

Corrigé type de l'EMD gestion de l'entreprise février

NB : Chaque question est notée sur 09 points et la présentation sur 02 points. Il n'est pas demandé à l'étudiant de donner l'intégralité des réponses ci-dessous, mais de montrer qu'il en maîtrise l'essentiel, c'est-à-dire les idées les plus importantes, même formulées dans un style et avec des mots différents.

Q1a. L'évolution de la structure des entreprises est liée à plusieurs paramètres (3 pts pour l'item 1 et 2 pts pour les autres)

i- Adaptation de la structure à la taille de l'entreprise

A chaque étape de croissance de l'entreprise correspond un type particulier de structure.

Petite entreprise : la structure hiérarchique est simple et restreinte car il n'y a que deux niveaux hiérarchiques (responsable et salariés) ; le responsable s'occupe de tous les aspects de la gestion, du contrôle, des aspects extérieurs et parfois de la commercialisation.

Entreprise moyenne : il y a délégations d'autorité ; il apparaît au moins un échelon intermédiaire entre le chef d'entreprise et les exécutants (chef d'atelier, chef des ventes...) ; apparition aussi d'assistants spécialisés dans certaines activités fonctionnelles (comptables, secrétaire d'entreprise...) ; cela s'explique par deux raisons : le responsable n'a pas le temps pour s'occuper de tous les domaines de la gestion, et la gestion devient de plus en plus complexe (problème des limites des compétences du responsable).

Grande entreprise : la structure devient hiérarchique par fonction ; les responsables à recruter sont d'un niveau élevé ; la direction est de plus en plus déchargée de problème de gestion courante ; l'horizon de la direction s'élargit, son travail est un travail plus ou moins à long terme. Enfin, plus l'entreprise grandit et plus les critères d'organisation sont multiples.

ii- Adaptation de la structure à la technologie

Jane Woodward a montré l'impact de la technologie sur la gestion de l'entreprise. Il existe une relation entre la technologie utilisée et la structure adoptée par l'entreprise. Plus les technologies utilisées sont complexes, plus la structure administrative est élaborée et plus les cadres ont un nombre relativement plus restreint de subordonnés.

iii- Adaptation de la structure à la stratégie de l'entreprise

Chandler a montré qu'à chaque grand changement de stratégie, il y avait une modification de la structure de l'entreprise dans les grandes entreprises Américaines. La structure doit suivre la stratégie pour garantir la performance. Une croissance en volume de l'entreprise implique une structure par fonction ; une stratégie d'expansion géographique implique une structure par secteur géographique ; une stratégie de diversification implique une structure divisionnelle par produit ; une entreprise qui développe de nombreux partenariats va être organisée en réseau...

iv- Adaptation de la structure à l'environnement de l'entreprise

L'entreprise n'étant pas un système fermé, elle n'est pas face à un seul environnement mais à une pluralité d'environnements car elle intervient sur plusieurs marchés. Dans ce cas, il faut que les différents organes de l'entreprise soient adaptés aux différents environnements.

Les données ne sont pas les mêmes pour les entreprises selon que l'environnement est stable ou évolutif. Des structures centralisées peuvent être compatibles avec un environnement stable. Par contre, au fur et à mesure que l'environnement devient évolutif, voire turbulent, il faut des structures décentralisées.

Q1b. Atouts et faiblesses des PME

A – Les atouts des PME (0,5 pts par item)

- **La créativité** : les PME innovantes peuvent prendre le leadership d'une niche ou d'un créneau de marché
- **La réactivité** : capacité à réagir rapidement due à la simplicité du circuit d'information et à la concision du système de décision
- **La flexibilité** : capacité d'adaptation (souplesse) qui permet à la PME de s'adapter en période de crise ou de profiter d'une opportunité Coûts de gestion et d'organisation faibles du fait de la légèreté des structures
- **La structure humaine** (un capitaine, une équipe) qui facilite les relations sociales, la motivation et l'intégration des membres de l'équipe
- **L'identification à l'entrepreneur** (ou au fondateur) qui communique sa personnalité et son professionnalisme (métier) et crée un climat de confiance notamment à l'égard des clients
- **La légèreté des coûts de structure** : les coûts de développement des nouveaux produits sont plus faibles dans une PME que dans une grande entreprise

B – Les faiblesses des PME (1,5 pts par item, sauf le 4^{ém} sur 3 pts)

- **Au niveau financier** : insuffisance des capitaux propres (apportés par l'entrepreneur individuel ou quelques associés) ; difficultés à se procurer les capitaux nécessaires à la croissance (insuffisance des garanties) ;

Renlygon

dépendance financière à l'égard des banques (crédits)

- **Au niveau du marketing** : difficultés à positionner clairement le produit par rapport aux concurrents et à développer une notoriété et une image de marque

- **Au niveau technologique** : insuffisance de la recherche et développement qui risque de freiner les innovations

- **Coûts de production élevés** du fait de l'impossibilité de bénéficier d'économies d'échelle.

- **Gestion de court terme, d'où plusieurs faiblesses** :

- difficultés à formaliser des projets à moyen ou à long terme : les tâches répétitives et quotidiennes absorbent l'essentiel du temps du chef d'entreprise

- méconnaissance de l'environnement qui peut conduire à sous-estimer les risques

- déficience dans l'ouverture à l'international

Q2a. Les différentes directions de la croissance de l'entreprise (3 pts pour l'item 1 et 2 pts pour les autres)

- **La croissance verticale** est aussi appelée stratégie d'intégration : l'entreprise intègre (internalise) des activités qu'elle ne réalisait pas jusqu'alors :

- soit vers l'amont : pour réduire les coûts d'achat aux fournisseurs ou aux sous-traitants et mieux maîtriser les délais et la qualité des approvisionnements

- soit vers l'aval : pour se rapprocher du consommateur final ou améliorer la relation clientèle

- **La croissance horizontale**, appelée aussi spécialisation. L'entreprise se spécialise dans un métier (centrage) pour éviter la dispersion des ressources, développer ses compétences dans ce métier (effet d'expérience) et son identité commerciale (image de spécialiste). La croissance se réalise par une différenciation des produits destinés à des clientèles spécifiques.

- **La croissance dite « oblique » peut être appelée** :

- **Diversification** lorsque l'entreprise maintient ses activités dans le même métier, même si elle doit cependant acquérir de nouvelles compétences technologiques, culturelles, de distribution... La diversification autour d'un même métier permet de bénéficier d'économies de synergie.

- **Conglomérale** lorsque l'entreprise sort de son métier et commercialise des produits qui exigent des compétences hétérogènes, rendant difficile les économies de synergie. L'entreprise qui a opté pour une croissance conglomérale est souvent appelée conglomérat.

Q2b. L'entreprise est une unité de production et de répartition (4,5 pts par item)

Le rôle économique de l'entreprise est de produire des richesses qui assurent sa survie et son développement et rémunèrent les agents qui ont contribué à cette production : les facteurs de production (capital et travail).

i- **L'entreprise est une unité de production (3 pts pour la première phrase chacun des deux §)**

L'entreprise transforme (processus technique) des facteurs de production en biens et services destinés à répondre à la demande des consommateurs, tout en créant une valeur ajoutée (aspect économique).

Elle « combine » des facteurs de production : l'entreprise constitue un lieu de combinaison des facteurs de production : capital financier, capital technique, travail et matières premières. La production est la transformation des matières (ressources) en biens et services dans un processus de production : le processus de production est une succession d'étapes conduisant à la transformation des matières en des produits finis. Pour fabriquer des produits, l'entreprise a besoin de biens et de services achetés à l'extérieur (consommations intermédiaires).

Ainsi, l'entreprise produit une valeur ajoutée (VA) qui correspond à la valeur totale de sa production diminuée de la valeur des biens et des services procurés auprès des autres entreprises : $VA = \text{Production} - \text{Consommations intermédiaires}$. La valeur ajoutée permet à l'entreprise de rémunérer les facteurs de production ayant contribué à la réalisation de cette production ; la valeur ajoutée mesure la création de la richesse par l'entreprise et représente sa contribution la croissance économique du pays.

ii- **L'entreprise est une unité de répartition**

L'entreprise est aussi un lieu de répartition des richesses entre tous ceux qui ont participé à la production ; il s'agit de la répartition de la richesse créée entre les différents facteurs de production.

- Cette répartition est une source principale de conflits entre les facteurs de production, en particulier le travail et le capital. (Cette répartition est opérée selon le rapport de force entre le travail et le capital selon Karl Marx) : la répartition de la valeur ajoutée est appelée répartition primaire des revenus. Elle est source généralement d'inégalités entre le travail et le capital.

- L'entreprise n'est pas la seule à assurer cette fonction de répartition. L'Etat par l'intermédiaire des prélèvements obligatoires {cotisations sociales et impôts} effectue une répartition appelée secondaire.

M Ben Yaou