistance sont souvent nécessaires (Wheelen & Hunger, 2012).

#### **5. La veille stratégique : un outil complémentaire à l'analyse stratégique :**

La veille stratégique est un processus structuré de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information pertinente sur l'environnement de l'entreprise. Elle permet d'anticiper les évolutions du marché, de détecter les innovations, d'évaluer les mouvements des concurrents et de suivre les changements réglementaires (Kotler & Keller, 2016).

Elle se décline en plusieurs types : veille technologique, veille concurrentielle, veille commerciale, **veille juridique et veille sociétale**. Cette approche proactive améliore la

réactivité de l'entreprise face à des signaux faibles qui peuvent devenir des menaces ou des opportunités (Grant, 2016).

*Exemple* : dans l'industrie pharmaceutique, la veille technologique est cruciale pour repérer les percées scientifiques et adapter les stratégies de R&D. Les outils numériques (intelligence artificielle, plateformes collaboratives, bases de données sectorielles) renforcent considérablement l'efficacité de la veille (Johnson et al., 2017).

En complément de PESTEL et SWOT, la veille stratégique permet un ajustement en continu de la stratégie et favorise l'innovation durable dans un contexte incertain (Wheelen & Hunger, 2012).

## **6. Conclusion :**

L'analyse de l'environnement est un outil indispensable pour la survie et la croissance de l'entreprise. Elle permet d'identifier les opportunités et de préparer des stratégies adaptées aux menaces. Les outils comme PESTEL et SWOT facilitent cette compréhension et orientent la prise de décision (Grant, 2016).

Une entreprise qui anticipe les changements environnementaux s'assure une position compétitive durable.

### **III. L'entreprise: culture et projet**

#### **1. Introduction :**

Dans un contexte économique marqué par la mondialisation, l'intensification de la concurrence et les mutations technologiques rapides, l'entreprise ne peut plus être considérée uniquement comme une unité de production de biens ou de services. Elle est avant tout une organisation sociale composée d'individus qui interagissent, coopèrent et poursuivent des objectifs communs. De ce fait, les ressources immatérielles, notamment la culture et le projet d'entreprise, occupent une place centrale dans l'analyse du fonctionnement et de la performance des organisations (Crozier & Friedberg, 1977).

La culture d'entreprise désigne l'ensemble des valeurs, des croyances, des normes et des modes de comportement partagés par les membres d'une organisation. Elle se construit progressivement à travers l'histoire de l'entreprise et influence durablement les pratiques managériales, les processus de décision ainsi que les relations entre les acteurs (Schein, 2010), En ce sens, la culture constitue un élément fondamental de l'identité de l'entreprise et un facteur essentiel de cohésion, de motivation et d'intégration du personnel (Devillard et Rey ,2008).

Par ailleurs, le projet d'entreprise constitue un outil fondamental de pilotage stratégique permettant de fédérer les acteurs autour d'une vision commune. Il explicite les finalités de l'organisation, ses valeurs fondatrices et ses orientations majeures, tout en fixant les objectifs à long terme. À ce titre, le projet d'entreprise favorise l'engagement des salariés et garantit l'alignement entre la culture organisationnelle et les décisions stratégiques (Schein, 2010).

#### **2. La culture d'entreprise :**

##### **2.1 Définition de la culture d'entreprise :**

La culture d'entreprise correspond à l'ensemble des valeurs, des croyances, des normes et des représentations partagées par les membres d'une organisation. Elle se construit progressivement à travers l'histoire de l'entreprise et influence durablement les comportements individuels et collectifs. Selon Schein, la culture organisationnelle constitue un ensemble de postulats fondamentaux appris par un groupe lorsqu'il résout ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne (Schein, 2010).

## **2.2 Les composants de la culture d'entreprise :**

La culture d'entreprise se manifeste à travers plusieurs composantes interconnectées. **Les valeurs** constituent le socle de la culture organisationnelle. Elles traduisent ce que l'entreprise considère comme important et guident les comportements des salariés

**Les normes et les règles** définissent les comportements acceptables au sein de l'organisation. Elles peuvent être formelles, à travers des règlements écrits, ou informelles, issues des pratiques quotidiennes. Les symboles, quant à eux, comprennent **les logos**, les tenues vestimentaires, l'aménagement des espaces de travail et les signes distinctifs propres à l'entreprise.

Enfin, **les mythes et les rites** participent à la transmission de la culture. Les mythes relatent des événements marquants de l'histoire de l'entreprise, tandis que les rites correspondent à des pratiques répétées telles que les réunions, les cérémonies ou les traditions internes (Schein, 2010).

## **2.3 Les fonctions de la culture d'entreprise :**

### **2.3.1 Identité organisationnelle :**

La culture d'entreprise constitue un élément fondamental de l'identité de l'organisation, permettant aux membres de se reconnaître comme appartenant au même groupe. » (Devillard et Rey ,2008).

### **2.3.2 Intégration des nouveaux salariés :**

Elle facilite également l'intégration des nouveaux salariés en leur transmettant les valeurs et normes de l'entreprise. (Schein,2004).

### **2.3.3 Motivation et sens au travail :**

La culture d'entreprise influence fortement la motivation des salariés en donnant du sens à leur travail. Elle transmet des valeurs et des normes qui favorisent l'engagement et le sentiment d'appartenance à l'organisation. Ainsi, elle constitue un levier essentiel pour mobiliser et stimuler les employés (Devillard & Rey, 2008).

## **2.4 Exemples de culture d'entreprise :**

La culture d'entreprise de **Facebook** incite la critique et la remise en cause des décisions des gestionnaires. Ici, la valeur essentielle est la confiance accordée aux employés. Chez Facebook, on considère que chaque salarié a son mot à dire;

La culture d'entreprise de **Google** est différente. Elle s'appuie sur différentes valeurs, notamment le lien entre bien-être en entreprise et performance. Par exemple, Google déclare que l'« on peut être sérieux sans porter de cravate ». Ici, le code vestimentaire est totalement libre;

La culture d'entreprise de la **SNCF** se fonde sur la mission d'intérêt général qu'elle réalise, et mise sur l'efficacité;

La culture d'entreprise **d'Adidas** se base sur la performance, la passion, l'intégrité et la diversité. Pour assurer une cohérence totale dans sa mission, elle met en place des salles de sport dans ses locaux. Elle développe des mythes, notamment autour de Dick Fosbury, réinventeur du saut en hauteur en 1968;

La culture d'entreprise **d'Apple** est spécifique. Ici, on entretient le culte du secret pour développer de nouveaux produits. L'innovation et la perfection sont les maîtres-mots, quitte à développer un produit après la concurrence;

La culture d'entreprise de **Danone** encourage l'innovation sociétale avec sa démarche Danone Way fondée en 2007. Elle consulte régulièrement ses collaborateurs pour améliorer ses performances;

La culture d'entreprise **d'EDF** mise sur des missions avec du sens et axe son recrutement sur ses valeurs fortes et notamment sa lutte au quotidien contre le réchauffement climatique.

## **3. Le projet d'entreprise**

### **3.1 D'finition d'un projet :**

Le projet est une forme d'organisation productive très ancienne : quand un pharaon décidait de faire construire la pyramide sous laquelle il serait enterré, il

fallait exécuter un ouvrage de spécifications techniques précises, en un laps de temps court, avec des ressources matérielles et humains limitées.

Dans tout projet, on retrouve cette prise en compte simultanés de ces trois catégories de contraintes (temps, ressources et spécifications techniques) pour réaliser un objet ou une prestation de service, qui n'a jamais été encore exécuté dans ces conditions précises et qui est d'une certaine complexité.

Selon l'**AFNOR** (l'association française de normalisation): « un projet est une **démarche spécifique** qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il, implique un **objectif**, des **actions à entreprendre** avec des **ressources définies** dans des **délais donnés**. » (Norme X50-106).

Un projet est mis en œuvre pour **créer ou changer quelque chose**, c'est une résolution de problèmes complexe qui nécessite : un travail collectif, des formations préalables, un enjeu, des instances, un pilotage pour respecter les objectifs, des méthodes adaptées, un style de management adapté pour chaque niveau.

Tout projet se décline sous trois catégories d'objectifs:

- 1. L'objectif de performances techniques :** Ces performances définissent **un niveau de qualité** et se veulent des éléments importants de la réponse aux besoins que l'on cherche à satisfaire.
- 2. L'objectif de délai :** C'est une composante importante de l'expression des besoins. Un retard peut, dans certains cas, rendre sans intérêt la bonne fin technique du projet.
- 3. L'objectif de coût :** C'est la traduction financière des moyens que les commanditaires du projet acceptent de mettre en œuvre pour tenir les objectifs de performances techniques et de délais.

### **3.2 Définition du projet d'entreprise :**

On peut percevoir le projet d'entreprise comme un processus collectif visant à clarifier les directions essentielles de l'organisation. Il cristallise la vision à long terme, la mission ainsi que les valeurs qui définissent l'identité de l'entreprise et guident de manière pérenne ses décisions et ses interventions. En ce sens, il sert de cadre de référence commun qui garantit la cohérence des actions collectives et qui rassemble différents participants autour d'objectifs partagés (Schein, 2010).

Contrairement à la stratégie concurrentielle, qui se concentre principalement sur le positionnement de l'entreprise face à ses concurrents, le projet d'entreprise adopte une approche plus globale et intégrative. Il articule les dimensions économiques, sociales et culturelles de l'organisation et veille à l'alignement entre les valeurs internes, les structures organisationnelles et les orientations stratégiques (Mintzberg, 1986).

### **3.3 Les composantes du projet d'entreprise :**

Plusieurs éléments essentiels et interconnectés constituent la base du projet d'entreprise. **La mission** établit le but fondamental de l'organisation et détermine la position qu'elle souhaite adopter par rapport à la société et à ses parties intéressées. Elle permet de déceler la signification profonde de l'entreprise au-delà de la simple quête d'efficacité économique (Freeman, 1984).

**La vision**, de son côté, illustre l'ambition stratégique de l'entreprise et définit l'état futur désiré. Elle sert de référence cruciale pour guider les décisions de gestion et rassembler les acteurs autour d'un objectif partagé. **Les valeurs** représentent les principes essentiels qui orientent les comportements, les méthodes de gestion et les relations tant internes qu'externes. Elles occupent une place centrale dans l'établissement de la culture organisationnelle (Schein, 2004).

En définitive, **les objectifs stratégiques** garantissent la mise en œuvre opérationnelle de la vision et de la mission. Ces derniers facilitent la définition d'objectifs escomptés, l'évaluation des performances et la coordination des actions collectives au sein de l'entité (Mintzberg, 1986)

### **3.4 L'élaboration du projet d'entreprise :**

L'élaboration du projet d'entreprise s'inscrit dans une démarche structurée reposant sur une analyse approfondie de l'organisation et de son environnement. Cette démarche débute généralement par un diagnostic interne et externe visant à identifier les ressources, les compétences et les contraintes de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces issues de son environnement concurrentiel et institutionnel (Porter, 1980).

La participation des acteurs organisationnels constitue un facteur déterminant de la réussite du projet. L'implication des salariés favorise l'appropriation du projet et renforce leur engagement. Cette dimension participative permet également de réduire l'écart entre le projet formalisé et les pratiques réelles, en assurant une meilleure cohérence avec la culture organisationnelle existante (Crozier & Friedberg, 1977).

La formalisation du projet d'entreprise donne lieu à un document de référence qui explicite les orientations stratégiques, les valeurs partagées et les objectifs à atteindre. Ce document joue un rôle structurant dans la coordination des actions et la diffusion d'une vision commune (Schein, 2010).

### **3.5 Mise en œuvre du projet d'entreprise :**

La mise en œuvre du projet d'entreprise constitue une étape déterminante de sa réussite. La communication interne joue un rôle central dans ce processus, en permettant de diffuser le projet, d'en expliquer les enjeux et de mobiliser les acteurs autour des orientations définies. Une communication claire et cohérente favorise l'adhésion et limite les résistances au changement (Devillard & Rey, 2008).

Par ailleurs, la mobilisation des ressources humaines doit être cohérente avec les orientations du projet. Les pratiques managériales, les systèmes de motivation et les dispositifs de formation doivent refléter les valeurs et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Enfin, le pilotage et le suivi du projet permettent d'évaluer les résultats obtenus et d'ajuster les actions en fonction des évolutions internes et externes de l'organisation (Mintzberg, 1986).

## **4. Conclusion :**

La culture d'entreprise constitue un cadre de référence essentiel dans l'élaboration du projet d'entreprise. Les valeurs, les normes et les croyances partagées influencent directement

les orientations stratégiques et les choix managériaux. Un projet d'entreprise ne peut être efficace que s'il est cohérent avec la culture existante de l'organisation

Lorsque le projet d'entreprise s'appuie sur une culture partagée, il renforce la légitimité des décisions stratégiques et facilite leur acceptation par les acteurs. À l'inverse, un projet en rupture avec les valeurs dominantes peut susciter des résistances et compromettre sa mise en œuvre la culture organisationnelle. En formalisant la vision, la mission et les valeurs, il contribue à la diffusion d'une culture commune et au renforcement du sentiment d'appartenance des salariés

À travers la communication interne et les pratiques managériales, le projet d'entreprise permet de traduire les valeurs culturelles en actions concrètes. Il constitue ainsi un levier de cohésion sociale et de mobilisation collective au sein de l'organisation.

Malgré son importance, l'articulation entre la culture et le projet d'entreprise peut rencontrer certaines difficultés. La résistance au changement constitue l'un des principaux obstacles. Les acteurs peuvent percevoir le projet comme une remise en cause de leurs habitudes et de leurs repères culturels

## **Partie 2:**

### **La diversité des entreprises**

**Introduction :**

Une entreprise est un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques et financiers pour produire former, distribuer les richesses conformément à des buts définis pour réaliser un profit.

La diversité des entreprises conduit à leur classification selon plusieurs critères en

**1. Classification économique**

- a. Domaine d'activité.
- b. Taille ou dimension.

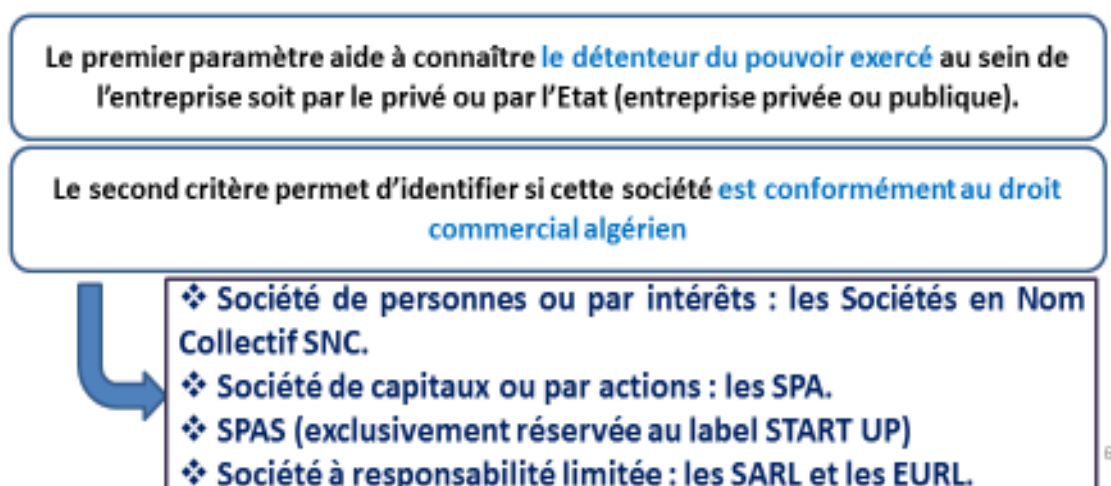
**2. Typologie juridique.**

- a. Propriété de la société.
- b. Nature de personne morale

## I. Statut juridique des entreprises

Il y a deux critères juridiques de classification : **la propriété de la société et la nature de la personne morale.**

*Figure 2* : typologie juridique des entreprises



*Sources : établi par l'auteure*

### 1. Entreprise à responsabilité limitée (EURL) :

Elle est détenue et gérée par une seule personne, et son capital social est librement déterminé par l'associé dans les statuts. Les apports sont effectués en numéraire.

C'est la forme la plus répandue, l'EURL permet à un associé unique d'exercer sous la forme d'une société. Pour sa constitution, un capital social minimum de 100 000 dinars est requis.

Les biens personnels du créateur seront distincts de ceux de l'entreprise et il ne répondra des dettes de l'entreprise qu'à concurrence du capital social.

L'immatriculation au Registre du commerce confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçant au gérant

### 2. Société à responsabilité limitée (SARL) :

Elle est constituée par un minimum de deux et un maximum de cinquante associés. Son conseil d'administration est composé de trois à douze membres, associés ou non.

Le capital social minimum requis pour constituer une société à responsabilité limitée est de 5 millions de dinars algériens en cas d'offre publique et de 1 million de dinars algériens en

l'absence d'offre publique. Le capital social est divisé en actions. Les apports peuvent être effectués en numéraire ou en nature et sont précisés dans les statuts.

### **3. Société par actions (SPA)**

Ce type de société repose sur une association d'au moins sept personnes. Son conseil d'administration est composé de trois à douze membres, qui peuvent être ou non associés.

Le capital social minimum requis pour sa constitution est de cinq millions de dinars algériens en cas d'offre publique et d'un million de dinars algériens en l'absence d'offre publique. Le capital social est divisé en actions et les apports peuvent être effectués en numéraire ou en nature.

La responsabilité des actionnaires sur les dettes de l'entreprise est à concurrence de leurs apports

### **4. Société par actions simple (SAS) :**

Il s'agit d'une entreprise commerciale par nature, quel que soit son objet social. Son capital est divisé en actions et elle est composée d'associés dont la responsabilité est limitée à leur apport.

Une société par actions simple se caractérise par l'absence de nombre minimum d'associés ou de capital minimum requis pour sa constitution. Ses statuts définissent sa structure organisationnelle et son fonctionnement. Elle est constituée exclusivement par des entreprises ayant obtenu le statut de « société en démarrage ». Une société par actions simple peut être constituée par une seule personne ou par plusieurs personnes physiques et/ou morales.

**Remarque :** Les personnes morales comprennent également les sociétés de personnes, telles que : Une société en nom collectif

### **5. Une société en nom collectif (SNC)**

Il s'agit généralement d'entreprises familiales comptant au moins deux associés. Le capital social est renouvelé par les associés, qui sont des commerçants, et est divisé en parts sociales proportionnelles au nombre d'associés, lesquels sont solidairement responsables des dettes de la société.

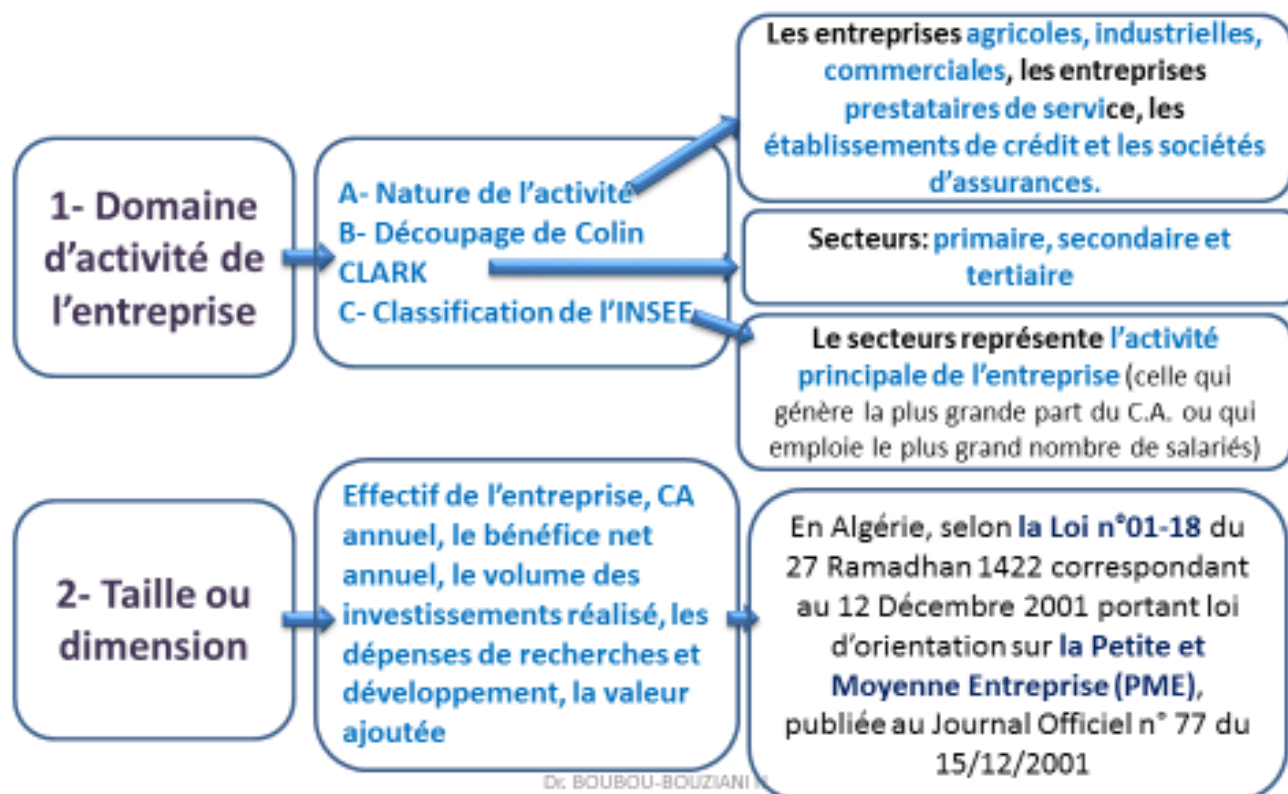
- Il n'y a pas de minimum de capital social exigé,
- Le capital social est divisé en parts sociales,
- La gérance appartient à tous les associés, sauf stipulation contraire des statuts,
- Tous les associés répondent indéfiniment et solidairement des dettes de l'entreprise.

## II. Classification économique

La typologie économique des entreprises se base sur plusieurs critères, tels que la taille, le secteur d'activité, la forme juridique et le mode de production.

Le classement économique des entreprises se résume comme suite :

**Figure 3 :** classification économique des entreprises



Sources : établi par l'auteur

Selon le TITRE I : DES DISPOSITIONS GENERALES, Chapitre II : De la définition de la petite et moyenne entreprise de la Loi n°1-18, nous pouvons avoir les définitions suivantes :

### 1. Art. 4. La Petite et Moyenne Entreprise (PME) :

La PME est définie, quel que soit son statut juridique (typologie juridique), comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

- Employant une (1) à (250) personnes ;
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 500 millions de Dinars ;

➤ et qui respecte les critères d'indépendance.

**Remarque :** l'Entreprise indépendante est une entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25 % et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME.

## **2. Art. 5. La moyenne entreprise :**

La moyenne entreprise est définie comme une entreprises employant 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.

## **3. Art. 6. La petite entreprise :**

La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars

## **4. Art. 7. La Très Petite Entreprise (TPE) :**

La Très Petite Entreprise (TPE), ou microentreprise est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de Dinars.

### ***Remarque :***

Le critère de l'**effectif** est parfois **insuffisant** dans les comparaisons interentreprises à cause de la **robotisation et de l'informatique**. Car, l'activité de plusieurs entreprises internationales est basée seulement sur un nombre modeste de salariés.

La même remarque peut être faite au paramètre **du CA**, puisque une société peut avoir un CA important mais au même temps elle n' a pas de bénéfices car elle a **accusé des charges énormes (masse salariale trop importante, investissement non-rentable, par exemple)**.

### **Conclusion :**

La typologie économique et juridique des entreprises permet de comprendre la diversité des structures et des fonctions des entreprises, ainsi que leurs obligations et leurs responsabilités. Cette analyse est essentielle pour les entrepreneurs, les investisseurs, les

analystes financiers et tous ceux qui souhaitent comprendre le fonctionnement du monde des affaires.

# **Partie 3:**

## **L'entreprise centre de décision**

## I. L'organisation du système d'information :

### 1. Introduction :

L'organisation du système d'information (SI) représente l'un des enjeux managériaux majeurs des entreprises modernes. Il ne s'agit pas seulement de technologie, mais de la **structuration des composants humains, organisationnels et techniques** qui permettent de collecter, traiter et distribuer l'information de manière efficace, en soutien à la stratégie globale (Laudon & Laudon, 2014). Une organisation du SI performante repose sur une **gouvernance claire**, un **alignement stratégique rigoureux** et une **gestion proactive des compétences et du changement**

### 2. Définition et composants organisationnels :

La notion de système d'information a émergé après la Deuxième Guerre Mondiale en réponse aux besoins en gestion de l'information des organisations.

L'apparition des moyens informatiques permettant l'automatisation de la gestion de l'information a accéléré la réflexion sur la nature et la structure du « système nerveux » de l'organisation que constituent les circuits d'information

Selon R. REIX (1997) un SI est un ensemble organisés de ressources (**matériels, humains, données, procédures**) en vue **d'acquérir, traiter et stocker pour communiquer** des informations sous formes **de données, textes, images,...**

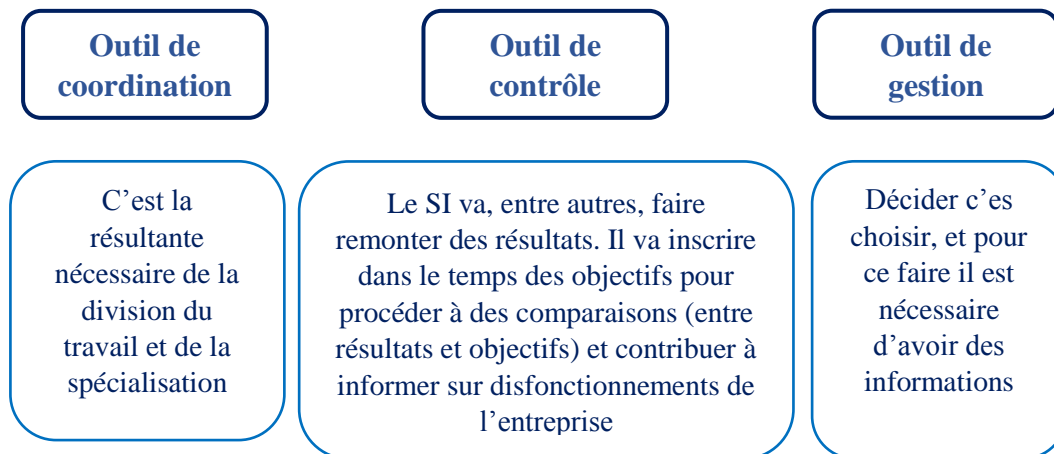
Le SI est un système sociotechnique organisé, qui intègre trois dimensions essentielles (Laudon & Laudon, 2014)

- a. **La dimension technique** : infrastructure matérielle et logicielle, mais aussi architecture applicative et données.
- b. **La dimension organisationnelle** : processus métier formalisés, structures de décision, règles de gestion et procédures.
- c. **La dimension humaine** : compétences, culture organisationnelle, modes de collaboration et résistances au changement.

### 3. Rôles du systèmes d'information :

Les trois rôles du SI sont résumés dans le schéma qui suit :

**Figure 4 : Rôles du SI**



*Sources : établi par l'auteure*

#### **4. Les fonctions du SI :**

Pour jouer son triple rôle, le SI doit réaliser ses 4 fonctions:

- a. Collecte des données
- b. Stockage des données
- c. Traitement des données
- d. Mise à disposition des données

#### **5. La DSI et ses modèles d'organisation**

La Direction des Systèmes d'Information (DSI) peut être structurée selon trois modèles principaux (Hallépée, 2018) :

1. **Centralisé** : toutes les décisions et ressources sont gérées au siège. Avantage : cohérence, mutualisation, maîtrise des coûts. Inconvénient : lourdeur, éloignement des besoins métier.
2. **Décentralisé** : chaque entité ou direction gère son propre SI. Avantage : réactivité, adaptation fine aux besoins locaux. Inconvénient : risques de silos, duplication des investissements, manque de standards.
3. **Fédéré (hybride)** : équilibre entre coordination centrale et autonomie des unités. La DSI définit les standards et la roadmap, tandis que les métiers pilotent leurs projets avec un certain degré de liberté.

**Remarque :** Attention à ne pas confondre Système informatique et système d'information :

- *Un système d'information est un ensemble de ressources matérielles, humaines et de technologies de traitement d'information*
- *Un Système informatique est l'architecture matérielle du système d'information.*

**Tableau 2** Comparatif des modèles d'organisation de la DSI

<b>Modèle</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>	<b>Contexte adapté</b>
<b>Centralisé</b>	Cohérence, économies d'échelle, sécurité renforcée	Lourdeur, faible réactivité métier	Groupes intégrés, secteurs régulés
<b>Décentralisé</b>	Flexibilité, proximité métier, innovation locale	Risque de silos, duplication des coûts	Groupes diversifiés, filiales autonomes
<b>Fédéré</b>	Alignement stratégique avec agilité, meilleure adhérence métier	Complexité de gouvernance, besoin de coordination forte	Groupes internationaux, environnements changeants

*Source : Adapté de Hallépée (2018)*

## **6. La gouvernance du SI :**

La gouvernance définit les instances de décision, les responsabilités et les mécanismes de contrôle. Elle implique (Burlaud et al., 2012) :

- **Le Comité de Pilotage SI (CODIR SI) :** instance stratégique composée de la direction générale, de la DSI et des directeurs métier. Il valide les orientations, arbitre les priorités et alloue les budgets.
- **La DSI :** met en œuvre la stratégie, gère le portefeuille de projets, assure la cohérence technique et le support opérationnel.

- **Les responsables métier** : expriment les besoins, participent aux choix des solutions, pilotent l'adoption en interne.

Une gouvernance efficace repose sur des tableaux de bord équilibrés (ex : Balanced Scorecard SI) qui mesurent à la fois la performance opérationnelle (disponibilité, coûts) et la contribution métier (satisfaction, valeur créée).

## **7. Le plan directeur du SI :**

Document clé de l'organisation, il comprend (Bhargava, 2010) :

- **Les objectifs du SI alignés sur la stratégie d'entreprise** : par exemple, “réduire de 15 % les coûts logistiques via un TMS” ou “améliorer l'expérience client via un CRM omnicanal”.
- **L'architecture cible** : cartographie des sous-systèmes (ERP, CRM, BI, etc.) et de leurs interconnexions, ainsi que les standards technologiques (cloud, sécurité, interopérabilité).
- **Le calendrier de réalisation et les priorités** : roadmap sur 3 à 5 ans, avec jalons business et techniques.
- **Le plan d'acquisition des ressources** : besoins en compétences (recrutement, formation), budgets d'investissement (CAPEX) et d'exploitation (OPEX), choix de partenaires.
- **Les indicateurs de performance et de valeur** : KPIs métier (time-to-market, taux de service) et techniques (disponibilité, temps de réponse).

Un plan directeur bien construit est évolutif : il est révisé annuellement pour intégrer les changements stratégiques, technologiques ou organisationnels

## **8. Facteurs clés de succès organisationnels :**

La réussite des projets SI dépend notamment de (Burlaud et al., 2012) :

- **L'implication forte du management à tous les niveaux** : sponsor exécutif visible, comité de pilotage actif, relais dans les équipes opérationnelles.
- **Une démarche par processus métier, et non par fonctions isolées** : modélisation des processus “to-be” avant toute solution technique, pour garantir l'intégration transversale.

- **La gestion active du changement** : plan de communication ciblé, formation adaptée aux profils utilisateurs, accompagnement personnalisé des “key users”, gestion des résistances.
- **La minimisation des développements spécifiques** : préférer le paramétrage d’un ERP aux développements sur mesure, pour préserver l’évolutivité et réduire les coûts de maintenance.

### **9. Impact des nouvelles technologies sur l’organisation du SI :**

L’émergence de nouvelles technologies transforme l’organisation du SI (Burlaud et al., 2012) :

- **Cloud Computing** : passage d’une logique d’actifs à une logique de services (XaaS).
- La DSI se transforme en broker de services : elle sélectionne, intègre et gère des services cloud plutôt qu’elle n’exploite des infrastructures. Cela nécessite de nouvelles compétences en négociation, architecture d’intégration et gestion des risques fournisseurs.
- **Solutions collaboratives et mobilité** : décentralisation du travail (télétravail, nomadisme). La DSI doit repenser la sécurité (Zero Trust Network), le support à distance et la gestion des équipements personnels (BYOD).
- **Data Analytics et IA** : création de nouvelles équipes dédiées (data scientists, data engineers) souvent en “mode start-up” au sein de l’entreprise. La DSI doit faciliter l’accès aux données (data lakes, API) tout en garantissant la gouvernance et l’éthique.

### **10. Conclusion :**

L’organisation du système d’information est un enjeu majeur de performance et d’agilité pour les entreprises. Elle ne se réduit pas à une question technique, mais relève d’une **démarche stratégique, humaine et managériale.**

Face aux évolutions technologiques rapides (cloud, IA, mobilité), l’organisation du SI doit rester **flexible, apprenante et orientée valeur.** La DSI de demain sera autant

une direction **d'intégration, de gouvernance et d'innovation** qu'une direction technique. Son succès dépendra de sa capacité à **orchestrer les écosystèmes** (internes, fournisseurs, cloud), à **catalyser l'innovation métier** et à **développer les talents** de l'entreprise à l'ère du numérique

## **II. Les types de décisions**

### **1. Introduction :**

La décision constitue un acte fondamental au cœur de toute organisation. Elle conditionne la performance, la pérennité et l'adaptation de l'entreprise face à un environnement caractérisé par la complexité, l'incertitude et la concurrence. Dans le champ de la gestion des entreprises et du développement, la prise de décision ne se limite pas à un simple choix rationnel, mais s'inscrit dans un processus dynamique mobilisant des facteurs économiques, organisationnels, humains et cognitifs.

### **2. La notion de décision en gestion d'entreprise :**

Décider consiste à choisir une solution en comparant plusieurs possibilités. Pour gérer une entreprise, les managers font en permanence des choix. Sans prise de décision, l'entreprise ne peut pas fonctionner.

#### **2.1 Définition de la décision :**

La décision peut être définie comme un acte de choix entre plusieurs alternatives possibles en vue d'atteindre un objectif donné. Selon Philippe Ramond, décider consiste à « arbitrer une situation comportant plusieurs options et à trancher en fonction de critères déterminés » (Ramond, 2004).

Dans le contexte organisationnel, la décision est indissociable de l'action. Elle intervient dans toutes les fonctions managériales : planification, organisation, coordination, direction et contrôle. Elle engage non seulement le décideur, mais également les collaborateurs et l'avenir de l'entreprise.

#### **2.2 La décision comme processus :**

Herbert Simon souligne que la décision ne doit pas être perçue comme un acte instantané, mais comme un processus comprenant plusieurs étapes : l'identification du problème, la recherche d'informations, l'élaboration des alternatives, le choix d'une solution satisfaisante, la mise en œuvre et le contrôle.

Ce processus est souvent marqué par une rationalité limitée, car le décideur ne dispose ni d'une information parfaite ni d'une capacité cognitive illimitée (Marchesnay, 2004)

### **2.2.1 Les décisions programmées :**

Les décisions programmées concernent des situations répétitives et bien structurées. Le problème est clairement identifié et les solutions sont connues à l'avance. Elles reposent sur des règles, des procédures ou des algorithmes préétablis. Selon Marchesnay, ces décisions mobilisent une rationalité instrumentale et peuvent souvent être automatisées grâce aux systèmes d'information (Marchesnay, 2004).

*Exemples :* traitement des salaires, commandes de réapprovisionnement, opérations bancaires courantes.

### **2.2.2 Les décisions semi-programmées :**

Les décisions semi-programmées se situent à un niveau intermédiaire. Elles comportent une part de structuration, mais nécessitent également le jugement du décideur. L'information est partielle ou incertaine et les critères de choix ne permettent pas toujours d'identifier une solution optimale. Marchesnay précise que ces décisions mobilisent des outils d'aide à la décision, sans pour autant supprimer le rôle de l'expérience et de l'intuition (Marchesnay, 2004).

### **2.2.3 Les décisions non programmées :**

Les décisions non programmées sont les plus complexes. Elles concernent des situations nouvelles, incertaines et mal structurées. Le décideur ne dispose pas de toutes les informations nécessaires et doit souvent définir le problème avant même de chercher la solution.

Ces décisions reposent largement sur l'intuition, l'expérience et les capacités cognitives du dirigeant. Mintzberg souligne que la majorité des décisions stratégiques relèvent de ce type et ne peuvent être justifiées par des modèles strictement rationnels (Marchesnay, 2004)

*Exemples :* entrée sur un nouveau marché, lancement d'un nouveau produit, restructuration de l'entreprise.

### **3. Les types de décision selon le niveau organisationnel :**

Igor Ansoff a proposé un classement des décisions en trois catégories : stratégique, tactique et opérationnelle.

*Remarque : On peut également classer les décisions selon leur nature, comme les décisions rationnelles (basées sur l'analyse) et intuitives (basées sur l'expérience), ou selon leur degré d'incertitude (certaines, aléatoires ou incertaines).*

#### **3.1 Les décisions stratégiques :**

Les décisions stratégiques engagent l'avenir à long terme de l'entreprise. Elles sont généralement prises par la direction générale et concernent la mission, la vision et les orientations fondamentales.

Elles se caractérisent par un fort degré d'incertitude et une portée globale sur l'organisation (Marchesnay, 2004).

*Exemples :* lancement d'un nouveau produit, abandon d'une activité, fusion avec une autre entreprise

#### **3.2 Les décisions tactiques :**

Les décisions tactiques traduisent la stratégie en plans d'action à moyen terme. Elles sont prises par les cadres intermédiaires et portent sur l'allocation des ressources, l'organisation des services et la coordination des activités.

Elles ont une implication sur le **moyen terme** et des conséquences importantes pour l'entreprise.

*Exemples :* lancement d'une campagne publicitaire, acquisition de matériel de production, recrutement d'un cadre dirigeant

#### **3.3 Les décisions opérationnelles :**

Les décisions opérationnelles concernent la gestion quotidienne. Elles sont souvent programmées ou semi-programmées et visent l'efficacité immédiate des opérations.

Elles sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés

Ramond souligne que, même à ce niveau, la décision demeure un levier d'influence et de performance pour le manager opérationnel (Ramond, 2004)

*Exemples* : achat de fournitures de bureau, organisation des horaires de travail.

#### **4. Processus de décision et modèle de rationalité limitée :**

Le processus de décision est un processus complexe dont l'étude peut être facilitée par la référence à des modèles théoriques.

Le modèle de la rationalité limitée ou IMCC, proposé par Herbert Simon, comporte quatre phases : **intelligence, modélisation, choix et contrôle.**

1. **L'intelligence** : le décideur identifie dans son environnement des situations pour lesquelles il va devoir prendre des décisions.
2. **La modélisation** : le décideur recense les informations, les structures de façon à disposer de solutions envisageables.
3. **Le choix** : à partir de l'évaluation de chaque solution, le décideur choisit la meilleure d'entre elles.
4. **Le contrôle** : vient confirmer le choix effectué ou le remettre en question

H. Simon remarque qu'en pratique de nombreux obstacles peuvent survenir lors d'une prise de décision. Ils viennent « limiter » la rationalité de la décision

#### **5. Facteurs influent la prise de décision :**

Plusieurs éléments influencent, dans un contexte donné, la prise de décision:

- Les caractéristiques de l'entreprise (taille, propriété, localisation, climat social, culture, histoire...).
- L'évolution du marché (croissance, stagnation, déclin).
- Les logiques financières.
- Le contexte géopolitique...

Cependant, la personnalité et le style de direction du dirigeant est un facteur explicatif et déterminant du processus de décision dans les entreprises

## **6. Conclusion :**

En définitive, la décision constitue un pilier central de la gestion des entreprises et du développement organisationnel. La distinction entre décisions programmées, semi-programmées et non programmées permet de mieux comprendre la diversité des situations managériales et les limites de la rationalité dans l'action.

Les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles s'inscrivent dans une logique de complémentarité, chacune contribuant à la performance globale de l'entreprise. Face à un environnement de plus en plus incertain, le manager doit développer à la fois des compétences analytiques et intuitives afin de prendre des décisions adaptées, satisfaisantes et cohérentes avec les objectifs organisationnels.

# **Partie 4:**

## **L'entreprise dans la société**

## I. La responsabilité sociale des entreprises

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) représente aujourd'hui un aspect important de la gestion des organisations. Ce concept traduit l'idée que les entreprises ont des responsabilités qui vont au-delà de la simple recherche de profit. Elles doivent également prendre en compte leur impact sur la société et l'environnement.

Cette évolution correspond à des changements plus larges dans les attentes de la société. Les consommateurs, les employés, les investisseurs et les pouvoirs publics attendent désormais des entreprises qu'elles adoptent des comportements responsables. La RSE répond à ces attentes en proposant un cadre pour intégrer ces dimensions dans la gestion quotidienne.

### 1. Les fondements de la RSE :

La **responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités économiques et à leurs relations avec leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, actionnaires, etc.). Autrement dit, il s'agit pour les entreprises d'adopter un **comportement responsable** vis-à-vis de la société et de l'environnement, en tenant compte des impacts économiques, sociaux et environnementaux de leurs actions.

#### 1.1 Définition :

La RSE peut être définie comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités économiques et leurs relations avec leurs parties prenantes (Commission Européenne, 2011). Cette définition souligne plusieurs aspects importants : le caractère volontaire, la prise en compte simultanée du social et de l'environnement, et l'importance des relations avec l'ensemble des acteurs concernés.

L'évolution historique de la RSE montre une progression constante de son importance. Dans les années 1950, des auteurs comme Bowen (1953) commençaient déjà à parler des responsabilités sociales des hommes d'affaires. Cependant, c'est surtout à partir des années 1980 que le concept a pris de l'ampleur.

Le rapport Brundtland de 1987 a marqué un tournant important en introduisant le concept de développement durable. Ce rapport définissait le développement durable comme "un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs" (CMED, 1987). Cette vision a profondément influencé la conception moderne de la RSE.

### **1.2 Le lien avec le développement durable**

Il est important de comprendre la relation entre RSE et développement durable. Ces deux concepts sont liés mais distincts. Le développement durable représente un objectif global pour l'ensemble de la société, tandis que la RSE constitue la manière dont les entreprises contribuent à cet objectif.

En pratique, cela signifie que la RSE est la déclinaison opérationnelle du développement durable au niveau de l'entreprise. Les actions menées dans le cadre de la RSE (comme la réduction des émissions polluantes, l'amélioration des conditions de travail, ou le soutien aux communautés locales) contribuent directement aux objectifs plus larges du développement durable.

Cette distinction permet de mieux comprendre le rôle spécifique des entreprises dans la transition vers des modes de développement plus durables.

### **1.3 Les parties prenantes et leur importance :**

La notion de parties prenantes (ou stakeholders en anglais) est centrale dans l'approche RSE. Elle désigne l'ensemble des personnes ou groupes qui sont affectés par les activités de l'entreprise ou qui peuvent affecter ces activités (Freeman, 1984).

Les principales parties prenantes d'une entreprise comprennent :

- Les actionnaires et investisseurs
- Les employés et leurs représentants
- Les clients et consommateurs
- Les fournisseurs et partenaires
- Les communautés locales
- Les autorités publiques

- Les organisations non gouvernementales

La prise en compte de ces différents acteurs constitue une différence fondamentale avec l'approche traditionnelle, qui se concentrait principalement sur les actionnaires. En RSE, l'entreprise doit trouver un équilibre entre les attentes parfois contradictoires de ces différents groupes.

## **2. Trois dimension de la RSE :**

La RSE repose sur **trois piliers fondamentaux** qui sont interdépendants et qui doivent être pris en compte de manière équilibrée par les entreprises pour assurer un développement durable et une croissance économique responsable

- a. Le pilier économique**
- b. Le pilier social**
- c. Le pilier environnemental**

### **2.1 La dimension économique ; création de valeur durable :**

La dimension économique de la RSE ne signifie pas que les entreprises doivent renoncer à la recherche de profit. Au contraire, il s'agit de créer de la valeur économique de manière durable et responsable

La dimension économique de la RSE ne signifie pas que les entreprises doivent renoncer à la recherche de profit. Au contraire, il s'agit de créer de la valeur économique de manière durable et responsable.

Cette approche implique plusieurs éléments :

- Une vision à long terme plutôt qu'à court terme
- Une gouvernance transparente et éthique
- Des pratiques commerciales responsables
- Une répartition équitable de la valeur créée

Le concept de "création de valeur partagée", développé par Porter et Kramer (2011), illustre bien cette approche. Il s'agit de créer de la valeur économique tout en créant de la valeur pour la société. Par exemple, une entreprise qui développe des

produits éco-conçus répond à la fois à des besoins de marché et à des enjeux environnementaux.

## 2.2 La dimension sociale ; capital humain et relations sociales :

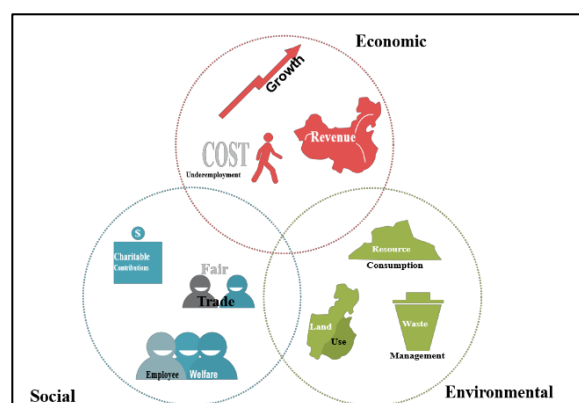
La dimension sociale de la RSE concerne tout ce qui touche aux relations humaines au sein et autour de l'entreprise. Elle inclut notamment :

- Le respect des droits fondamentaux au travail
- L'égalité des chances et la diversité
- La santé et la sécurité des employés
- Le développement des compétences
- Les relations avec les communautés locales

Concrètement, cela peut se traduire par :

- Des politiques de non-discrimination à l'embauche
- Des programmes de formation continue
- Des mesures de prévention des accidents du travail
- Des actions de solidarité locale
- Un dialogue social de qualité

**Figure 5 :** Représentation schématique des trois piliers de la RSE (People, Planet, Profit), Également appelés Triple Bottom Line



Source: JohnElk, "Triple Bottom Line graphic", 2007.  
 ([https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Triple\\_Bottom\\_Line\\_graphic.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Triple_Bottom_Line_graphic.svg), Licence CC BY-SA 3.0)

Cette dimension repose sur l'idée que les employés ne sont pas seulement une ressource à utiliser, mais un capital à développer. Une entreprise qui investit dans son capital humain renforce sa capacité à innover et à s'adapter aux changements. **La dimension environnementale ; gestion des impacts**

### **2.3 La dimension environnementale ; gestion des impacts :**

La dimension environnementale est probablement la plus visible de la RSE. Elle concerne la manière dont l'entreprise gère ses impacts sur l'environnement naturel.

Les principales actions dans ce domaine incluent :

- La réduction de la consommation d'énergie
- La gestion des déchets (réduction, recyclage, réutilisation)
- La préservation des ressources en eau
- La réduction des émissions polluantes
- La protection de la biodiversité

L'économie circulaire représente une approche prometteuse dans ce domaine. Au lieu du modèle traditionnel "extraire, produire, jeter", elle propose un système où les déchets des uns deviennent les ressources des autres (Ellen Mac Arthur Foundation, 2015). Cela permet de réduire la pression sur les ressources actuelles tout en créant de nouvelles opportunités économiques.

### **3. Intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise :**

Pour être efficace, la RSE doit être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise, et non traitée comme un domaine séparé. Cette intégration implique plusieurs niveaux :

#### **3.1 Au niveau de la gouvernance :**

- Implication des différentes fonctions (production, marketing, ressources humaines)
- Formation des employés
- Allocation de ressources suffisantes

#### **3.2 Au niveau opérationnel :**

- Définition d'objectifs clairs et mesurables

- Mise en place d'indicateurs de performance
- Communication régulière sur les progrès réalisés

Cette approche intégrée permet d'éviter que la RSE ne reste un simple exercice de communication, sans impact réel sur les pratiques de l'entreprise.

#### **4. Outils et référentiels disponibles :**

Les entreprises qui souhaitent mettre en œuvre une démarche RSE peuvent s'appuyer sur plusieurs outils et référentiels :

**ISO 26000** : Ce document fournit des lignes directrices sur la responsabilité sociétale. Il identifie sept questions centrales : gouvernance, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local.

**Global Reporting Initiative (GRI)** : Il s'agit du principal référentiel pour le reporting des performances en matière de développement durable. Il propose des indicateurs standardisés pour mesurer et communiquer les impacts économiques, sociaux et environnementaux.

**Pacte Mondial des Nations Unies** : Cette initiative propose dix principes dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Les entreprises qui y adhèrent s'engagent à les intégrer dans leurs activités.

Ces outils ne sont pas obligatoires, mais ils fournissent des cadres structurés qui peuvent aider les entreprises à organiser leur démarche.

#### **5. Les bénéfices de la mise en place de la RSE :**

Les bénéfices de la mise en place d'une stratégie de RSE sont multiples et touchent aussi bien l'entreprise que ses **parties prenantes** et la société dans son ensemble. Parmi les principaux bénéfices, on peut citer :

- L'amélioration de la **réputation et de l'image de marque de l'entreprise**, qui peut se traduire par une augmentation de la confiance des clients, des fournisseurs et des investisseurs.

- L'**attraction et la fidélisation des talents**, grâce à une meilleure qualité de vie au travail et à des conditions de travail équitables.
- La **réduction des risques juridiques et financiers** liés aux enjeux environnementaux et sociaux, en anticipant les réglementations et en adoptant des pratiques responsables.
- L'**optimisation des coûts**, notamment par la réduction de la consommation d'énergie, la gestion efficace des déchets et l'amélioration de l'efficacité des processus.
- L'**innovation et la différenciation**, en développant de nouveaux produits et services durables et en répondant aux attentes des consommateurs en matière de responsabilité sociétale.

## 6. Exemples :

**Danone** : Cette entreprise a modifié ses statuts pour devenir une "entreprise à mission" (Danone, 2020). Sa mission est "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Un comité indépendant vérifie le respect de cet engagement.

**Patagonia** : Cette marque consacre 1% de son chiffre d'affaires à la protection de l'environnement depuis 1985 (Chouinard, 2005). Elle encourage la réparation des vêtements utilise des matériaux écologiques et assure une traçabilité complète de sa chaîne d'approvisionnement (Patagonia, 2022).

Ces deux exemples montrent différentes approches de la RSE selon le secteur et la culture d'entreprise.

La responsabilité sociétale des entreprises est un enjeu majeur pour les entreprises, les pouvoirs publics et la société dans son ensemble. En adoptant des pratiques responsables et durables, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance économique, sociale et environnementale, mais aussi contribuer activement à la construction d'un avenir plus juste et plus respectueux de notre planète

## II. L'entreprise et le développement durable

### 1. Introduction :

Le développement durable **n'est ni une discipline ni une matière au sens académique du terme.**

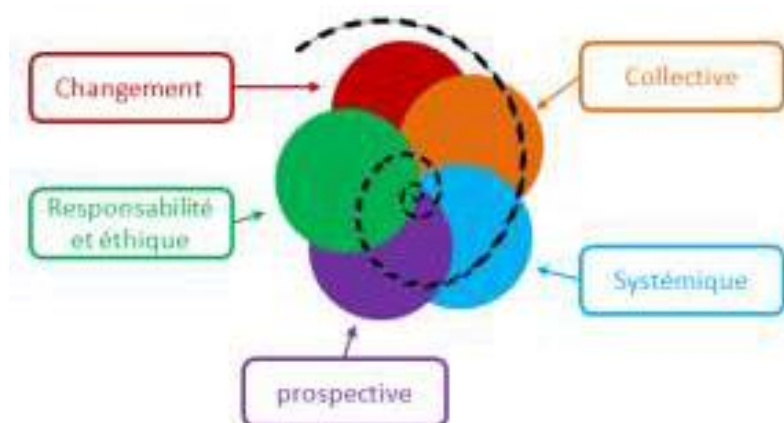
Même si une culture générale sur les enjeux sociétaux est nécessaire pour être un citoyen ou un professionnel responsable, le développement durable va bien au-delà d'une simple somme de connaissances ou de bonnes conduites prédéfinies, il s'agit **avant tout d'un processus impliquant l'agir. Ce processus** dépend donc de **compétences que l'on peut baliser.** La notion de compétence **intègre les savoirs, savoirs faire, savoir être mais aussi le devoir, vouloir, savoir et pouvoir agir en situations.**

### 2. Le guide/référentiel des futurs acteurs du développement durable :

Former les futurs acteurs d'un développement durable dans le supérieur signifie former à une vision systémique, prospective et collective du monde de demain, en intégrant une prise de responsabilité tout en conservant une vision éthique, et en permettant et en accompagnant les changements nécessaires pour vivre ensemble demain (MULNET, 2017).

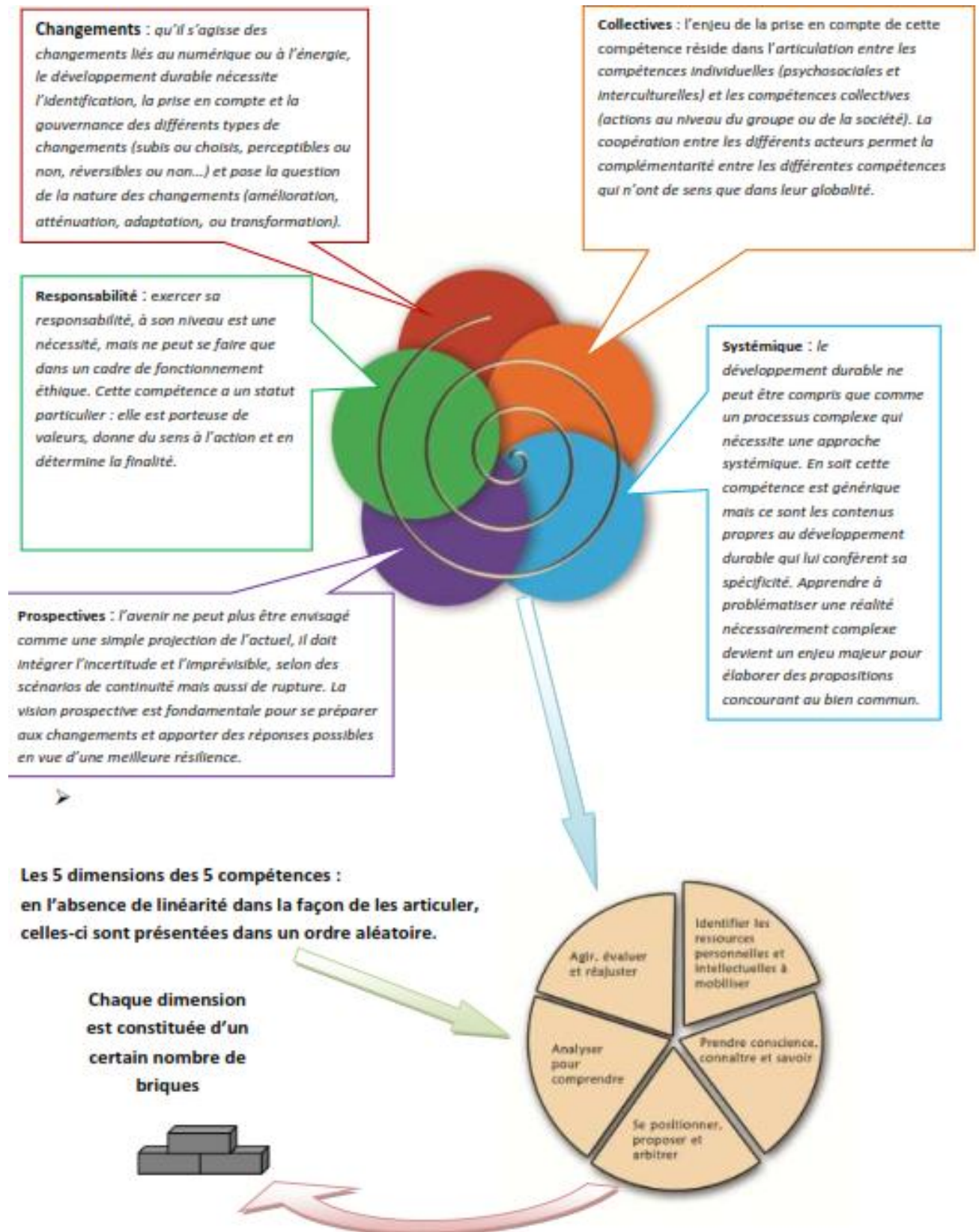
Le guide est un référentiel de compétences transversales adaptable dans tous les cursus de formation de l'ingénieurs dont l'objectif est de répondre à l'objectif suivant : « *former à une vision systémique, prospective et collective du monde de demain, en intégrant une prise de responsabilité tout en conservant une vision éthique, et en permettant et en accompagnant les changements nécessaires pour vivre ensemble demain* »

**Figure 6:** La spirale des cinq compétences transversales



La dynamique générale d'acquisition des cinq compétences du guide/référentiel peut être schématisée par une spirale :

**Figure 7 :** Les 5 compétences en quelques mots



Chaque compétence prend appui sur plusieurs **principes** fondamentaux qui permettent d'en saisir le sens profond.

Chaque compétence comporte cinq **dimensions** (Prendre conscience ; connaître et savoir ; identifier les ressources mobilisées nécessaires ; analyser pour comprendre ; se positionner, proposer et arbitrer ; agir, évaluer et réajuster). Le cheminement entre ces dimensions n'est pas linéaire : sauts et rétroactions sont possibles voire inévitables. C'est ainsi que **la prise de conscience peut intervenir à chacune des dimensions** et pas seulement dans celle intitulée : « Prendre conscience, connaître et savoir ».

Dans chacune de ces cinq dimensions de chacune des cinq compétences, on retrouve des éléments constitutifs qualifiés de **briques**. La mobilisation d'un certain nombre d'entre elles permet de construire les différentes compétences au fur et à mesure de l'action.

Former aux compétences revient à construire une action avec ces briques. La méthodologie consiste donc à mobiliser certaines briques dans ces différentes dimensions pour aboutir finalement à l'action. Sans action la compétence ne peut être considérée comme acquise. Si l'utilisation de toutes les briques n'est pas une obligation, l'action mobilise toutes les compétences à des degrés différents. Pour une formation donnée, le développement durable est alors une spirale d'acquisition de cinq compétences transversales, sur des dimensions données à l'aide de briques choisies par les formateurs qui scénarisent et mettent en scène les formations sans changer les objectifs professionnels initiaux.

### **3. Les compétences psychosociales :**

Nous faisons référence ici à la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé :

*« Les compétences psychosociales sont la capacité d'une personne à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne. C'est l'aptitude d'une personne à maintenir un état de bien-être mental, en adaptant un comportement approprié et positif, à l'occasion des relations entretenues avec les autres, sa propre culture et son environnement... » (O.M.S., 1993)*

Cette même organisation en liste 10 compétences psychosociales associées deux par deux :

- a) **Savoir prendre des décisions / Savoir résoudre les problèmes**
- b) **Savoir se faire comprendre / Etre habile dans les relations**

- c) **Avoir une pensée critique /Avoir une pensée créative**
- d) **Se connaître soi-même/ Avoir de l'empathie pour les autres**
- e) **Savoir gérer le stress / Savoir gérer ses émotions**

#### 4. Lexique à connaître et à développer :

Définitions adoptées par les concepteurs de ce guide de référence pour certains concepts cités.

- **Action** : dans une optique compétence l'action est en tension (dialectique et dialogique) avec les approches purement intellectuelles.
- **Agilité** : l'agilité est une perpétuelle recherche d'équilibre entre une dimension active, réactive et proactive. L'agilité qui n'est pas un état stable et définitif alimente constamment l'action.
- **Attitudes** : c'est l'ensemble des dispositions individuelles et collectives acquises par l'expérience vécue.
- **Culture** : l'idée de culture renvoie à la diversité des mœurs, des comportements et des croyances partagées et valorisées dans une société.
- **Créativité** : Être créatif, c'est avoir des idées ; la créativité relève tout autant de la réflexion que de l'intuition.
- **Décision** : décider suppose d'avoir le choix entre plusieurs solutions permettant de résoudre un problème. Les processus mis en œuvre sont à la fois conscients et inconscients ce qui peut poser la question du libre arbitre.
- **Ethique** : l'éthique minimale (reposant sur la liberté, l'équité, la vérité et la solidarité) est le socle sur lequel, en dépit de nos différences, nous pouvons nous accorder pour fonder ce qui constitue l'humanité.
- **Innovation** : être innovant, c'est mettre en œuvre des idées; l'innovation relève de l'action.
- **Morale** : c'est l'ensemble des règles qui permet aux sociétés humaines de durer en protégeant l'homme. La morale diffère du moralisme qui correspond à la propension de certains à vouloir universaliser les principes qui découlent de leur propre opinion.

- **Norme** : la norme renvoie à la moyenne et à ce qui est socialement admis dans un groupe ou une société.
- **Principes d'action** : ce sont des principes qui définissent les modes d'action, en permettant la mise en œuvre des autres principes (en cohérence avec les objectifs et les valeurs qui les sous-tendent).
- **Principes organisateurs** : ce sont des principes qui régissent le fonctionnement global et sur lesquels reposent toute l'organisation de ce système. □
- **Résilience** : c'est la capacité d'un système à absorber les perturbations et à se réorganiser pour conserver une structure et un fonctionnement qui peut être différent.
- **Responsabilité**: qu'elle soit de nature juridique ou éthique, individuelle ou collective, c'est la capacité à répondre à et de quelque chose devant quelqu'un.
- **Valeur** : il s'agit d'une représentation ou d'un énoncé porteur d'affects, qui détermine nos jugements en désignant le bien, le bon, le beau ou le vrai de manière plus ou moins explicite.

## 5. Conclusion :

L'**Intégration de la "Pensée durabilité"** dans la réflexion et l'action de l'élève **ingénieur** permet une prise de **responsabilité sociale** tout en conservant une vision **éthique**, et en permettant et accompagnant les **changements** nécessaires pour un « *vivre ensemble demain* ». L'objectif de cette démarche est de former des ingénieurs **responsables envers la société** et d'instaurer un **sens civique** et de **stimuler le comportement écologique de l'apprenant**. Ceci le conditionnera dès sa première année de formation d'ingénieur pour un changement de paradigmes et une vision systémique des ODD dès son entrée de parcours de formation. **Évaluer pour anticiper et limiter l'impact sur l'environnement des produits** qu'il concevra durant ses stages pratiques en entreprises, mais aussi après intégration du monde du travail renvoie à la finalité de cette démarche.

### **III. La contribution de l'ingénieur au développement durable par l'éco conception**

#### **1. Introduction :**

Caractérisé par une mondialisation et une concurrence accrue, les marchés nationaux comme mondiaux poussent les entreprises à se démarquer pour survivre, croître et poursuivre son activité.

D'un autre côté, Notre société de consommation est confrontée à une incertitude croissante forte quant aux conséquences négatives de l'activité industrielle. L'éco conception propose une réponse des entreprises qui intègre les conséquences pour l'environnement du moment de la conception jusqu'à la fin de vie du produit

#### **2. Eco conception et entreprise :**

La rentabilité de l'éco conception est bien au rendez-vous des entreprises qui l'ont choisie : amélioration de l'image ou de la notoriété, meilleure relation avec le client, augmentation de la motivation ou de la fierté des employés, plus grande capacité à développer de nouveaux produits sont les quatre retombées les plus citées (résultats d'une enquête du Pôle Éco conception de Saint-Etienne).

Par ailleurs, l'argument économique sera également un résultat de la démarche pour certains produits ou services, qui, à l'issue de l'écoconception, seront proposés avec des impacts et des consommations inférieures lors de leur phase d'utilisation et/ou une durée de vie supérieure. Tout bénéfique pour son acheteur si on l'amène à raisonner en coût global : moins de consommation d'eau, d'énergie, ... égal moins de dépenses. Mais également un produit démontable, réparable, recyclable, dont la fin de vie sera la moins coûteuse possible.

Le contexte d'apparition est quant à lui multiple :

1. Répondre aux attentes naissantes du marché.
2. Imaginer de nouvelles pistes d'innovation
3. Anticiper les contraintes réglementaires
4. Mieux maîtriser les impacts environnementaux
5. Optimiser les coûts de production
6. Engager une démarche citoyenne et mobiliser les équipes.

### **3. Pourquoi intégrer l'éco conception en entreprise :**

#### **3.1 Les bénéfices économiques :**

- **Réduction des coûts** : moins de matières premières et d'énergie
- **Conformité réglementaire** : anticipation des normes environnementales comme la Directive européenne 2008/98/CE
- **Valorisation de la marque** ; certains consommateurs cherchent des produits durables et responsables (Baudry, 2020)

#### **3.2 Les bénéfices environnementaux :**

- Réduction des gaz à effet de serre
- Diminution des déchets et utilisation des matériaux recyclés (Girod, 2019)

### **4. Comment intégrer l'éco conception dans une entreprise :**

Toutes les entreprises peuvent intégrer l'éco conception et les principes du développement durable à leur mode de fonctionnement. La mise en place de cette nouvelle façon de produire repose sur plusieurs grandes étapes : structurer, évaluer, améliorer et communiquer.

#### **4.1 Structurer le projet :**

La réussite d'un projet d'éco conception commence par une première phase de construction. L'entreprise doit réfléchir à son projet et en dessiner les contours. Il est nécessaire d'**analyser les opportunités** afin de sélectionner le produit ou le service à améliorer. L'entreprise doit ensuite constituer une équipe dédiée au projet, et mettre en place des **actions de formation** si nécessaire.

#### **4.2 Évaluer la performance environnementale du produit/service :**

Dans un deuxième temps, il convient d'évaluer la performance environnementale du produit ou du service retenu. Cette évaluation a pour objectif de **mesurer les impacts environnementaux et sociaux** des produits et de définir vos objectifs. Elle repose sur une approche globale et multicritères, tout au long du cycle de vie du produit.

Les **référentiels déjà établis par certains labels** ou organismes éco-responsables peuvent être utilisés pour faciliter le travail d'évaluation. Selon les recommandations de l'ADEME, vous pouvez vous orienter vers :

- L'Écolabel européen ;
- Le Product Environmental Footprint ;
- La Base Empreinte.

#### **4.3 Améliorer la performance environnementale du produit/service :**

Cette troisième étape correspond à une phase d'action et de transformation. L'entreprise doit mettre en œuvre des **actions concrètes pour améliorer la performance environnementale** du produit ou service sélectionné, en intégrant les principes du développement durable.

Des matières premières utilisées à leur acheminement en passant par la consommation d'énergie du produit, de nombreux paramètres sont à prendre en compte. La **pertinence des actions déployées** doit être régulièrement questionnée, afin d'**ajuster la stratégie** ou de redéfinir certains objectifs

#### **4.4 Communiquer sur l'éco conception au sein de l'entreprise**

Cette dernière phase consiste à **valoriser la nouvelle stratégie de l'entreprise**, en communiquant sur l'éco conception de ses produits ou services. Afin de renforcer votre attractivité auprès de vos clients et partenaires, vous devez être en mesure de justifier que votre produit a bien été éco-conçu.

Les actions de communication doivent **respecter les normes de communication environnementales** de la catégorie ISO 14020. Elles ont pour objectif de différencier les réels engagements environnementaux de la pratique du greewashing. Vous devez fournir aux consommateurs des éléments pertinents, exacts, vérifiables et non trompeurs.

En France, l'éco conception s'impose de plus en plus comme une démarche nécessaire pour **développer des produits respectueux de l'environnement**. Elle repose sur une approche globale des impacts environnementaux d'un produit, et incite les entreprises à

trouver des alternatives écologiques. Une réelle opportunité pour l'ensemble des parties prenantes

## 5. L'éco conception: un atout pour la stratégie de l'entreprise et un levier de performance économique :

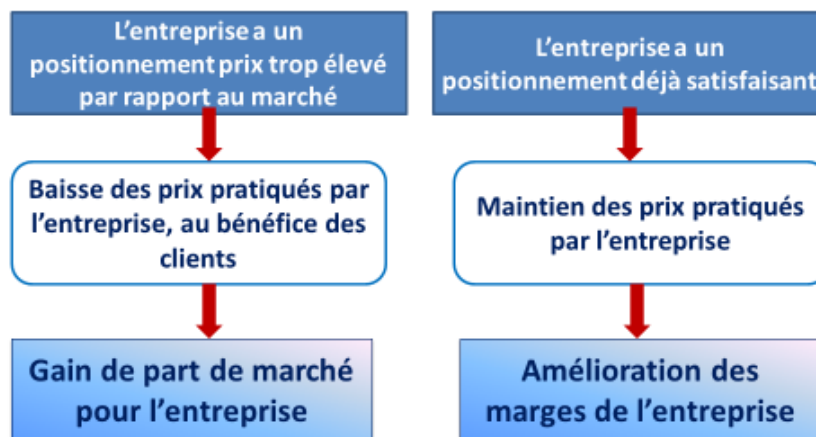
### 5.1 Des gains sur les coûts :

Selon une enquête l'ADEME, l'éco conception permet une réduction des coûts qui résulte de:

1. La réduction des quantités de matières premières utilisées
2. Les économies sur les postes de transport et logistique induites par l'allègement.
3. L'optimisation et la simplification des processus de production, qui permettent de diminuer le temps nécessaire à la fabrication et à l'installation

Deux stratégies possibles pour exploiter les gains de coûts générés par l'éco conception résumée dans le schéma suivant :

**Figure 8:** les stratégies pour exploiter les gains de l'éco conception



Sources : établi par l'auteure

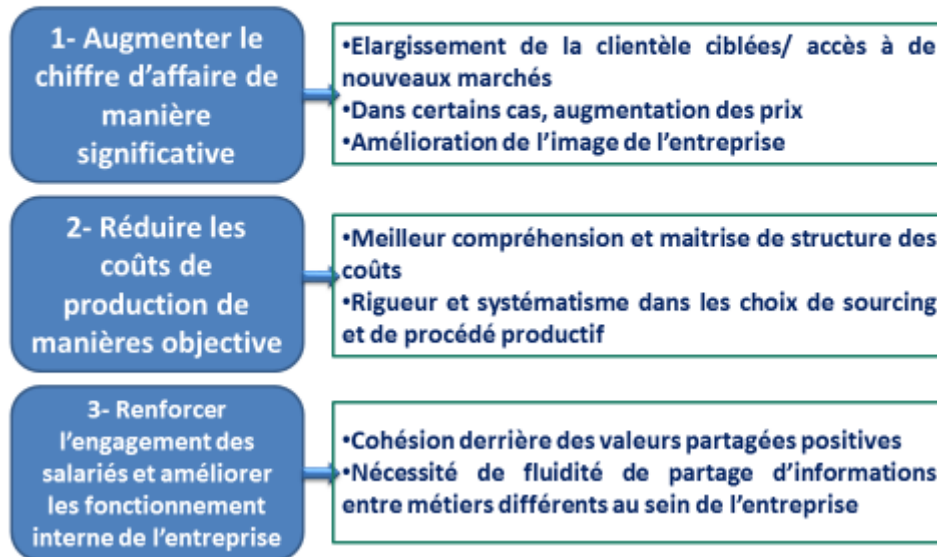
### 5.2 Un atout pour la stratégie de l'entreprise

L'éco conception permet à l'entreprise de:

1. Augmenter le chiffre d'affaire de manière significative
2. Réduire les coûts de production de manière objective

3. Renforcer l'engagement des salariés et améliorer les fonctionnement interne de l'entreprise

**Figure 9 :** Atouts de la stratégie d'éco conception



Source : établi par l'auteure

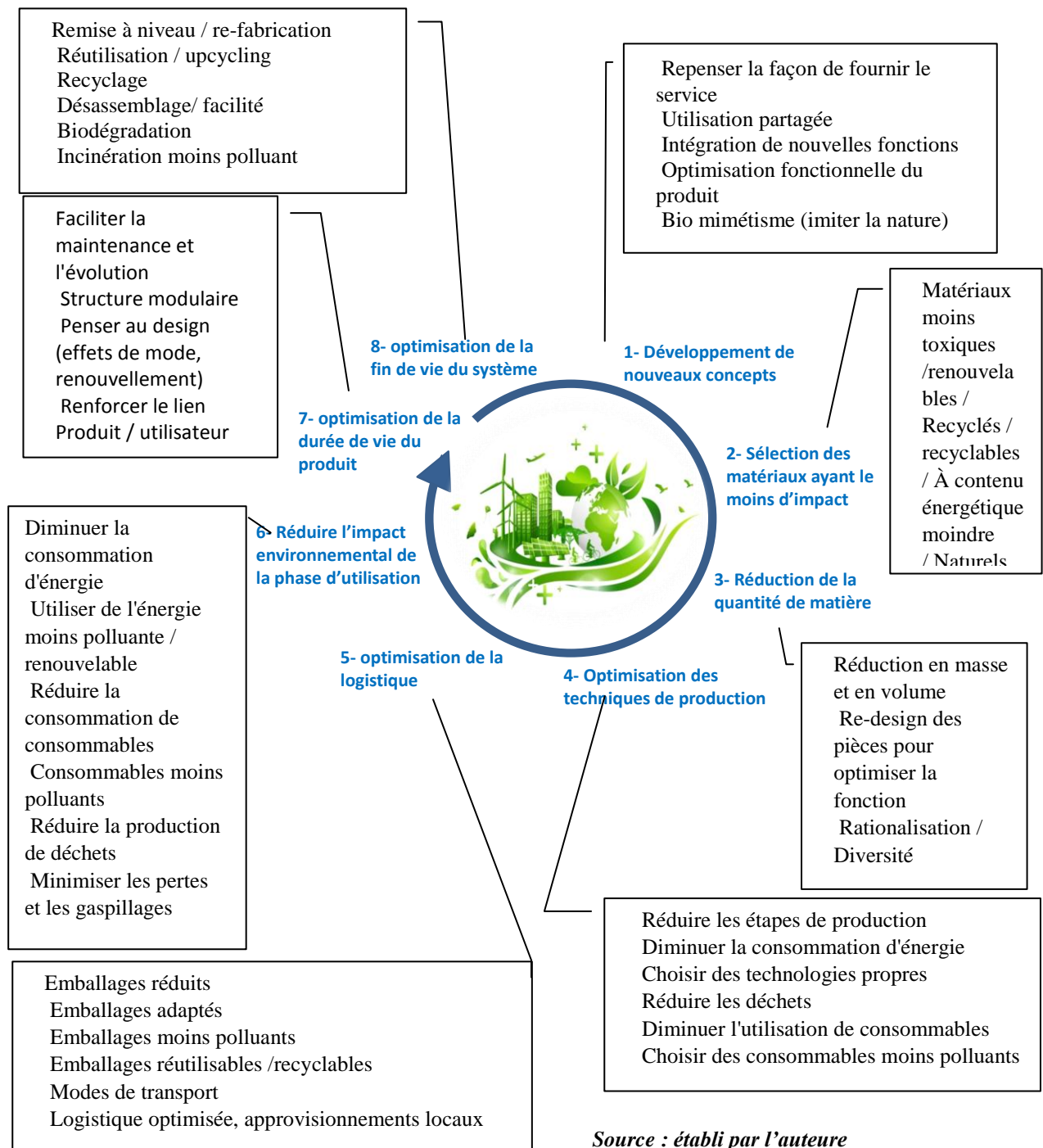
##### **5. Intérêts des produits/services éco-conçus pour l'entreprise :**

- Se différencier des concurrents
- Anticiper les attentes naissantes du marché
- Dynamiser l'entreprise en interne et en externe
- Susciter de nouvelles collaborations
- Imaginer de nouvelles pistes d'innovation
- Anticiper les contraintes réglementaires
- Mieux maîtriser les impacts environnementaux
- Optimiser les coûts de production
- Engager une démarche citoyenne et mobiliser les équipes

##### **6. Stratégie de la démarche d'éco conception :**

La **roue de BREZET** permet de définir une stratégie d'éco conception par le choix d'axes d'amélioration du produit. C'est une sorte de check-list pour l'éco-concepteur balayant l'ensemble du cycle de vie d'un produit et proposant diverses stratégies. A l'équipe projet, d'étudier la pertinence et d'imaginer les solutions envisageables concernant le produit

**Figure 10 :** La roue de BREZET



**Figure 11** : Exemples de produits Eco conçus



*Source : établis par l'auteure*

## **7. Conclusion :**

Grace à l'éco conception l'ingénieur, par les produit qu'il conçoit, permet aux entreprises de répondre à la demande de produits responsables tout en restant compétitives et en respectant l'environnement, elle est donc devenue une véritable stratégie de développement durable pour les entreprises.

## IV. Le cycle de vie d'un produit et raréfaction des ressources

### 1. Introduction :

Chaque produit suit un cycle de vie, de l'extraction des matières premières pour le fabriquer, en passant par sa fabrication, jusqu'à sa fin de vie.

A chacune des étapes de ce cycle, il y a des impacts sur l'environnement : **épuisement des ressources, pollution de l'air, de l'eau des sols, ...**

L'éco conception intègre les principes de **Prévention** et de **Précaution** et porte sur tous les sites et étapes **de production, transport, usage et élimination et sur le produit ou service, mais aussi sur les emballages, commodités de transport, d'usage et de recyclage, l'utilisation de produits toxiques, explosifs, dangereux, etc.**

L'objectif est de prioriser les impacts environnementaux les plus importants

**Figure 12:** Cycle de vie d'un produit



*Source : établis par l'auteure*

### 2. Raréfaction des ressources :

Les biens et services que l'homme produit nécessite des ressources. L'eau, l'énergie, les matières premières et matériaux transformés exercent une pression sur les ressources naturelles.

- Criticité sur la disponibilité de certains matériaux comme **l'aluminium** d'où **la promotion de la réutilisation (recyclage)**

- D'autres matériaux sont de plus en plus difficiles à atteindre comme **le gallium** utilisé sur les panneaux photovoltaïques, ou **l'indium** utilisé sur les écrans LCD, ...
- Criticité sur la disponibilité des **terres RARES**.
- Augmentations des prix de certains matériaux comme **l'Or**

**Figure 13:** Etat des ressources



Source : établis par l'auteure

### 3. Conclusion :

Prévenir des dommages causés à l'environnement, préserver les ressources naturelles et s'orienter vers une économie à faible émission de carbone constitue un défi pour toute société. Ce défi offre également des débouchés aux entreprises commercialisent des produits et

services écologiques ou exercent dans le domaine des énergies renouvelables ou des technologies propres.

## V. La bonne gestion des entreprises

### 1. Introduction :

Dans un échiquier économique mondial caractérisé par une instabilité chronique — marquée par des ruptures technologiques et des crises systémiques — la notion de "bonne gestion" n'est plus un simple idéal théorique, mais un impératif de survie. Comme le souligne Michel Lebas, la performance d'une organisation ne se mesure plus uniquement à l'aune de ses résultats financiers immédiats, mais à sa capacité à piloter intelligemment ses ressources dans un environnement de plus en plus imprévisible.

### 2. Contexte d'apparition :

La bonne gestion dépasse aujourd'hui le cadre de la simple "administration des choses" pour devenir une véritable compétence distinctive. Selon Peter Drucker, dans l'économie du savoir, la qualité du management est le seul facteur qui puisse garantir un avantage concurrentiel durable (Drucker, 2006). Ce chapitre se propose donc d'explorer les contours de cette gestion vertueuse, non pas comme une série de recettes figées, mais comme une discipline rigoureuse axée sur l'optimisation des décisions stratégiques.

L'enjeu de cette réflexion est de démontrer comment l'application stricte des principes de la bonne gestion- tels que la transparence, l'équité et l'efficacité -agit directement sur la santé à long terme de l'entreprise. Comme l'indique A.C. Martinet (2010), la pérennité d'une structure dépend étroitement de la cohérence entre sa vision stratégique et ses pratiques de gestion quotidiennes.

À travers l'analyse des piliers opérationnels et des cadres théoriques de la gouvernance, nous chercherons à comprendre comment une gestion équilibrée permet de transformer les contraintes du marché en leviers de croissance.

### 3. Fondements et dimensions de la bonne gestion des entreprises :

La notion de « bonne gestion » (ou Good Management) a transcendé la simple sphère technique pour devenir un impératif de gouvernance au sein des organisations contemporaines. Elle ne se limite plus à la gestion des opérations «mais s'inscrit dans une démarche éthique et stratégique visant la pérennité globale.

### **3.1 Définition et piliers conceptuels :**

La bonne gestion peut être définie comme l'art de coordonner les ressources d'une organisation en s'appuyant sur des standards de performance et d'éthique rigoureux. Selon A.C. Martinet, elle correspond à un agencement de pratiques managériales qui réconcilient les exigences de rendement avec les impératifs de transparence.

Elle repose sur quatre piliers indissociables (Drucker, 2006) :

- a. **L'Efficacité** : La capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs fixés.
- b. **L'Efficienc**e : L'optimisation du rapport entre les résultats obtenus et les ressources (humaines, financières, temporelles) engagées. Comme le précise Peter Drucker, « l'efficienc
- c. **La Transparence et la Responsabilité** : Ces dimensions, issues de la Corporate Governance, imposent une reddition de comptes (Accountability) envers toutes les parties prenantes.

### **3.2 Les caractéristiques distinctives d'une gestion vertueuse :**

Une gestion qualifiée de « bonne » se reconnaît par des traits structurels qui facilitent la résilience organisationnelle :

Une vision stratégique claire : Il s'agit de la capacité des dirigeants à projeter l'entreprise dans le futur tout en gardant une cohérence avec ses valeurs fondamentales. Pour Henry Mintzberg, la stratégie n'est pas qu'un plan rigide « mais une perspective qui donne sens à l'action collective (Mintzberg, 1994).

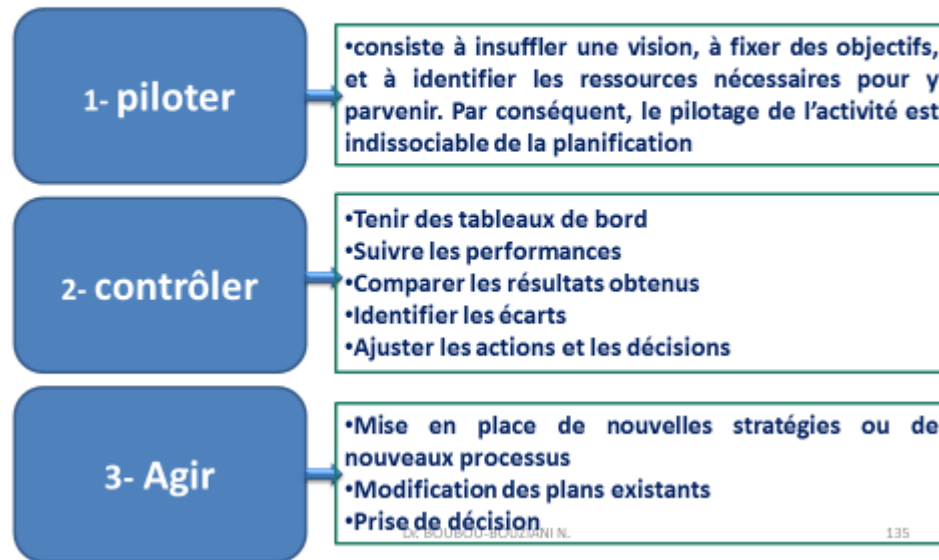
La rationalité décisionnelle : Contrairement à la gestion intuitive, la bonne gestion s'appuie sur des systèmes d'information fiables pour une prise de décision éclairée.

L'agilité et la communication : Dans un environnement volatile, la capacité d'adaptation devient une compétence centrale. Une communication interne fluide garantit que chaque acteur de l'organisation comprend et adhère aux objectifs communs « transformant la structure en une organisation apprenante (Senge, 1990).

### **3.3 Analyse comparative : De la gestion traditionnelle au nouveau managérial**

La rupture entre la gestion classique (souvent qualifiée de traditionnelle) et la « **bonne gestion** » contemporaine n'est pas seulement technique, elle est avant tout philosophique. Ce passage marque la transition d'une logique de discipline et de répétition vers une logique de valeur et d'agilité.

**Figure 14** : Les trois principes fondamentaux de la gestion d'entreprise



Source : établis par l'auteure

### a. L'innovation contre la standardisation

La gestion traditionnelle, fortement influencée par le modèle taylorien, reposait sur la standardisation des tâches et la stricte séparation entre la conception et l'exécution. Comme l'analyse F.W. Taylor, l'objectif était l'efficacité mécanique par la répétition (Taylor, 1911).

À l'inverse, la bonne gestion place l'innovation au cœur de sa stratégie. Pour Peter Drucker, l'innovation n'est plus un événement isolé, mais une fonction organisationnelle permanente qui permet à l'entreprise de recréer son avantage concurrentiel dans un environnement instable (Drucker, 2006)

### b. La participation contre la hiérarchie verticale

Le modèle traditionnel s'appuie sur une structure pyramidale où le pouvoir est centralisé. La bonne gestion, quant à elle, favorise le management participatif. Selon

Rensis Likert, le passage d'un système autoritaire à un système participatif permet de libérer le potentiel créatif des

Collaborateurs (Likert, 1961). Cette approche transforme le salarié de simple "exécutant" en "partie prenante" engagée, ce qui réduit les conflits internes et accroît la motivation intrinsèque.

### **c. L'amélioration continue (Kaizen) contre la stabilité rigide**

Alors que la gestion traditionnelle cherche à maintenir un statu quo par le contrôle, la bonne gestion s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue. Inspirée par les travaux de W. Edwards Deming (1982), cette démarche (cycle PDCA) stipule que la performance n'est jamais acquise. Elle exige une remise en question perpétuelle des processus pour éliminer les gaspillages et optimiser la qualité (Deming, 1982)

## **4. Les enjeux stratégiques de la bonne gestion des entreprises :**

Dans un environnement caractérisé par l'incertitude et une hyper-compétitivité, la qualité du management devient le principal levier de différenciation. La bonne gestion ne se contente pas d'organiser le présent ; elle prépare l'avenir en agissant sur quatre dimensions fondamentales.

### **4.1 L'optimisation de la performance globale :**

La bonne gestion agit comme un catalyseur des résultats de l'entreprise. Contrairement à une vision purement comptable, elle vise une performance multidimensionnelle (financière, sociale et commerciale). Selon Michel Lebas, la performance ne se limite pas à la constatation d'un résultat, mais réside dans le pilotage des processus qui mènent à ce résultat (Lebas, 1995)

Une gestion rigoureuse permet d'aligner les actions quotidiennes sur la vision stratégique, garantissant ainsi une efficacité maximale.

### **4.2 L'accroissement de la productivité et l'efficience des facteurs/**

L'importance de la bonne gestion se manifeste par une meilleure allocation des ressources (capital et travail). En rationalisant les flux et en motivant le capital humain, l'entreprise maximise son output pour un input donné. Pour Peter Drucker, la productivité

est avant tout une question de gestion du savoir et du temps (Lebas, 1995). Une gestion vertueuse élimine les goulots d'étranglement et favorise une synergie entre les différents départements.

#### **4.3 La maîtrise et la réduction des coûts : Un levier de compétitivité :**

Dans une économie de prix, la capacité à réduire les coûts sans sacrifier la qualité est un avantage concurrentiel majeur. La bonne gestion introduit des outils de contrôle et de surveillance (comptabilité analytique, tableaux de bord) qui permettent d'identifier les gaspillages. Comme l'explique Michael Porter (1985) dans son analyse de la chaîne de valeur, la maîtrise des coûts de soutien est essentielle pour renforcer la marge globale et la position de l'entreprise sur le marché.

#### **4.4 La pérennité et le développement durable de l'organisation :**

L'objectif ultime de la bonne gestion est la survie à long terme. En intégrant des mécanismes d'anticipation et de gestion des risques, elle assure la résilience de la structure face aux crises. Selon A.C. Martinet (2010), la pérennité ne dépend pas de la rentabilité immédiate, mais de la capacité de l'entreprise à se régénérer et à maintenir sa légitimité sociale et environnementale. C'est ici que la "**bonne gestion**" rejoint le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

### **5. Conclusion :**

La gestion d'entreprise est un domaine complexe qui englobe une variété de fonctions et de responsabilités. Il ne suffit pas de créer une entreprise pour lui permettre de devenir un acteur fort sur le long terme.

Un bon gestionnaire d'entreprise doit être en mesure de construire une feuille de route claire et performante pour développer l'entreprise de manière pérenne.

De la planification stratégique à la gestion des ressources humaines, en passant par de la gestion financière et opérationnelle, gérer une entreprise demande d'assumer de nombreuses compétences

## VI. Les éco-cartes

### 1. Introduction :

Le Système communautaire de Management Environnemental et d'Audit (EMAS), est un outil de management destiné aux sociétés et autres organisations dont le but est d'évaluer et améliorer leur performance environnementale.

Or, les outils classiques de mise en œuvre de systèmes de management de la qualité et de l'environnement ne prennent pas en compte la réalité des PME et TPE.

Ce n'est pas le niveau d'exigence de ces normes qui est trop élevé, mais bien la bureaucratie, les coûts de consultance et de certification qui en découlent et la mauvaise connaissance des SME

### 2. Définition :

Ecomapping, ou éco-carte, est un outil créatif qui aide les petites entreprises à mettre en place un système de gestion environnementale, tel qu'ISO 14001 ou EMAS, permettant aux PME d'analyser et de gérer la performance environnementale de leur organisation.

Les éco-cartes ont été développées par Heinz-Werner Engel. Il s'agit de réaliser un plan du site d'une organisation (par exemple : un atelier, un bureau, un centre de loisir...) qui permettra d'y comprendre la situation environnementale actuelle.

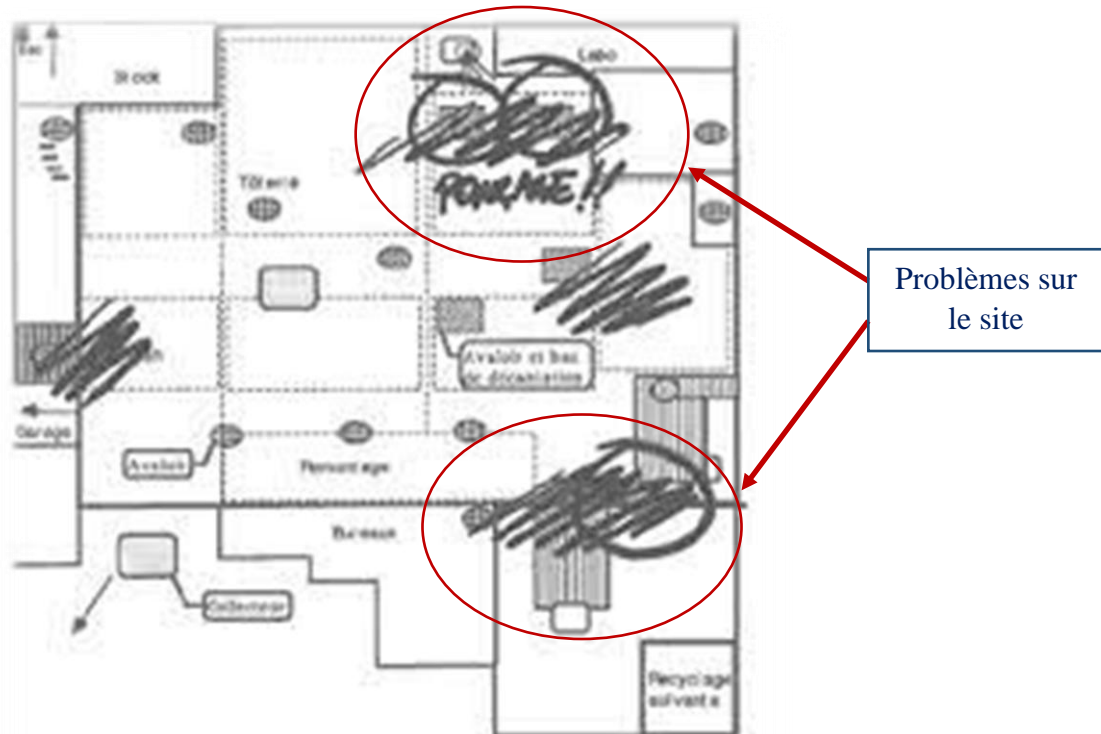
Etant entendu que 80% des problèmes environnementaux sont liés à un lieu spécifique, créer des éco-cartes de l'organisation s'avère extrêmement utile pour montrer précisément à quelle nuisance environnementale l'organisation fait face et où s'est-elle produite

### 3. Avantages des éco cartes :

- a) Les informations environnementales pertinentes sont recueillies sur le terrain, avec les gens, au lieu de s'appuyer seulement sur la documentation administrative.
- b) Cet outil est également adapté pour identifier des problèmes liés à la sécurité et l'hygiène (ex. : présence d'une prise à proximité d'un point d'eau, vétusté d'un extincteur...)
- c) Aucun niveau particulier de connaissance environnementale préalable n'est nécessaire pour s'approprier leur mode d'emploi : il s'agit simplement de pointer, sur un plan, les informations/problématiques environnementales que l'on souhaite relever, en

précisant, par exemple, les comportements inadéquats, les problèmes d'équipement mais aussi les actions existantes qui portent leurs fruits.

**Figure 15 :** Exemple d'éco cartes



*Source : établis par l'auteure*

- d) Les différentes thématiques environnementales sont traitées séparément (eau, air, sol, risques, énergie...). Au terme de cet audit participatif, une vue d'ensemble est ainsi obtenue, qui permet de déclencher une démarche d'amélioration environnementale en activant immédiatement des actions sur le terrain

#### 4. **Conclusion :**

Les éco-cartes seront facilement adaptées à toute structure de petite taille souhaitant une représentation visuelle mais structurée des problèmes environnementaux à gérer

## Conclusion générale

La gestion d'entreprise est un domaine complexe qui englobe une variété de fonctions et de responsabilités. Il ne suffit pas de créer une entreprise pour lui permettre de devenir un acteur fort sur le long terme.

Un bon gestionnaire d'entreprise doit être en mesure de construire une feuille de route claire et performante pour développer l'entreprise de manière pérenne.

De la planification stratégique à la gestion des ressources humaines, en passant par de la gestion financière et opérationnelle, gérer une entreprise demande d'assumer de nombreuses compétences.

Dans le monde d'aujourd'hui, où le changement climatique a des répercussions profondes sur l'économie et les sociétés, il est essentiel de favoriser la durabilité et la résilience dans le secteur des entreprises. Le développement durable en entreprise n'est plus une option mais une nécessité.

Les entreprises sont au cœur de la transition vers une économie durable et à faible émission de carbone. Si la plupart des grandes entreprises publient déjà des informations sur le développement durable, leur qualité doit être améliorée et elles devraient faire l'objet d'un examen externe

La gestion des entreprises et du développement durable requiert une planification stratégique et un suivi rigoureux. Des outils comme l'analyse du cycle de vie, les audits énergétiques, et les rapports de durabilité sont essentiels pour évaluer l'impact des décisions d'entreprise. Ces instruments permettent d'identifier les leviers d'amélioration et de mesurer les progrès réalisés, ce qui est crucial pour ajuster les stratégies en temps réel.

Intégrer le développement durable dans la gestion d'entreprise n'est plus un choix mais une nécessité pour assurer la pérennité des organisations. En adoptant une approche progressive, en mobilisant l'ensemble des collaborateurs et en s'appuyant sur les ressources disponibles, toute entreprise peut concilier performance économique et responsabilité environnementale et sociale

## Bibliographie

« Guide Compétences Développement Durable & Responsabilité Sociétale », MULNET  
Didier, 2017

89(1/2), 62-77.

Baudry, M. (2020). L'écoconception : un enjeu stratégique pour les entreprises. Presses  
Universitaires de France

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row.

Burlaud, A., Germak, P., & Marca, J.-P. (2012). DSCG 5: Management des systèmes  
d'information – Manuel et applications (4<sup>e</sup> éd.). Éditions Foucher.

Chouinard, Y. (2005). *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*  
Penguin Books.

Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Notre avenir à tous*

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil.

Danone. (2020). *Statuts de Danone S.A. modifiés... pour devenir une entreprise à mission*.

Deming, W. E. (1982). *Out of the Crisis*. MIT Press.

Devillard O. & Rey D. (2008), *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, Dunod

Drucker, P. (2006). *Classic Drucker: Essential Wisdom of Peter Drucker from the Pages of  
Harvard Business Review*.

Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management*. Harper Business, Reissue edition.

Ellen Mac Arthur Foundation. (2015). *Vers une économie circulaire : arguments  
économiques pour une transition accélérée*.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*

Girod, B. (2019). Les entreprises face à l'environnement : écoconception et responsabilité  
sociétale. Dunod

Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.

Hallépée, D. (2018). Transformation digitale : le rôle de la DSI. Les éditions du net.  
[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Triple\\_Bottom\\_Line\\_graphic.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Triple_Bottom_Line_graphic.svg). Licence  
CC BY-SA 3.0

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Stratégie*. Pearson Éducation.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15e éd.). Pearson.

La nouvelle étiquette énergie, ADEME, Edition 2012

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Management information systems: Managing the digital firm* (13<sup>e</sup> éd.). Pearson Laurent du Mesnil Éditeur.

Lebas, M. (1995). *Oui, il faut définir la performance !*. Revue Française de Comptabilité

Lebas, M. (1995). *Oui, il faut définir la performance !*. Revue Française de Comptabilité.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill mance. Free Press.

Marchesnay, M. (2004). *Management stratégique*. Les Éditions de l'ADREG.

Martinet, A. C., & Mari, I. (2010). *Stratégie et pensée complexe*. Revue française de gestion.

Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Paris : Éditions d'Organisation. pp. 25, 56, 78–80.

Mintzberg, H. (1986). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation

Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod

Norme ISO 14020

Norme X50-106

Organisation Mondiale de la Santé (OMS), 1993

Patagonia. (2022). *Rapport environnemental et social 2022*.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York. .

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Perfor-*

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*,

Ramond, P. (2004). *Management opérationnel : Direction et animation des équipes*. Maxima

–

Rapport Brundtland. Nations Unies.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3e éd.). San Francisco: Jossey-Bass

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4e éd.). San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, P. (1990). *La Cinquième Discipline : L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Éditions First, Paris.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.

## Table des matières

<b>Préambule .....</b>	<b>2</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>4</b>
<b>Partie 1: La diversité des concepts de l'entreprise.....</b>	<b>5</b>
<b>4. L'entreprise: unité de production de richesse et centre de distribution de revenus.....</b>	<b>6</b>
1. Introduction.....	6
2. Définition de l'entreprise .....	6
3. Définition du management d'entreprise.....	7
4. Les dimensions de l'entreprise .....	7
4.1 Un agent économique .....	7
4.2 Une unité de production et de création de richesses.....	8
4.3 Une unité de répartition.....	8
4.4 Une unité de répartition.....	9
4.5 Un groupement humain.....	9
4.6 Une entité juridique.....	9
4.7 Un ensemble de savoirs et de compétences.....	9
5. Conclusion .....	10
<b>5. L'entrepris: organisation dans un environnement .....</b>	<b>11</b>
1. Conclusion .....	11
2. Définition et typologies de l'environnement de l'entreprise.....	11
2.1 Le macro environnement : l'environnement général.....	11
2.2 Le micro environnement : l'environnement spécifique.....	12
3. Analyse de l'environnement de l'entreprise.....	13
3.1 L'analyse PESTEL.....	13
3.2 L'analyse SWOT.....	13
4. Les enjeux stratégiques pour l'entreprise.....	15
4.1 Adaptation et résilience.....	15
4.2 Innovation et durabilité.....	15
4.3 Gestion des risques.....	15
5. La veille stratégique : un outil complémentaire à l'analyse stratégique.....	15
6. Conclusion .....	16
<b>6. L'entreprise: culture et projet.....</b>	<b>17</b>

1. Introduction.....	17
2. La culture d'entreprise.....	17
2.1 Définition de la culture d'entreprise.....	17
2.2 Les composants de la culture d'entreprise.....	18
2.3 Les fonctions de la culture d'entreprise.....	18
2.3.1 Identité organisationnelle.....	18
2.3.2 Intégration des nouveaux salariés.....	18
2.3.3 Motivation et sens au travail.....	18
2.4 Exemples de culture d'entreprise.....	19
3. Le projet d'entreprise.....	19
3.1 Définition d'un projet.....	19
3.2 Définition du projet d'entreprise.....	20
3.3 Les composantes du projet d'entreprise.....	21
3.4 L'élaboration du projet d'entreprise.....	21
3.5 Mise en œuvre du projet d'entreprise.....	22
4. Conclusion.....	22
<b>Partie 2: La diversité des entreprises.....</b>	<b>24</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>25</b>
<b>3. Statut juridique des entreprises.....</b>	<b>26</b>
1. Entreprise à responsabilité limitée (EURL).....	26
2. Société à responsabilité limitée (SARL).....	26
3. Société par actions (SPA).....	27
4. Société par actions simple (SAS).....	27
5. Une société en nom collectif (SNC).....	27
<b>4. Calcification économique.....</b>	<b>29</b>
1. Art. 4. La Petite et Moyenne Entreprise (PME).....	29
2. Art. 5. La moyenne entreprise.....	30
3. Art. 5. La moyenne entreprise.....	30
4. Art. 7. La Très Petite Entreprise (TPE).....	30
<b>Conclusion.....</b>	<b>30</b>
<b>Partie 3: L'entreprise centre de décision.....</b>	<b>32</b>
<b>3. L'organisation du système d'information.....</b>	<b>33</b>
1. Introduction.....	33
2. Définition et composants organisationnels.....	33
3. Rôles du systèmes d'information.....	33

4. Les fonctions du SI.....	34
5. La DSI et ses modèles d'organisation.....	34
6. La gouvernance du SI.....	35
7. Le plan directeur du SI.....	36
8. Facteurs clés de succès organisationnels.....	36
9. Impact des nouvelles technologies sur l'organisation du SI.....	37
10. Conclusion.....	37
<b>4. Les types de décision.....</b>	<b>39</b>
1. Introduction.....	39
2. La notion de décision en gestion d'entreprise.....	39
2.1 Définition de la décision.....	39
2.2 La décision comme processus.....	39
2.2.1 Les décisions programmées.....	40
2.2.2 Les décisions semi-programmées.....	40
2.2.3 Les décisions non programmées.....	40
3. Les types de décision selon le niveau organisationnel.....	41
3.1 Les décisions stratégiques.....	41
3.2 Les décisions tactiques.....	41
3.3 Les décisions opérationnelles.....	41
4. Processus de décision et modèle de rationalité limitée.....	42
5. Facteurs influent la prise de décision.....	42
6. Conclusion.....	43
<b>Partie 4: L'entreprise dans la société.....</b>	<b>44</b>
<b>7. La responsabilité sociale de l'entreprise.....</b>	<b>45</b>
1. Les fondements de la RSE.....	45
1.1 Définition.....	45
1.2 Le lien avec le développement durable.....	46
1.3 Les parties prenantes et leur importance.....	46
2. Trois dimensions de la RSE.....	47
2.1 La dimension économique ; création de valeur durable.....	47
2.2 La dimension sociale ; capital humain et relations sociales.....	48
2.3 La dimension environnementale ; gestion des impacts.....	49
3. Intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise.....	49
3.1 Au niveau de la gouvernance.....	49
3.2 Au niveau opérationnel.....	49
4. Outils et référentiels disponibles.....	50
5. Les bénéfices de la mise en place de la RSE.....	50
6. Exemples.....	51

<b>8. L'entreprise et le développement durable.....</b>	<b>52</b>
1. Introduction .....	52
2. guide/référentiel des futurs acteurs du développement durable.....	52
3. Les compétences psychosociales.....	54
4. Lexique à connaître et à développer.....	55
5. Conclusion .....	56
<b>9. La contribution de l'ingénieur au développement durable par l'éco conception.....</b>	<b>57</b>
1. Introduction .....	57
2. Eco conception et entreprise.....	57
3. Pourquoi intégrer l'éco conception en entreprise .....	57
3.1 Les bénéfices économiques.....	58
3.2 Les bénéfices environnementaux.....	58
4. Comment intégrer l'éco conception dans une entreprise.....	58
4.1 Structurer le projet.....	58
4.2 Évaluer la performance environnementale du produit/service.....	58
4.3 Améliorer la performance environnementale du produit/service.....	59
4.4 Communiquer sur l'éco conception au sein de l'entreprise.....	59
5. L'éco conception: un atout pour la stratégie de l'entreprise et un levier de performance économique.....	60
5.1 Des gains sur les couts.....	60
5.2 Un atout pour la stratégie de l'entreprise.....	60
6. Stratégie de la démarche d'éco conception.....	61
7. Conclusion .....	63
<b>10. Le cycle de vie d'un produit et raréfaction des ressources .....</b>	<b>64</b>
1. Introduction .....	64
2. Raréfaction des ressources.....	64
3. Conclusion.....	65
<b>11. La bonne gestion des entreprises.....</b>	<b>67</b>
1. Introduction.....	67
2. Contexte d'apparition.....	67
3. Fondements et dimensions de la bonne gestion des entreprises.....	67
3.1 Définition et piliers conceptuels.....	68
3.2 Les caractéristiques distinctives d'une gestion vertueuse.....	68
3.3 Analyse comparative : De la gestion traditionnelle au nouveau managérial.....	69
4. Les enjeux stratégiques de la bonne gestion des entreprises.....	70

4.1 L'optimisation de la performance globale.....	70
4.2 L'accroissement de la productivité et l'efficience des facteurs....	70
4.3 La maîtrise et la réduction des coûts : Un levier de compétitivité.	71
4.4 La pérennité et le développement durable de l'organisation.....	71
5. Conclusion.....	71
<b>12. Les éco cartes.....</b>	<b>72</b>
1. Introduction.....	72
2. Définition.....	72
3. Avantages des éco cartes.....	72
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>74</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>75</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>78</b>