

Avant- propos

Pourquoi cet ouvrage ?

et ouvrage interroge la dimension managériale de l'organisation à travers notre modeste expérience.

En effet, le processus de décentralisation qui a eu pour effet d'accroître l'autonomie des organisations confère une dimension managériale supplémentaire à la fonction du chef d'entreprise qui a en charge des tâches de planification stratégique, d'organisation, d'impulsion et de pilotage qui font de lui un manager entier.

Cet ouvrage expose plusieurs pistes de réflexion et d'action. IL s'adresse plus spécifiquement aux étudiants de S1, aux chefs d'entreprises, aux fonctionnaires, aux élus locaux, aux leaders communautaires... en leur offrant une panoplie de concepts et d'idées pratiques.

S'appuyant sur une nouvelle approche plurielle et méthodologique, en rupture avec les théories réductionnistes, nous tentons d'interpréter la dynamique endogène des organisations au travers la multiplicité de leurs champs. D'abord, nous s'efforçons d'envisager les missions et le poids de l'entreprise dans la vie des êtres humains. Ensuite, nous montrons comment une organisation, soumis à un environnement de plus en plus complexe, est capable d'assurer sa pérennité grâce à une stratégie productive, enfin nous cherchons à appréhender les classifications de l'entreprise en se basant sur un ensemble de critères et voir comment les organisations se structurent afin de s'épanouir sur un fonctionnement interne efficace.

Par ailleurs, nous avons prouvé que le management est une approche pluridisciplinaire qui vise essentiellement à orienter et coordonner les ressources de l'organisation vers la recherche du but ultime de la performance globale

Celle –ci est conditionnée par l'utilisation d'un système d'information fiable.

Par sa portée théorique et pratique, cet ouvrage cherche à poser quelques jalons pouvant aider à s'interroger un véritable système de management porteur d'une dynamique organisationnelle.

Introduction générale

Le management de l'entreprise ne s'improvise pas, c'est un métier qui s'apprend. Un métier qui a ses règles, ses normes et ses propres moyens. Un métier qui requiert une approche et des outils spécifiques à chaque type d'entreprise.

Un métier qui exige, de celui ou de celle qui l'exerce, une grande faculté d'adaptation aux changements de l'environnement, mais aussi demande beaucoup de rigueur, de discipline et de persévérance. Dans cette optique, « à partir de la connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement, le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser les activités, de fixer des buts et objectifs, de bâtir des stratégies en mobilisant les ressources » (Crener et Monteil, 1979).

En ce sens, le management correspond au pilotage de toutes les activités qui participent à la création de richesse à partir d'une prise en compte des environnements. Il définit le rôle premier du facteur humain tant dans l'approche du rôle du manager que dans la conduite des hommes qui composent l'entreprise. En somme, le management mobilise un éventail très large de disciplines propres à l'économie-gestion, mais d'autres disciplines (sociologie, psychologie, ...) et techniques (productique, gestion de la logistique, ...).

Le présent cours a pour vocation de répondre à cette grande exigence.

Conçu comme un guide pour la conduite de l'organisation de l'entreprise ce cours permet de répondre aux questions que se posent, au quotidien, les entreprises.

- Qu'est-ce qu'une entreprise ?

- Pourquoi elle est créé une entreprise ?
- Quels sont les finalités et les objectifs d'une entreprise ?
- Quel est l'environnement de l'entreprise ?
- Quelles sont les principales fonctions de l'entreprise ?
- Quelles sont les structures de l'entreprise ?
- Quel est le fonctionnement interne de l'entreprise ?
- En quoi consiste le système d'information de l'entreprise ?

Autant de questions, aussi importantes dans la vie de l'entreprise, auxquelles nous se proposons d'apporter des éléments de réponse fondés aussi bien sur la réalité de l'entreprise que sur son environnement interne et externe.

Introduction

Le problème économique fondamental provient de ce que l'être humain a des besoins à satisfaire et que les biens et services nécessaires pour y parvenir ne leurs sont pas fournis directement par la nature d'où la nécessité de produire ces biens et service par la combinaison des ressources rares. En ce sens, l'entreprise devient le noyau dur et le moteur de l'économie.

« L'entreprise est une organisation combinant du capital et des compétences dont le but est en général la rémunération la plus satisfaisante possible ; cette organisation est animée par une équipe dirigeante qui, avec plus ou moins d'autonomie, définit sa stratégie, coordonne ses activités ; elle fournit des biens et des services dans un environnement donné »¹.

Principal acteur de la vie des affaires², l'entreprise est un agent économique qui participe à la vie sociale et politique du pays. C'est une unité de production et décision qui utilise et rémunère capital et travail pour produire et vendre sur différents marchés des biens ou des services afin de réaliser un profit et d'assurer ainsi sa pérennité. Son objectif principal est de satisfaire les besoins et désirs des consommateurs pour réaliser ensuite un bénéfice aussi élevé que possible.

¹ - François Leroux, *Introduction à l'économie de l'entreprise*, Gaëtan Morin Editeur, 3^e édition, 1992, p. 144.

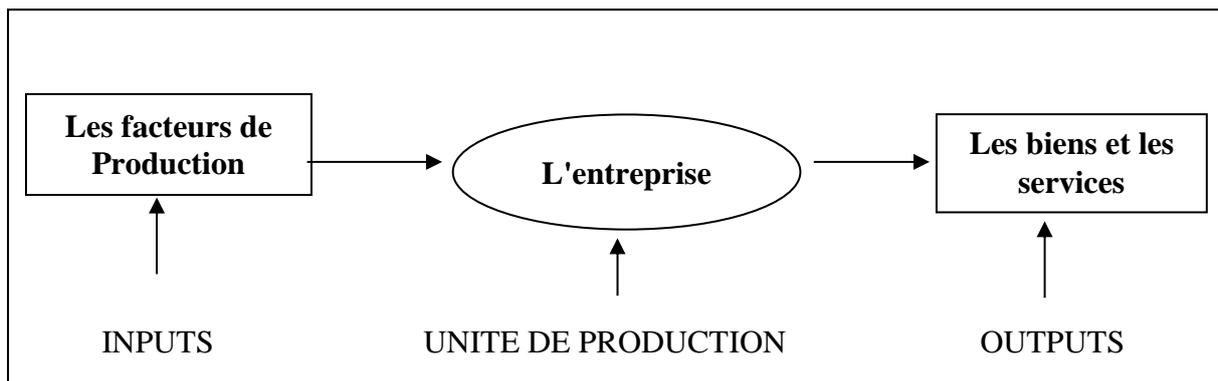
² - Sylvie Mutafian, *l'entreprise et son environnement : un précis d'économie à usage didactique*, Economica, ARACNE éditrice S.r.l., 2008, p.3.

L'entreprise est donc une cellule économique spécialisée dans la production des biens et services, échangés sur des marchés, en vue de satisfaire les besoins de consommateur.

I- L'entreprise : unité de production de biens et de valeur

A- Le constat :

L'entreprise utilise des facteurs de production³ qu'elle combine pour obtenir un produit ou rendre un service, elle supporte des coûts correspondants à la rémunération des facteurs utilisés, qui doivent être compensés par les recettes résultant de sa production. Une entreprise doit nécessairement produire une valeur excédant ses coûts.



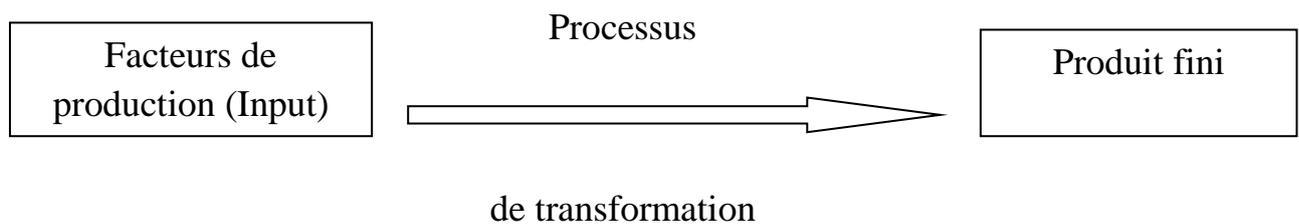
Ainsi, on peut distinguer entre quatre facteurs de production :

- « La terre » : les ressources naturelles, c'est-à-dire la terre elle-même, le sous-sol, la mer ... ;
- « Le travail » : les ressources humaines, déterminées par la taille de la population, son niveau d'éducation et les contraintes institutionnelles (âge légal, durée hebdomadaire, ... ;
- « Le capital » : biens eux-mêmes issus du processus de production (bâtiments, machine) utiles à la production d'autres outputs.

³ - On désigne par facteurs de production, tout ce qui sert pour produire les biens et services. Les facteurs de production sont également désignés par les termes « entrées » et « inputs ».

- « La ressource entrepreneuriale » : c'est la démarche risquée consistant à engager et pérenniser un projet productif pariant sur l'existence de débouchés.

Pour mieux expliquer ce schéma, on fait référence au constat important : la production est l'opération à la base de tout. Sans production, pas de revenus à distribuer, pas de consommation. On peut ainsi résumer le processus de production:



B- Deux classifications possibles des producteurs entreprises :

1- Selon que les biens et services sont marchands ou non marchands :

- Biens et services marchands : produits par les entreprises (sociétés non financières, sociétés financières (banque, assurance) et par les entreprises individuelles.

- Biens et services non marchands : produits par les administrations publiques.

2-Par secteurs d'activités :

- Primaire (agriculture, sylviculture, pêche)

- Secondaire (industries) :

- Industries extractives (mines, carrières)

- Industries transformatrices (auto, papier, verre, agro-alimentaire, chimie,...)
Construction (bâtiments, travaux publics)

- Tertiaire (services) :

- Distribution (commerce, transport, communications (ex : poste))

- Services aux ménages et aux entreprises (banques, assurances, agences immobilières,...)

- Hôtellerie, loisir, tourisme

- Administration, recherche, enseignement

- Santé et action sociale.

Dans cette optique, l'entreprise en tant qu'unité de production doit assumer deux fonctions fondamentales :

3-La fonction de production :

C'est-à-dire la combinaison des facteurs production pour obtenir des biens et de valeur. À cet égard, il faut distinguer entre la production de l'entreprise et sa valeur ajoutée.

La production est l'ensemble des biens et services fabriqués par l'entreprise alors que la valeur ajoutée (VA)⁴ est égale à la production moins les consommations externes (intermédiaires) c- à -d les biens et les services déjà produits par d'autres entreprises.

Plus fondamentalement, on distingue entre production et consommation intermédiaire ;

⁴- Par valeur ajoutée, il faut entendre la richesse créée par l'entreprise. La VA est donc la différence entre la valeur des biens et services que la firme produit et la valeur des biens et services qu'elle transforme (c.-à-d. sa consommation intermédiaire). Autrement dit, et comme son nom l'indique, c'est le supplément de valeur ajouté par l'entreprise aux biens et services qu'elle transforme.

- La production (*P*):

- correspond à la création de nouveaux biens et services ;

- elle est marchande ou non marchande ;

- elle a plusieurs destinations : consommation intermédiaire, consommation finale, consommation publique, investissement, exportation...

- Consommation intermédiaire (CI) :

Elle correspond à l'ensemble des biens et services transformés ou détruits par le processus de production⁵ ; elle :

- ne concerne que les entreprises et les administrations publiques ;

- ex : énergie, matières premières, produits semi-finis (ex : farine pour la boulangerie, acier pour la construction automobile).

$$\boxed{VA = Production - consommations intermédiaires}$$

4-La fonction d'innovation :

C'est-à-dire le renouvellement de la combinaison productive des produits. Avec l'évolution technologique et économique, les produits de l'entreprise peuvent être affectés par l'obsolescence (dépassement technologique) ce qui mis en cause sa survie d'où la nécessité d'innover, d'assumer la créativité (lancement de nouveaux produits, développement d'une nouvelle gamme, nouveau emballage...etc.)

⁵ - Mankiw. N. Gregory, *Introduction à l'économie politique*, Eds universitaires de Grenoble, Grenoble, 1998, p.10.

II- L'entreprise : unité de production de revenus

La vente de la production génère des recettes qui sont distribuées sous forme de revenus ; on distingue entre :

- Revenus primaires : qui résultent d'une contribution à la production. En conséquence, un agent qui ne contribue pas à la production (ex : un retraité) n'a pas de revenu primaire. Ils sont constitués des :

- revenus du travail (salaires, traitements,...)

- revenus de la propriété de l'entreprise (loyers, dividendes pour les actionnaires, revenus des entrepreneurs individuels,...)

- Opérations de redistribution qui :

- se font via les transferts

- ceux-ci ne résultent pas d'une contribution à la production, contrairement aux revenus primaires. Par nature, ils sont sans contrepartie!

- exemples : impôts, cotisations sociales, subventions aux entreprises, allocations de chômage.

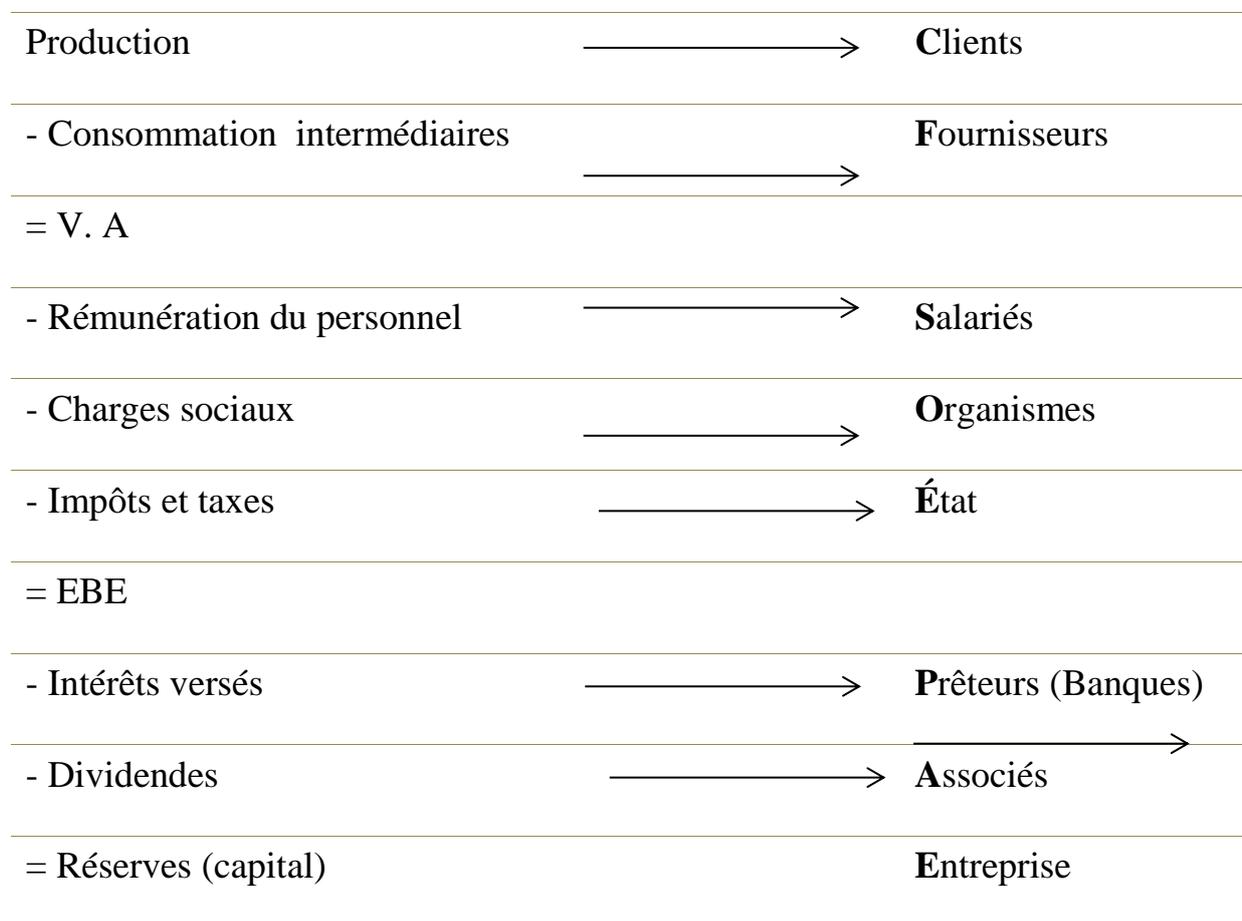
- Revenu disponible : c'est le revenu primaire (d'un agent), augmenté des transferts reçus et diminué des transferts payés.

En ce sens, la contrepartie monétaire de la production de l'entreprise, constitué des recettes qu'elle retire de ses ventes sur le marché. Ces recettes ne restent pas dans l'entreprise, mais elles sont réparties entre divers acteurs économiques :

- Le personnel : sous forme des salaires

- L'administration : (État & sécurité sociale) sous forme d'impôts et de cotisations.
- Les banques : sous forme des intérêts des emprunts
- Les apporteurs de capitaux (actionnaires, associés) sous forme des dividendes versés. Ces apporteurs partagent l'excédent brut d'exploitation
- L'entreprise elle-même : sous forme des réserves

Les étapes de la répartition des revenus dans l'entreprise sont les suivantes:



La répartition des revenus créés par la production entre ces trois catégories obéit à des règles différents fixées par la loi ou dans le cadre d'un contrat.

Par ailleurs, l'entreprise a aussi une mission sociale.

III- L'entreprise : une cellule sociale

Si l'entreprise est d'abord une unité économique qui produit des biens et services pour dégager du profit, sa dimension sociale ne doit pas être négligée. L'entreprise constitue une entité composée d'objets sociaux (individus, groupes) connectés par un ensemble de relations (échange de biens/services, d'informations, ordres hiérarchiques...).

La prise en compte des aspirations et des besoins du facteur humain a été évoquée par l'École des ressources humaines sous la forme de critiques du modèle taylorien.

Sous les effets conjugués des théoriciens et du législateur (droit social), l'entreprise a mobilisé et a impliqué son personnel en s'appuyant sur de véritables outils de politique sociale (bilan, comptabilité sociale, laboratoire social, participation financière et au pouvoir).

Les concepts d'entreprise citoyenne et d'entreprise sociale caractérisent une véritable prise de conscience de la place de l'entreprise dans nos sociétés et ce par la production d'un ensemble de biens et services qu'elle met à leur disposition.

D'où la nécessité de dépasser le seul point de vue économique pour saisir l'entreprise dans son ensemble comme une cellule sociale. L'entreprise constitue un groupe humain et donc un corps social, formé de sous-groupes au sein desquels et entre lesquels de l'information circule et des relations s'établissent produisant un système relationnel. Et cette déclinaison de la dimension sociale au sein de l'entreprise est justifiée par trois facteurs qui sont susceptibles d'apporter un éclairage sur la prise en compte de la dimension sociale dans l'entreprise :

La première plutôt théorique nous renvoie aux thèses défendues par l'École des ressources humaines⁶.

La deuxième, plus institutionnelle, insiste sur les avancées du droit social et les améliorations des conditions de travail souhaitées par le législateur.

La troisième, plus instrumentaliste, rappelle que les entreprises ont souvent été présentées comme de véritables laboratoires sociaux.

L'entreprise en tant que cellule de base de la société doit:

- constituer un groupe social motivé par un projet qui assure la cohésion du groupe c- à- d l'introduction du concept de culture de l'entreprise (ensemble des valeurs et des normes partagés par les membres de l'entreprise et qui ne sont pas divulgués)
- mettre en place un système d'information entre les membres du groupe dans le but de satisfaire les besoins de coordination de l'entreprise et de communication des individus.
- instaurer un réseau de relations assurant l'interaction entre groupes de travail en vue de leur efficacité et de leurs cohérences. Ce réseau facilite la communication entre les membres de groupe et permet un dialogue social au sein de l'entreprise afin de prendre des décisions.

IV- L'entreprise : centre de décision

L'activité et l'évolution de l'entreprise sont la conséquence des décisions prise à une date donnée, qui engageant l'avenir et déterminent les performances.

⁶ - L'école des Ressources Humaines se base sur deux constats importants : les insuffisances de l'Organisation Scientifique du Travail (Sheid, 1999) et le dépassement de la simple motivation économique des salariés.

La décision peut être définie comme l'intention d'agir en vue de réaliser des objectifs par la mobilisation de moyens.

En plus, dans toute entreprise, se prennent régulièrement des décisions qui vont conditionner et orienter son avenir. Il y a ainsi :

- *des décisions de financement* (exemple : augmentation du capital),
- *des décisions d'investissement* (exemple: automatisation d'une industrie),
- ou encore *des décisions d'exploitation* (exemple: achat, vente et le suivi des stocks).

En général, ces décisions ne sont pas autonomes (elles sont en effet limitées par les contraintes du marché, de la concurrence et de la législation). Elles n'ont pas la même importance, ni la même portée. En outre, il faut distinguer les décisions exceptionnelles des décisions répétitives.

La tâche principale de l'équipe dirigeante ou du leader étant de prendre des décisions.

Le pouvoir de décisions est différent selon la typologie de l'entreprise. Il peut être entre les mains d'une seule personne (cas de la petite et moyenne entreprise) ou d'un groupe de personnes (cas de la grande entreprise). En d'autres termes, les principales décisions de l'entreprise sont demeurées entre les mains des fondateurs de la firme et de leurs familles, qui détenaient la majorité des actions⁷.

Étant donné que l'entreprise est un centre autonome de décisions cela ne signifie pas qu'elle est libre dans son choix.

⁷ - Alfred D. Chandler, Jr, *La main visible des managers : une analyse historique*, traduit de l'américain par Frédéric LANGER, Economica, 1988, p.267.

La prise de décisions repose généralement sur l'information détenue par le décideur. En fonction des paramètres présentés, cette information peut être quantitative ou qualitative.

A- Paramètres identifiables et quantifiables :

Lorsque les paramètres sont peu nombreux, identifiables et quantifiables, il devient possible d'élaborer un modèle de prise de décisions. Tout problème est alors soumis à une série d'opérations successives exécutées dans un ordre précis et sous certaines conditions. Ces décisions sont en général routinières, simples et répétitives. Il s'agit dans ce cas précis de décisions programmables (exemple d'un manuel de fonctionnement d'une machine ou d'une notice en cas de panne).

B- Paramètres nombreux et qualitatifs :

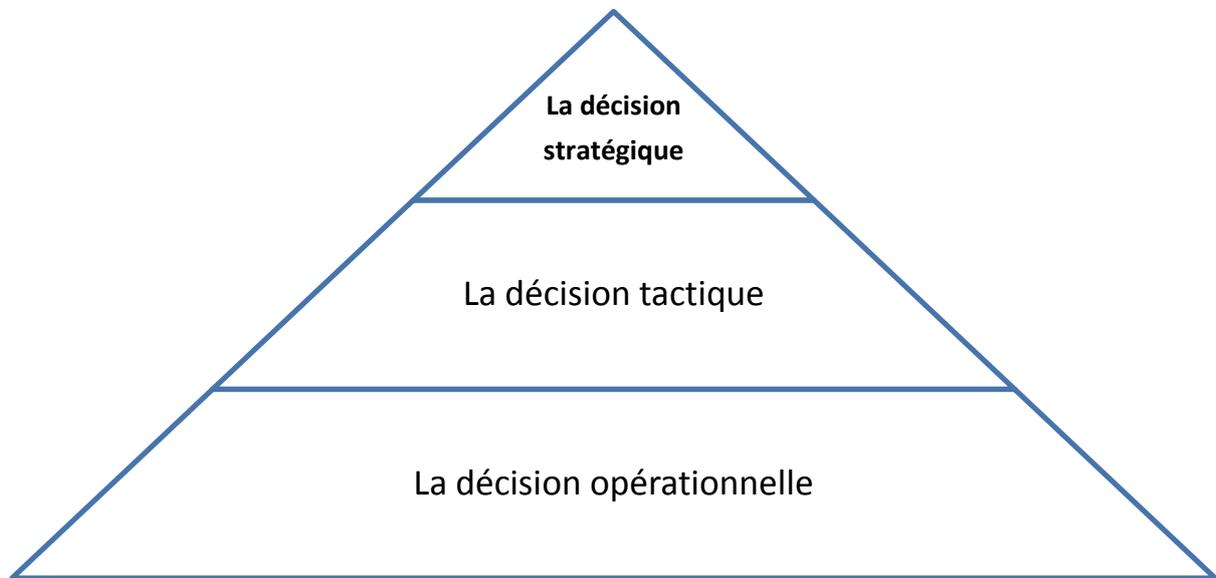
Lorsque les paramètres de la décision sont nombreux et qualitatifs, il est relativement difficile d'élaborer une procédure standard de décisions. Ces dernières, souvent imprévisibles, sont dites non programmables et doivent être réglées au coup par coup.

En se basant sur ces critères, Ansoff (1965), établit une distinction entre les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles :

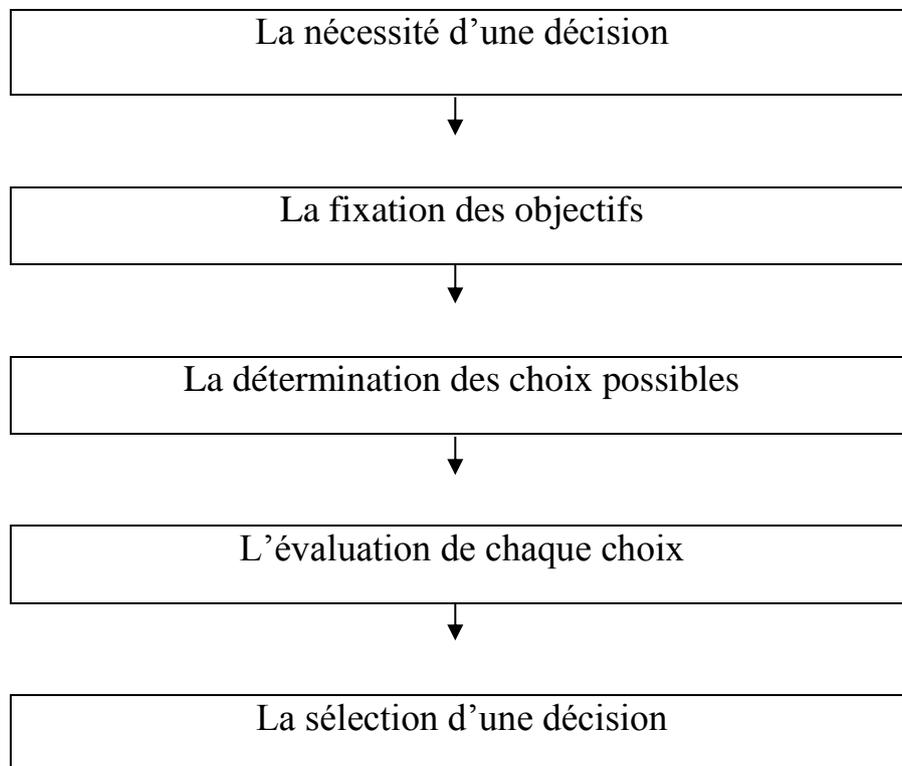
- *la décision stratégique*, concerne les relations de l'entreprise avec le milieu économique et, porte essentiellement sur des choix de marché et de produits ;
- *la décision tactique*, est relative à la gestion des ressources à travers la recherche d'une allocation optimale, exemple croissance interne ou externe.
- *la décision opérationnelle*, porte sur l'exploitation courante de l'entreprise telle que l'établissement des budgets, gestion des stocks....

Ces décisions ne sont pas indépendantes, mais hiérarchisées. Les décisions opérationnelles qui sont les plus nombreuses, concrétisent les décisions tactiques qui réalisent les décisions stratégiques.

Figure 1 : les types de décision



La prise de décisions est un processus enchaîné en plusieurs étapes:



Au total une bonne décision est une décision :

- effective : non fictive
- réalisable : se réalise dans la vie de l'entreprise
- constructive : apporte un surplus à l'entreprise

V- L'entreprise : un système ouvert et finalisé

L'apparition du concept de système peut être expliquée en grande partie par la complexité croissante des phénomènes économiques, sociologiques (modification des modes de vie, phénomène de mondialisation...) et la multiplication des interactions entre ces différents phénomènes.

Les approches traditionnelles seraient insuffisantes pour maîtriser cette double évolution. Il devenait donc nécessaire de construire une nouvelle approche scientifique qui aurait une vision plus globale des phénomènes l'analyse systémique.

Un système est un ensemble d'éléments reliés par un ensemble de relations. Il est un outil de modélisation permettant de représenter et d'analyser des complexes d'éléments caractérisés par leur nombre élevé et un réseau de relations imbriquées (Forrester, 1965)⁸.

La notion de système n'est pas réellement novatrice en soi, la biologie et les sciences de l'environnement ont été les premières à s'y référer, l'écosystème étudie l'environnement dans sa globalité, le corps humain est mieux compris grâce à l'étude des relations entre les différentes parties du corps.

⁸- Dans les années 60, la théorie des systèmes a été étendue à l'entreprise grâce aux travaux de Forrester. L'entreprise peut être en effet considéré comme une *organisation* (elle est en effet une structure sociale et un centre de production), un système *complexe*, composé lui-même de sous-systèmes. L'entreprise est un système *concret* (ensemble de machines, d'hommes) et *abstrait* (développement de la notion de culture d'entreprise). L'entreprise est un système *organisé* (Mintzberg). L'entreprise est un système *ouvert* (elle est en relation constante avec son environnement, elle en puise les ressources et subit les contraintes). L'entreprise présente une diversité d'états possibles puisqu'elle est en perpétuelle mutation. L'entreprise est un système *finalisé*, qu'il y ait un objectif (maximisation du profit ou du chiffre d'affaire) ou plusieurs (parts de marché, pénétration, maximisation....). L'entreprise est un système *régulé* qui s'adapte en permanence aussi bien aux chocs internes qu'externes. Cette régulation peut prendre trois formes (régulation par anticipation, par alerte, par erreur).

Ainsi lorsque l'on étend cette analyse des systèmes à des systèmes plus complexes (phénomènes de structuration sociale), on est alors conduit en économie à rejeter le concept d'équilibre (au sens de l'école néoclassique) ou à le dépasser tout simplement. On raisonne sur des quantités en mouvement (et non plus dans un univers statique), il s'agit ici de comprendre la cohérence et la persistance du système à travers le temps. Un découpage en sous-systèmes (production, information) permettra de mettre en valeur les caractéristiques et les finalités de cette nouvelle approche conceptuelle de l'entreprise.

On peut, donc, définir un système (ici l'entreprise) comme « un ensemble d'éléments continuellement en interaction dynamique orientés vers la réalisation d'un objectif ».

L'entreprise est un système humain complexe ouvert sur son environnement. Elle peut être décomposée en un grand nombre de sous-systèmes. On considère souvent le système entreprise comme un ensemble de trois sous-systèmes qui se superposent :

- *un système opérant* qui correspond aux opérations effectuées ;
- *un système d'information* ;
- et *un système de décision*.

Il apparaît donc que pour décider il faut disposer :

- d'un système d'information rapide, fiable et pertinent
- d'un système de décision dans le quel doivent intervenir tous les organes de l'entreprise.

A- L'entreprise constitue un système socioéconomique

En se basant sur les travaux fondateurs de H. SAVALL⁹, l'approche socio-économique tente de rétablir, dans une démarche de diagnostic et de gestion, une complémentarité entre le point de vue économique et le point de vue social, généralement considéré comme contradictoires.

Partant de la constatation que la réussite économique de l'entreprise dépend, de plus en plus de sa réussite sociale à travers la réalisation des synergies internes, l'approche socio-économique vise dans un premier temps à repérer les dysfonctionnements sociaux par des indicateurs sociaux quantifiés, ensuite, elle cherche à les expliquer par les enjeux des travailleurs à identifier les réponses organisationnelles apportées empiriquement aux dysfonctionnements constatés et, enfin, à mesurer financièrement le coût de ces régulations empiriques.

L'analyse débouche sur la recherche et la négociation de solutions. Les investissements ou dépenses qu'impliquent généralement celles-ci, paraissent devoir être plus que largement autofinancés par la réduction des coûts qu'elles permettent ceux-ci sont souvent cachés c'est-à-dire non calculés.

Cette approche a déjà fait l'objet de plusieurs applications au sein d'entreprises françaises ainsi qu'au sein d'institutions hospitalières.

En d'autres mots, l'approche socio-économique vise à accroître la visibilité des phénomènes socioéconomiques implicites et largement occultés, de manière à substituer à la régulation implicite souvent incohérente et coûteuse, un équilibre explicite négocié et moins coûteux pour l'entreprise: donc socialement plus satisfaisant et économiquement plus rentable.

⁹ - H.Savall, « *Reconstruire l'Entreprise* », Dunod, Paris, 1979.

Dans cette optique, un système socio-économique comporte :

- une structure constituée d'éléments matériels, incorporels, financiers et humains
- des relations entre ces éléments sous forme d'interactions qui s'opèrent par la circulation dans l'entreprise de trois sortes de flux:
 - *Des flux physiques* (matières énergies, travail) conduisant de la matière première ou produits finis.
 - *Des flux financiers* sous forme de budgets, recettes dépenses
 - *Des flux d'information* tels que des objectifs, des résultats, des directives.

Tout élément se caractérise par des flux entrants et des flux sortants. Ces flux qui circulent dans l'entreprise servent ainsi à assurer les transformations opérées et les régulations nécessaires.

B-L'entreprise un système ouvert :

Un système ouvert est un ensemble d'éléments continuellement en interaction dynamique orientés vers la réalisation d'un objectif.

Un système ouvert peut être caractérisé par quatre paramètres :

- *son but* (les objectifs à atteindre)
- *ses moyens* (ses ressources humaines et ses ressources matérielles et financières) ;
- *ses méthodes* (les principes qui régissent son fonctionnement) ;
- *et ses règles opératoires* (ses procédures courantes).

L'entreprise système réagit automatiquement aux données (inputs) qui lui sont fournies par son environnement et donne des résultats (outputs) en principe conformes à ses buts.

L'entreprise est un système ouvert, c'est-à-dire elle est en interaction permanente avec son environnement, traversée par des flux (informations, biens, services, capitaux) sur lesquels elle exerce une transformation pour créer d'autres éléments et donc de la valeur.

Un système entreprise ouvert se caractérise par :

- l'interdépendance de ses éléments (ils forment un tout) ;
- sa finalité, qui va orienter le fonctionnement et permettra sa régulation
- ses relations avec l'environnement
- son fonctionnement et sa régulation (comparaison des résultats avec les objectifs, mise en œuvre d'actions correctives)

L'entreprise se caractérise par une frontière qui la sépare de son environnement. Mais cela n'indique pas que l'entreprise est un système isolé. Par sa fonction même, elle est un système ouvert sur son environnement auquel elle est reliée par des variables d'entrée et des variables de sortie. C'est-à-dire que l'entreprise est influencée par son environnement dans le même temps, elle exerce une influence sur son environnement.

L'environnement de l'entreprise comporte trois sous-ensembles :

- le marché en amont : fournisseurs, Banques...
- Le marché en aval : concurrence...
- Les administrations : État, fisc, sécurité sociale...

Nous reviendrons sur ces éléments pour plus de détail dans un chapitre ultérieur.

C- L'Entreprise constitue un système finalisé :

L'entreprise est un système complexe.

La théorie des systèmes de Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972) considère que tout système est constitué de cinq éléments bien finalisés:

1. Des inputs qui entrent dans le système : pour une entreprise, ce sont essentiellement les achats effectués auprès des fournisseurs, sous-traitants et équipementiers ;
2. Un processus, c'est à dire une suite d'opérations au cours desquelles ces inputs sont transformés : les salariés y ajoutent une valeur en travaillant ;
3. Des outputs, ce sont des éléments plus élaborés qui ressortent du système qu'est l'entreprise : ce sont les ventes ;
4. L'environnement. Tout système existe dans un environnement dont il est tributaire. Pour une entreprise, ce sont ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs, mais aussi les administrations publiques, ainsi que d'autres éléments propres à chaque nation. Il est plus ou moins favorable aux entreprises...
5. Des buts ou objectifs. Tout système est finalisé comme les êtres vivants : les entreprises cherchent à se développer et à assurer leur pérennité, leur survie, ce qui passe par la recherche de bénéfices.

La cybernétique (Norbert Wiener 1894-1964 mathématicien américain) se définit comme la science des systèmes; un système étant lui-même défini comme un ensemble d'éléments en interaction, dont le tout comporte des propriétés dénuées ses parties prises séparément. Les interactions entre les éléments peuvent consister en des échanges de matière, d'énergie, ou d'information.

L'entreprise peut être définie comme un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'un but (Joël de Rosnay, docteur en sciences, chercheur et enseignant au MIT).

Ce n'est pas tant la multiplicité des composants, ni même la diversité de leurs interrelations, qui caractérisent la complexité d'un système : tant qu'ils sont pratiquement et exhaustivement dénombrables on sera en présence d'un système compliqué, dont un dénombrement combinatoire pourrait permettre de décrire tous les comportements donc de les prédire.

C'est l'imprévisibilité potentielle (non calculable a priori) des comportements de ce système, liée en particulier à la récursivité qui affecte le fonctionnement de ses composants ("en fonctionnant ils se transforment"), suscitant des phénomènes d'émergence certes intelligibles, mais non toujours prévisibles d'auto-adaptation.

Concept de « feed-back, d'autorégulation, d'auto-apprentissage »...

Ces cinq niveaux d'analyse ou d'acceptation de l'entreprise sont à la fois complémentaires et contradictoires. Ils ont produit une littérature importante qu'on ne va pas détailler ici parce que ce n'est pas le propos. Néanmoins, sachez que ces cinq manières d'appréhender l'entreprise ont donné lieu à différentes théories (théories économiques, sociologiques, etc.) que vous aurez l'occasion de voir dans d'autres cours.

1-Quels sont les finalités des entreprises

Face à une finalité purement économique de création de richesse certains proposent une finalité définie plus largement par le concept de création de valeur: valeur pour le client, valeur pour l'actionnaire et valeur pour les salariés.

On parle également aujourd'hui de valeur sociétale.

En d'autres termes, l'Entreprise est un système finalisé car elle a été créée en vue de réaliser des finalités ou des buts ou des aspirations....

- un but est une aspiration ou une attente fixé sur le court terme,
- le but est qualitatif, exemple : croissance, survie, indépendance...
- par contre un objectif est :
- fixé sur le long terme
- il est quantitatif, exemple : maximisation de la part de marché, maximisation de chiffre d'affaires ou de bénéfice

Généralement les objectifs sont fixés au niveau de la direction générale et négociée au niveau des différents services. Les premiers sont appelées objectifs stratégiques et les deuxièmes objectifs sont opérationnels (sous - objectifs).

Un système finalisé est affecté d'un ou plusieurs objectifs précis.

Pour l'entreprise, ses objectifs peuvent être d'ordre différent :

2-Les autres objectifs de l'entreprise :

Ils sont de multiples nature :

- *Économiques* : Produire des biens et services, réaliser des bénéfices, épargner, importer, exporter... pour développer une stratégie de volume et donc produire une capacité garantissant sa pérennité.
- *Sociaux*: Recrutement, formation du personnel, financement des loisirs, ...
- *Culturels* : Musique, arts plastiques,...

À souligner que l'efficacité qui exprime le degré de réalisation des objectifs de l'entreprise dépend de son organisation. Cette dernière signifie la mise à jour d'une répartition des tâches avec la poursuite d'objectifs communs, tout en mettant en place des mécanismes de coordination. Cette organisation qui est l'entreprise est ouverte sur un ensemble de partenaires formant son environnement.

En effet, dans un contexte d'économie mondialisée et de connaissance, globalisée, l'entreprise peut agir dans un cadre géographique territorial, local, régional ou international. Et les faits d'environnement qui influent sur les décisions et le système de l'entreprise sont relevés dans différents domaines :

- *domaine politique* : Ensemble des décisions prises par le pouvoir politique. Exemple : relations avec de nouveaux pays, privatisation, etc...

- *domaine économique* : Les taux d'intérêt, taux d'imposition, les droits de douane, la politique économique ...

- *domaine juridique* : Interdiction de fumer dans les lieux publics, les normes de conditionnement et de stockage des produits....

- *domaine technologique* : La robotisation de la production et le choix de certaines technologies....

- *domaine social* : Accord avec les syndicats ;....

- *domaine culturel* : Changement des modes de vie...

- *domaine international*: Les accords avec les organismes internationaux.

Enfin, l'entreprise comme système moteur dans l'économie de tout pays, peut être considéré comme un système finalisé.

Par exemple : l'objectif fixé par la direction générale de 5% de taux de rentabilité des capitaux. Cet objectif peut se décomposer en deux sous objectifs : baisse des coûts de 2% et accroissement des ventes de 3%.

Le tableau suivant fait une distinction entre ces trois termes :

Finalité	But	Objectif
Au niveau politique	Au niveau de direction générale de l'entreprise	Au niveau des services
Promotion d'un tel secteur	Indépendance Continuité (survive) Croissance (développement)	Part de marché Rentabilité Chiffre d'affaires Profits.

L'entreprise est un système autonome, créée en vue de réaliser la finalité voulue par ses dirigeants, et variable selon les types d'entreprise et en relation avec l'environnement.

Introduction :

Chaque entreprise constitue une réalité originale qui se distingue des autres. Ce pendant des traits communs permettent de regrouper des entreprises en catégorie homogène sur la base d'un ou plusieurs critères.

I-Les critères de classification des entreprises :

L'observation de la réalité économique nous permet de constater la diversité des dimensions des entreprises allant du plus petit atelier à la grande entreprise. Néanmoins, la notion de dimension d'une entreprise n'est pas un concept simple du fait de l'instance d'un grand nombre d'indicateurs de dimension. On retient les plus importants à savoir :

A- L'effectif du personnel employé :

Le nombre de personnes qui travaillent dans l'entreprise. On peut prendre comme exemple (ce n'est pas une norme).

Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise
Entre 1 et 9 personnes	Entre 10 et 500 personnes	Plus de 500 personnes

B- Le chiffre d'affaire réalisé :

Il est égal à : $CA = \text{quantité vendue} \times P.U$

En fait, les ventes réalisées peuvent constituer un indicateur déterminant de la taille de l'entreprise.

C- La valeur ajoutée :

$V.A = \text{Production offerte} - \text{consommation intermédiaire}$

La production offerte c'est la production réalisée et vendue par l'entreprise sur le marché de la consommation intermédiaire représente les achats de biens que l'entreprise détruit effectivement mais à des fins productives et non pour satisfaire directement les besoins humains.

La V.A sert à déterminer l'apport effectif d'une entreprise à l'économie. En effet c'est la somme des V.A des différentes entreprises qui donnent le produit intérieur brut (PIB) $PIB = \Sigma V.A$

Les entreprises modifient souvent leurs tailles en faisant appel aux opérations de concentration.

1-La concentration

La concentration est un processus économique général consistant dans l'augmentation régulière de la dimension des entreprises d'une économie.

Les entreprises peuvent d'abord procéder à des concentrations techniques, c'est le cas par exemple d'une entreprise qui regroupe plusieurs établissements de production (usine, atelier...) en une seule unité de production afin de profiter des économies d'échelle (la baisse du coût de produit grâce à l'augmentation des quantités produites).

La concentration peut aussi caractérisée deux entreprises, c'est le cas du regroupement de deux ou plusieurs entreprises qui étaient auparavant indépendantes juridiquement.

Il s'agit d'une concentration financière dont les modalités peuvent être la fusion (les entreprises A et B disparaissent en donnant naissance à l'entreprise C) ou bien d'absorption (l'entreprise A passe sous le contrôle de l'entreprise B).

On distingue généralement trois types de concentration :

- *Concentration horizontale* : Elle réunit les entreprises fabriquant le même produit ou situées à un même stade du processus de production. Elle permet de réaliser les économies d'échelle et d'accroître le pouvoir de négociation face au partenaire extérieur.

- *Concentration verticale* : Elle regroupe des entreprises situées à des stades complémentaires d'un processus de production (appartenant à la même filière). Il s'agit alors d'une intégration verticale destinée à garantir la sécurité des approvisionnements ou à déterminer les coûts d'achat des produits intermédiaires.

- *Concentration conglomerale* : Elle regroupe dans un conglomérat des entreprises ayant des activités totalement différentes afin de diversifier les placements financiers : les profits de certaines activités peuvent alors compenser les pertes des autres

Le mouvement de concentration des entreprises donne naissance à ce qu'on appelle « les groupes d'entreprises ».

Le groupe est donc un ensemble de sociétés reliées financièrement entre elles et dépendant d'un même centre de décision (société mère).

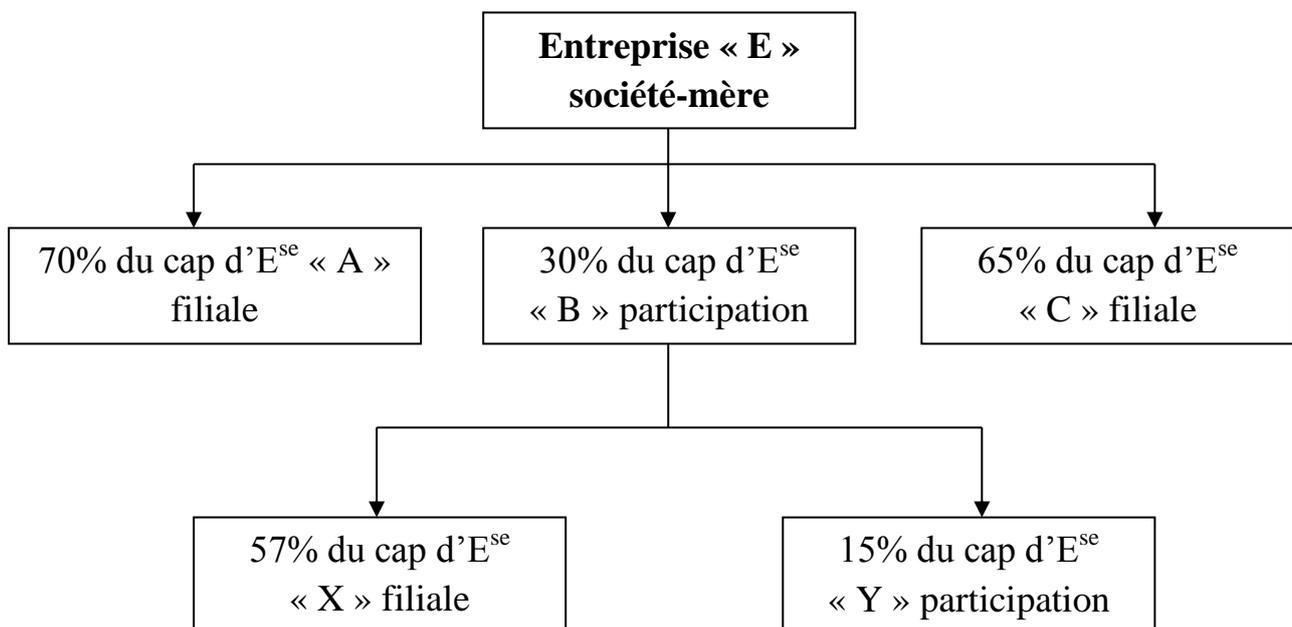
Les sociétés détenues majoritairement par la société-mère s'appelle filiale

La société-mère assure la direction du groupe qui poursuit généralement un objectif commun aux sociétés qui en fait parti.

Lorsque la société-mère n'a pas d'activité productive propre, et elle se contente de détenir et de gérer ces participations dans d'autres sociétés, on parle d'un holding.

Un holding est donc société qui ne produit pas mais qui détient des participations dans le capital d'autres sociétés afin d'en contrôler et orienter l'activité.

Exemple simplifié d'un groupe :



II-Classification selon le secteur d'activité :

Le regroupement des entreprises ayant la même activité nous donne ce qu'on appelle secteur ou branche.

- Un secteur est un ensemble d'entreprises ayant la même activité principale.
- Une branche est un ensemble d'entreprises ou de fractions d'entreprises produisant le même produit.

En fonction de la nature d'activité, on peut distinguer 3 grands secteurs :

- *Secteur primaire* : regroupe toute les entreprises utilisant à titre principal le facteur naturel exemple : l'agriculture, l'élevage, l'aquaculture.

- *Secteur secondaire* : regroupe toutes les entreprises ayant comme activité la transformation de la matière première en produits finis, il s'agit en effet de l'industrie selon le stade d'élaboration de produits, on distingue différentes variantes d'industrie extractives, textile, énergétique.
- *Secteur tertiaire* : regroupe toutes les entreprises prestataires de service :
 - l'activité commerciale se charge des opérations de distribution.
 - l'activité bancaire regroupe les entreprises réalisant les opérations de banque à savoir la réception des dépôts, l'octroi des crédits, opérations de change.
 - l'activité d'assurance regroupe les entreprises réalisant des opérations financières de redistribution, elles reçoivent des primes (cotisations) en échange desquelles elles garantissent le versement d'indemnités en cas de sinistre (accidents, maladies, décès, ...).

III- Classification selon la forme judiciaire :

La forme juridique d'une entreprise est liée à un statut légal qui détermine d'une part la répartition du pouvoir dans l'entreprise, et d'autre part les rapports envers les tiers selon ce critère on peut distinguer :

A- Les entreprises privées :

On parle d'une entreprise privée lorsque la propriété des moyens et du capital soit détenues par des personnes morales autre que l'Etat. On distingue deux types : les entreprises individuelles et les entreprises sociétaires.

1- Les entreprises individuelles :

L'entreprise individuelle est une entreprise soumise au pouvoir de direction et de décision d'une seule personne à laquelle elle appartient. Généralement cette entreprise n'a pas d'existence distincte de celle de son propriétaire ce dernier reste le responsable des dettes de son entreprise.

La caractéristique principale est que l'entrepreneur individuel réalise à la fois l'apport du capital, la direction et l'exécution du travail.

2- Les entreprises sociétaires :

La société est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes mettent en commun leurs argents (apports en numéraires), leurs biens (apports en nature), ou leurs travaux (apports en industrie) ou tous à la fois, en vue de partager le bénéfice qui pourra en résulter (supporter ensemble les pertes éventuelles).

Toute société est une personne on parle de personne morale, elle est en effet sujet à des droits et des obligations. La société peut posséder un patrimoine, passer des contrats, agir en justice et avoir des organes de gestion dont le fonctionnement et la responsabilité sont déterminés par un cadre légal donné, on distingue deux types de société :

- *Société de personnes* : se caractérise par la responsabilité illimitée aux apports et la solidarité des associés vis-à-vis des dettes sociales, aussi le capital est divisé en parts sociales c.-à-d. des titres nom librement négociables.

On en trouve deux variantes : les sociétés en nom collectif SNC et les sociétés en commandite simple SCS, elles réunissent deux types d'associés : d'une part les commanditaires qui apportent les capitaux et dont la responsabilité est limitée aux apports, et d'autre part les commandités qui assurent la gestion de l'entreprise et dont la responsabilité est illimitée.

- *Société de capitaux* : pour réunir des capitaux importants, il est nécessaire de faire appel à un grand nombre d'associés. Or, les sociétés de personnes ne peuvent regrouper que des personnes peu nombreuses qui se connaissent d'où la nécessité d'un autre type de société.

Sociétés de capitaux se caractérisent donc par la responsabilité limitée des associés à leurs apports, et par un capital divisé en des actions librement négociables. On en distingue les sociétés anonymes (SA) et les sociétés en commandité par action (SCA).

- *Société mixte* : Il s'agit de la société à responsabilité limitée SARL qui est à type intermédiaire entre les sociétés de capitaux et les sociétés de personnes dont la mesure où elle cumule des avantages des deux.

Elle se caractérise par la responsabilité limitée aux apports des associés et par un capital divisé en parts sociales ne pouvant être cédées qu'après le consentement majoritaire des autres associés.

3- Les entreprises publiques :

On appelle l'entreprise publique une entreprise dont la totalité ou partie du capital et des pouvoirs de décision appartiennent à l'Etat. Elle se caractérise par l'existence d'une personnalité juridique morale et par son caractère industriel ou commercial.

Généralement les entreprises publiques ont comme raison d'être l'intérêt public.

Les entreprises publiques peuvent des formes différentes.

a- Les régies :

Sont constitués d'établissements gérés par des fonctionnaires de l'Etat.

Elles n'ont ni personnalités morale, ni budget autonome. Elles fournissent leurs biens ou services à un prix couvrant en principe le coût de la production et la vente. Les ventes de leur production les distinguent des administrations qui fournissent à titre gratuit ou quasi-gratuit leurs services.

b- Les offices :

Contrairement aux régies, les offices ont une certaine autonomie de gestion. En particulier sur le plan financier. Elles utilisent les méthodes de gestion des entreprises privées, et ils sont dirigés par des conseils d'administration (regroupent en majorité des représentants de l'Etat, et en majorité des représentants d'organisme privé intéressé par leurs activités).

c- Les concessions :

L'Etat concède à une entreprise privée le droit de gérer une entreprise publique suivant certaines normes fixées par un cahier des charges. Si les prix payés par les usagers ne sont pas suffisamment élevés pour assurer l'équilibre financier de la concession et rémunérer les concessionnaires, l'Etat doit lui attribuer une subvention.

d- Les établissements publics :

Elles ont la personnalité morale et l'autonomie financière, ce sont donc des sujets des droits différents de l'Etat. Ils sont généralement dirigés par un conseil d'administration et un directeur général.

e- Les entreprises semi-publiques : (Entreprises mixtes)

Ce sont des S.A qui regroupent des capitaux publics et des capitaux privés
exemple : BMCE.

4- Les coopératives :

Ce sont des associations des personnes, et non de capitaux, elles reposent sur trois principes qui les distinguent des autres sociétés :

- *La suppression du mobile de profit* : l'objectif n'est pas le profit mais la satisfaction des besoins de leurs membres au meilleur prix.
- L'objectif de la coopérative est de service rendu aux adhérents.
- *Les coopérateurs ont des droits égaux* : un coopérateur égal une voix.

5- Les mutuelles :

Les mutuelles fonctionnent selon le principe de la répartition, c.-à-d. qu'elles collectent auprès de leurs adhérents des cotisations (ou primes) qui serviront à payer les prestations (indemnités) aux adhérents sinistrés.

Introduction

L'entreprise est un système organisé et structuré. La structure constitue un élément essentiel pour en assurer le fonctionnement optimal.

En ce sens, La structure organisationnelle d'une entreprise définit le mode d'organisation¹⁰ entre les différentes unités qui composent l'entreprise et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités.

En conséquence, définir la structure organisationnelle d'une entreprise revient à répondre aux questions suivantes :

- comment sont répartis les hommes au sein de l'entreprise et les tâches à effectuer.
- comment sont mis en relation les différents acteurs dans l'entreprise ?
- comment sont répartis les moyens utilisés par l'entreprise ?

I- Les approches théoriques de la structure de l'entreprise

Structurer une entreprise consiste à définir et à répartir en tâches distinctes le travail entre les différents niveaux de responsabilité, tout en assurant la coordination de l'ensemble.

¹⁰ *Organisation* : un groupement humain, un homogène d'acteurs intégrés dans un ensemble homo d'interaction pour la réalisation d'objectifs communs : l'entreprise, l'association, l'école sont des types d'organisation.

L'organisation de l'entreprise : l'arrangement des moyens humains, matériels, financiers, et informationnels, dont dispose l'entreprise en vue d'atteindre des objectifs dans des conditions optimales.

A. Desreumeaux définit la structure comme « l'ensemble des dispositifs selon lesquels une organisation répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres ».

En plus, Mintzberg a défini la structure comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »¹¹.

La structure représente ainsi le squelette d'une organisation car elle expose la façon dont sont réparties les tâches, comment le pouvoir y est exercé ou bien encore quelles sont les relations entre les différents responsables de l'organisation.

L'étude de la structure des entreprises se fait à l'aide d'un rectangle synoptique que l'on doit à H. Fayol (1841-1925 : Ingénieur de l'école des mines de St Etienne) baptisé l'organigramme qui est une représentation schématique de l'organisation.

Dans cette optique, le fonctionnement de l'entreprise nécessite la mise en place de structure destinée à remplir les fonctions nécessaires à la réalisation des objectifs. En ce sens, On part du principe que dès que l'entreprise atteint une certaine taille, il est nécessaire de préciser le rôle de chaque salarié, d'établir une hiérarchie, et de coordonner le travail de chacun.

¹¹- H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Éditions d'Organisation, 1982.

A-Les principes de la structure de l'entreprise

L'organisation consiste à la fois à prendre telles ou telles dispositions, à mettre en œuvre tels ou tels moyens en vue d'atteindre des objectifs, mais également à régler l'entreprise pour la faire fonctionner.

La structure de l'entreprise est constituée par l'agencement des divers services les uns par rapport aux autres. Établir la structure de l'entreprise consiste donc :

- A définir les services à constituer,
- A établir les attributions de chacun,
- A fixer les moyens qui doivent leur être affectés,
- A préciser les relations hiérarchiques entre les services. En ce sens, « Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités » (Strategor, 1993).

En plus, il est intéressant de mettre l'accent sur les caractéristiques fondamentales d'une structure :

- Des liens hiérarchiques : qui impliquent la définition de liens de subordination entre les différents éléments.
- Des liens fonctionnels : les décisions d'un élément de la structure s'appliquent aux autres éléments dépendant de ce centre de compétence.
- Des liens de conseil : un élément de la structure peut contribuer au bon fonctionnement d'un autre élément.

La séparation des tâches, préalable à la définition de la structure organisationnelle de l'entreprise se traduit par une départementalisation c'est à dire par le choix du mode de décomposition des tâches nécessaires à la production. Cette départementalisation peut être fine (tâche par tâche) ou large,

c'est à dire se limiter à regrouper l'ensemble des tâches nécessaires à la réalisation d'un bien ou d'un service. Il se pose alors une première question qui est celle du périmètre de l'entreprise à savoir quels sont les éléments du processus productif que l'entreprise doit réaliser en interne et ceux qu'elle doit faire réaliser par des partenaires (sous-traitants).

B- Les caractéristiques de la structure de l'entreprise

Toute structure peut se caractériser selon trois aspects :

- *la division du travail* : qui peut se faire par fonction, par type de produits ou de clients ou par zone géographique.
- *l'exercice du pouvoir*: s'exerce soit directement par les propriétaires ou il est délégué.
- *Le système de coordination* : il existe selon H. Mintzberg (professeur canadien né en 1939) des mécanismes de coordination de la structure :
 - *L'ajustement mutuel* : il réalise la coordination du travail par le simple processus de la communication informelle (exemple : deux employés se mettent d'accord pour accomplir une tâche) ;
 - *La supervision directe* réalise la coordination du travail par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations (exemple : le patron et le chef donnent les directives à leurs employés)
 - *La standardisation* qui peut porter sur les procédés de travail, les résultats, les qualifications ou les normes.
 - *Les procédés* : réalise la coordination en spécifiant les tâches à accomplir pour réaliser un travail. C'est généralement la technostructure qui définit les procédés.

- *Les résultats* : là encore c'est la technostructure qui détermine les résultats à obtenir. exemple : fabriquer X produits en n minutes
- *Les qualifications* : en fonction de la formation, de l'expérience et de la responsabilité, chacun sait ce qu'il a à réaliser. Exemple : dans un bloc opératoire, l'anesthésiste et le chirurgien de part leur qualification réalise des procédures standardisées
- *Les normes* : la coordination se réalise par un ensemble de données, de valeurs ou de croyances (ex : code déontologique).

Le fonctionnement d'une entreprise ne peut être réalisé sans l'organisation de ses moyens (humains, matériels, financiers) qui doivent être structurés de façon à lui faciliter la réalisation de ses objectifs.

II- Structure et fonctions de l'entreprise :

Pour produire des biens et des services, l'entreprise doit réaliser de nombreuses opérations qui s'enchainent depuis l'acquisition des facteurs de matières premières jusqu'à l'encaissement des recettes de la vente.

A- le cycle d'exploitation de l'entreprise :

Les opérations d'approvisionnement de production et de vente qui se renouvellent dans des intervalles réguliers constituent ce qu'on appelle le cycle d'exploitation de l'entreprise, lequel nécessite une répartition du travail et de responsabilité entre tous les acteurs de l'entreprise, c.-à-d. la mise en place d'une structure.

Etablir donc une structure c'est à la fois :

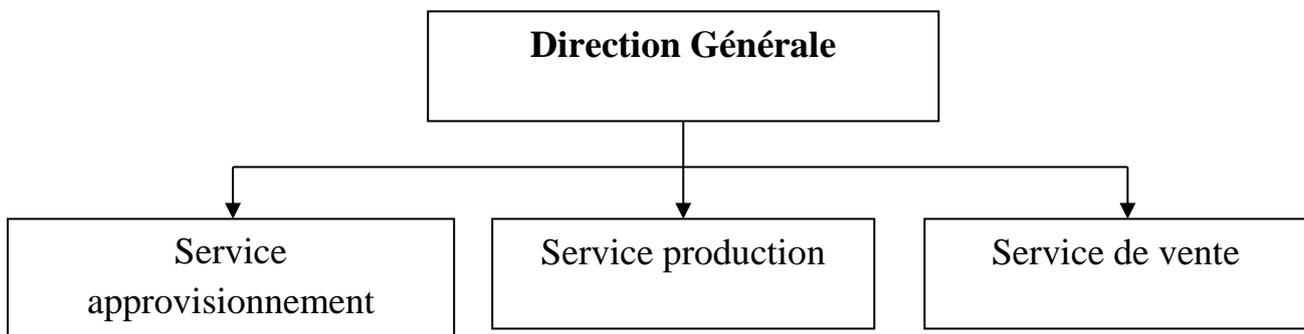
- Définir les services à constituer et répartir les moyens.

- Etablir les attributions de chaque service (ses activités, ses responsabilités, et son pouvoir de décision).
- Préciser les relations entre les services en les définissant clairement dans un cadre représentatif appelé l'organigramme de l'entreprise.

B- l'organigramme

L'organigramme peut donc être défini comme le schéma représentatif de la structure générale de l'entreprise qui permet de visualiser les différents services (organe) et la relation qui les relie. C'est un graphique sur lequel tout organe est représenté par une figure symbolique (rectangle), les liaisons entre les organes sont précisées par des traits ou des flèches. Exemple :

Schéma simplifié d'un organigramme



L'organigramme répond à un triple besoins :

- Besoin d'information du personnel et des tiers.
- Besoin de diagnostic, il permet d'analyser les structures, les liaisons, les procédures, et d'en faire l'étude critique.
- Besoin de prévoir des services à créer et des postes de travail à pourvoir.

C- Les fonctions à l'intérieur de l'entreprise :

L'organisation de l'entreprise s'établit à partir des activités à accomplir, ces activités essentielles pour la survie et le développement de l'entreprise sont le contenu des fonctions à part.

Les principales fonctions retrouvées généralement dans l'entreprises sont :

- *Fonction d'approvisionnement* : Elle a essentiellement pour rôle de réaliser les achats et de gérer les stocks. Ce qui implique les tâches suivantes :

- Recherche des frais, détermination des produits à commander, passation de commande...

- Réception et contrôle de commande, stockage physique, suivie administrative.

- *Fonction technique (production)* : Elle est chargée de préparer le travail de transformation, d'exécuter ce travail, de veiller sur le contrôle qualitatif et quantitatif des produits, assurer l'entretien et la maintenance des matériels...

- *Fonction commerciale* : Elle assure le lien entre l'entreprise et la clientèle, elle est chargée de connaître le marché actuel, déterminer le marché potentiel, fixer le marché futur, suivre le marché (service après vente, livraison à domicile...) maintenir le marché (promotion, publicité...).

- *Fonction comptable et financière* : Elle a comme tâche de procurer à moindre coût, et elle a comme tâche également de tenir la comptabilité de l'entreprise, et d'établir les différentes déclarations fiscales et sociales.

- *Fonction sociale (direction de ressources humaines, direction du personnel)* : Elle gère les hommes comme éléments nécessaires à la vie de l'entreprise. Cette fonction recouvre le recrutement (sélection, concours, ...) et la gestion (rémunération, formation, évaluations, information, ...) du personnel.

- *Fonction administrative (de direction)* : Elle est définie comme étant une fonction diffuse dans l'activité de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques.

En effet à chaque niveau hiérarchique tous les services sont subordonnés à un pouvoir de décision unique qui est un événement dynamique de l'entreprise. Elle

lui donne son unité et sa propre existence. La fonction de direction (ou administrative) est caractérisée les 5 impératifs de Fayol :

- Prévoir : fixer les objectifs et les programmes d'action en fonction de l'évolution de l'environnement.
- Organiser : créer les organes et leurs donner les moyens nécessaires pour exécuter les travaux prévus.
- Coordonner : harmoniser les actes et activités des membres du personnel pour les faire converger vers le même but.
- Commander : donner les directifs (ordres) pour l'exécution des travaux.
- Contrôler : vérifier si l'entreprise n'a pas déviée de l'objectif fixé par ses responsables. On va revenir en détail sur ces différentes fonctions dans un chapitre ultérieur.

Application:

Une entreprise dispose des services et responsables suivants :

- 1- bureau de recherche appliquée
- 2- directeur de l'usine
- 3- Service prospection et publicité
- 4- Service formation du personnel
- 5- Service comptabilité client
- 6- secrétariat de la direction
- 7- service réception des M.P
- 8- directeur commercial
- 9- service paie
- 10- service trésorerie
- 11- responsable des achats
- 12- président directeur général (PDG)
- 13- service ordonnancement

- 14- atelier de production
- 15- service après vente
- 16- service comptabilité frais
- 17- directeur comptable et financier
- 18- service des méthodes
- 19- directeur du personnel

TAF : Sachant que l'entreprise dispose de six fonctions : Approvisionnement, production, commercialisation comptable et financière, sociale et de direction.

A partir de la liste déterminez les fonctions aux quelles appartient chaque responsable ou chaque service.

Corrigé :

Fonction d'approvisionnement	Fonction technique	Fonction comptable
<ul style="list-style-type: none"> - service réception des M.P - Responsable des achats 	<ul style="list-style-type: none"> bureau de recherche approfondie - directeur de l'usine -service d'ordonnancement - atelier de production - service de méthode 	<ul style="list-style-type: none"> - service de comptabilité clients - service trésorerie - service comptabilité frais Directeur comptabilité et finance
Fonction de direction	Fonction commerciale	Fonction sociale
<ul style="list-style-type: none"> - secrétariat de la DG - PDG 	<ul style="list-style-type: none"> - prospection et publicité - service commerciale - service après vente 	<ul style="list-style-type: none"> - fonction du personnel - service paie - directeur de personnel

D- La fonction et le service :

On regroupe sous le nom de fonction les diverses activités de l'entreprise qui concourent à un but commun par exemple : acheter, produire, vendre...

Un service est constitué par des personnes disposant de moyens matériels et financiers et exerçant certaines activités sous l'autorité d'un responsable.

Exemple : La fonction commerciale est remplie par le service des ventes : équipe de vente, service d'administration des ventes (réception, traitement des commandes), service publicité...

III- Les différents types de structures :

De nombreuses formes de structures existent. Elles gravitent autour de trois grands types qui seront successivement présentés, mais il est évident qu'à côté des structures théoriques précises, de multiples aménagements peuvent être envisagés dans la pratique.

A-La structure hiérarchique :

Il s'agit d'une structure de type militaire qui se présente sous forme pyramidale. Le découpage des responsabilités peut se faire soit par fonction, soit par produit, soit par unité de production ou zone géographique.

Dans la pratique, cette forme de structure résulte de la combinaison de plusieurs découpages.

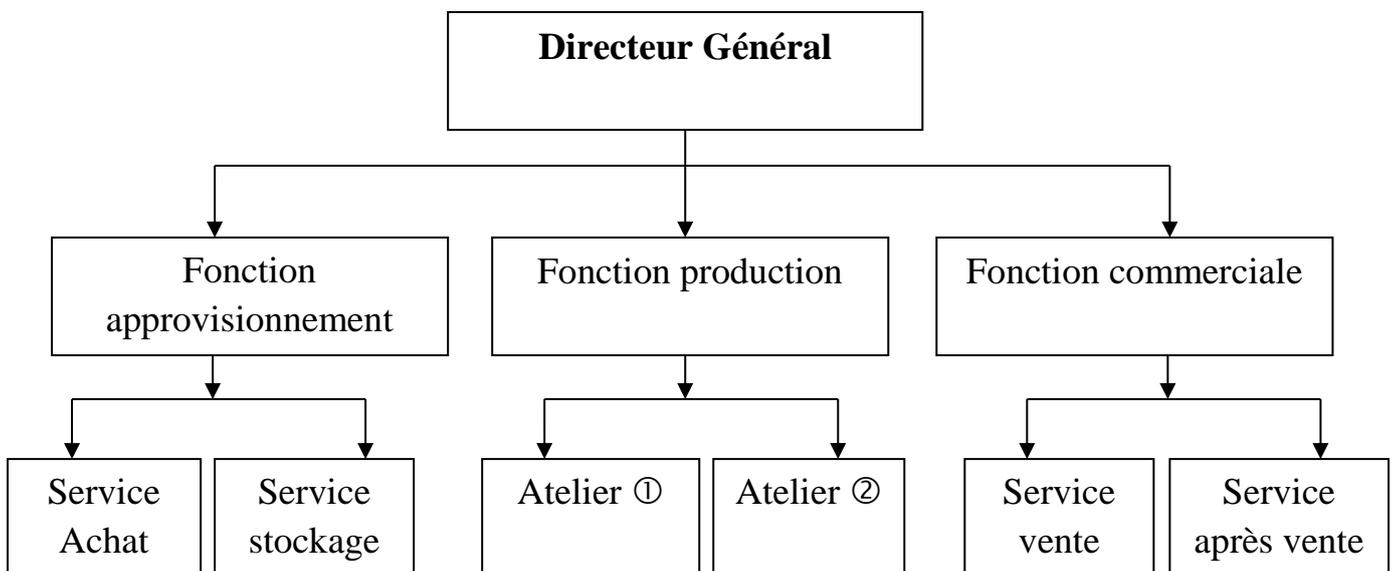
Cette forme de structure se caractérise par :

- *L'unité de commandement* : chaque subordonné ne reçoit d'ordres que d'un seul chef la ligne d'autorité est directe entre le supérieur et le subordonné.

- *La délégation de l'autorité* : c'est la transmission de l'autorité par un supérieur hiérarchique à un subordonné. Un délégué uniquement l'autorité mais le supérieur reste responsable des résultats et décisions prises par subordonné.

- *Le principe de la responsabilité absolue* : C'est l'obligation pour un subordonné d'accomplir les tâches qui lui sont assignées et d'expliquer les résultats non satisfaisants obtenus.

Organigramme simplifié d'une structure hiérarchique



1-Les avantages :

La structure hiérarchique est :

- Simple,
- Facilement compréhensible,
- Claire chacun connaît exactement son rôle,
- Elle évite donc les omissions, les doubles emplois, la dilution de la responsabilité et de l'autorité,

2-Les inconvénients :

Parmi les inconvénients de la structure hiérarchique, on peut citer :

- Cloisonnement des différents organes de l'entreprise qui peut entraîner un manque de coordination
- La difficulté de circulation des informations à cause de sa rigidité
- L'absence de spécialistes fonctionnels (les chefs doivent avoir de multiples compétences).

Application :

L'entreprise « Maroc Auto » est une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication des automobiles. Elle est organisée de la façon suivante :

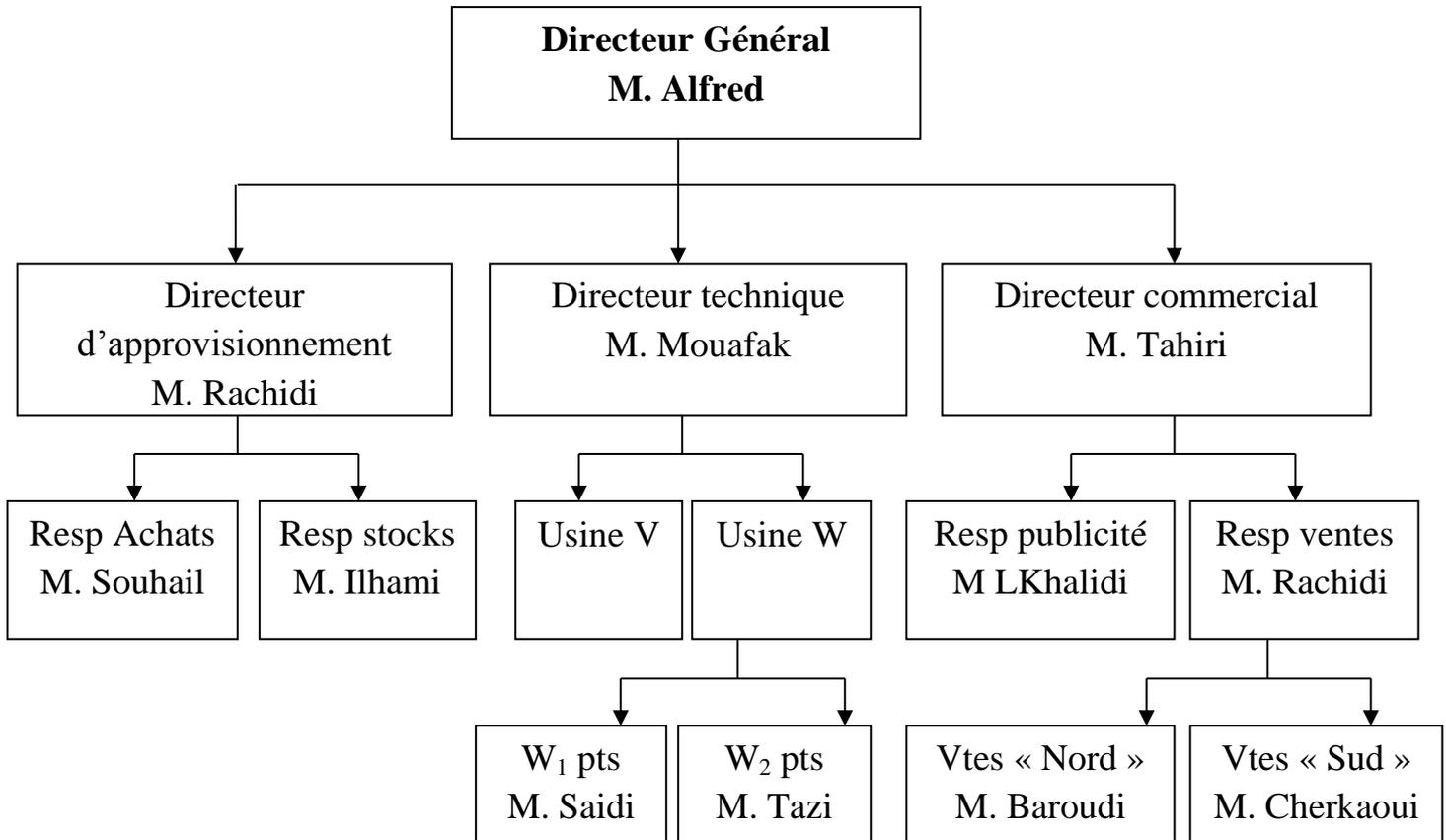
La direction générale est assurée par M. Alfred qui délègue une partie de sa responsabilité à trois fonctions :

- M. Rachidi : directeur des approvisionnements, il a sous son autorité, M. Souhail responsable des achats, et M. Ilhami responsable des stocks.
- M. Mouafak directeur technique qui est responsable sur deux usines : usine (V) et usine (W). Cette dernière est dirigée par M. Saïdi responsable des produits (w_1) et M. Tazi responsable des produits (w_2).
- La direction commerciale est assurée par M. Tahir qui délègue une partie de sa responsabilité à M. Khalidi responsable publicité et M. Alami responsable sur les ventes. Ce dernier a sous son autorité deux inspecteurs de vente : M. Broudi inspecteur vente de secteur Nord, M. Cherkaoui inspecteur vente de secteur Sud.

TAF : Etablir l'organigramme représentatif de la structure de cette entreprise.

Corrigé :

Organigramme de l'entreprise « Maroc Auto »



B-La structure fonctionnelle :

Devant les inconvénients de la structure hiérarchique, certains spécialistes ont proposés un autre type de structure : structure fonctionnelle.

Cette structure repose sur le principe que chaque subordonné dépend de plusieurs chefs, chacun ayant une autorité limitée à sa spécialité appelée : autorité fonctionnelle.

1- Avantages :

Ce type de structure est fondé sur la spécialisation,

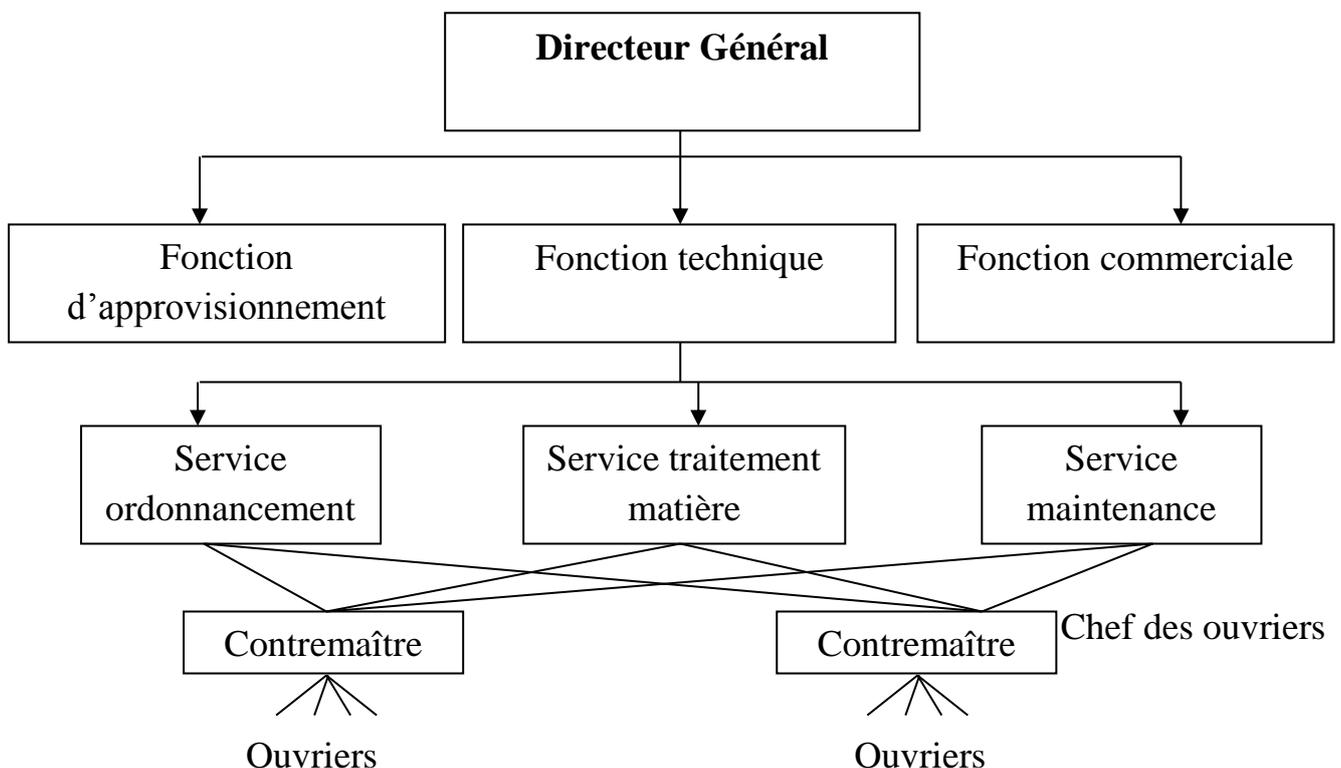
- Elle favorise la circulation rapide de l'information et la prise de décision au temps opportun.
- Elle favorise la réparation des tâches de conception par rapport aux activités d'exécution,
- Elle permet l'accroissement de la compétence des chefs dans leur domaine de spécialité,
- La concentration dans un seul service de moyen qui était dispersé permet des économies d'échelle.

2- Inconvénients

Cette structure ne va pas sans inconvénients dont surtout :

- La dilution de l'autorité et de la responsabilité entre plusieurs chefs,
- la difficulté de coordination dans la mesure où chacun n'envisage l'entreprise que du seul point de vue de sa fonction.

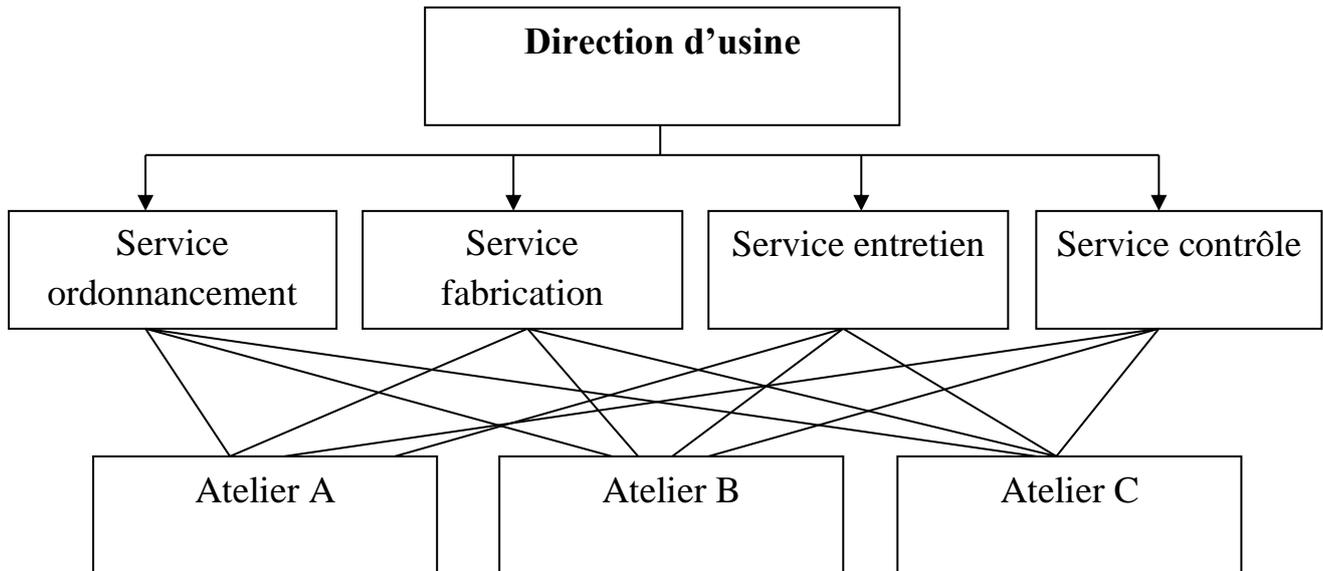
Organigramme simplifié d'une structure fonctionnelle



Application :

L'entreprise « Méga production » dispose d'une usine à casa organisée ainsi :

Organigramme de la structure de l'entreprise « Méga Production »



C-La structure hiérachico-fonctionnelle (Staff and line)

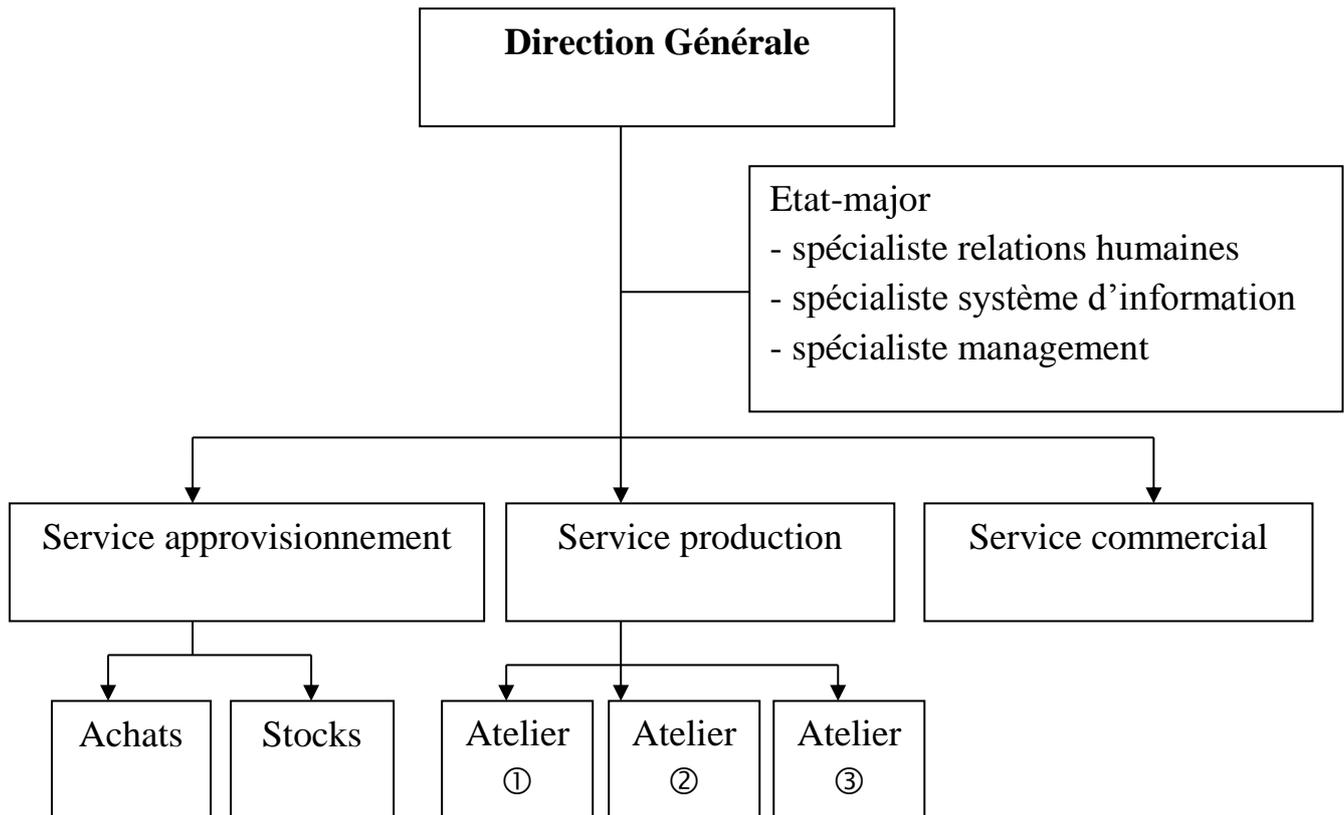
Cette structure rassemble les activités et les avantages des deux structures précédentes (Structure hiérarchique et structure fonctionnelle).

- Les activités opérationnelles, organisées selon le système hiérarchique des responsables sont classés à tous les niveaux, ils déterminent l'autorité, donnant les ordres, et les subordonnées sont responsables devant eux.
- Les activités fonctionnelles ou de conseil, confiés à de l'Etat-major ou des services fonctionnels ce sont des spécialistes qui étudient les problèmes, conseillent les chefs opérationnelles mais n'ont pas d'autorités sur eux.

Les responsables en line doivent tenir compte des suggestions et des recommandations des responsables en staff et les transformés en ordre.

L'efficacité de cette structure dépend de la qualité des relations entre les fonctionnels et les hiérarchiques qui doivent être bien définie : si le rôle de fonctionnels et leur rapport avec les hiérarchiques sont mal définie, il en résultera des difficultés de communication et une inefficacité de la structure.

Organigramme simplifié d'une structure hiérarchico-fonctionnelle



Application :

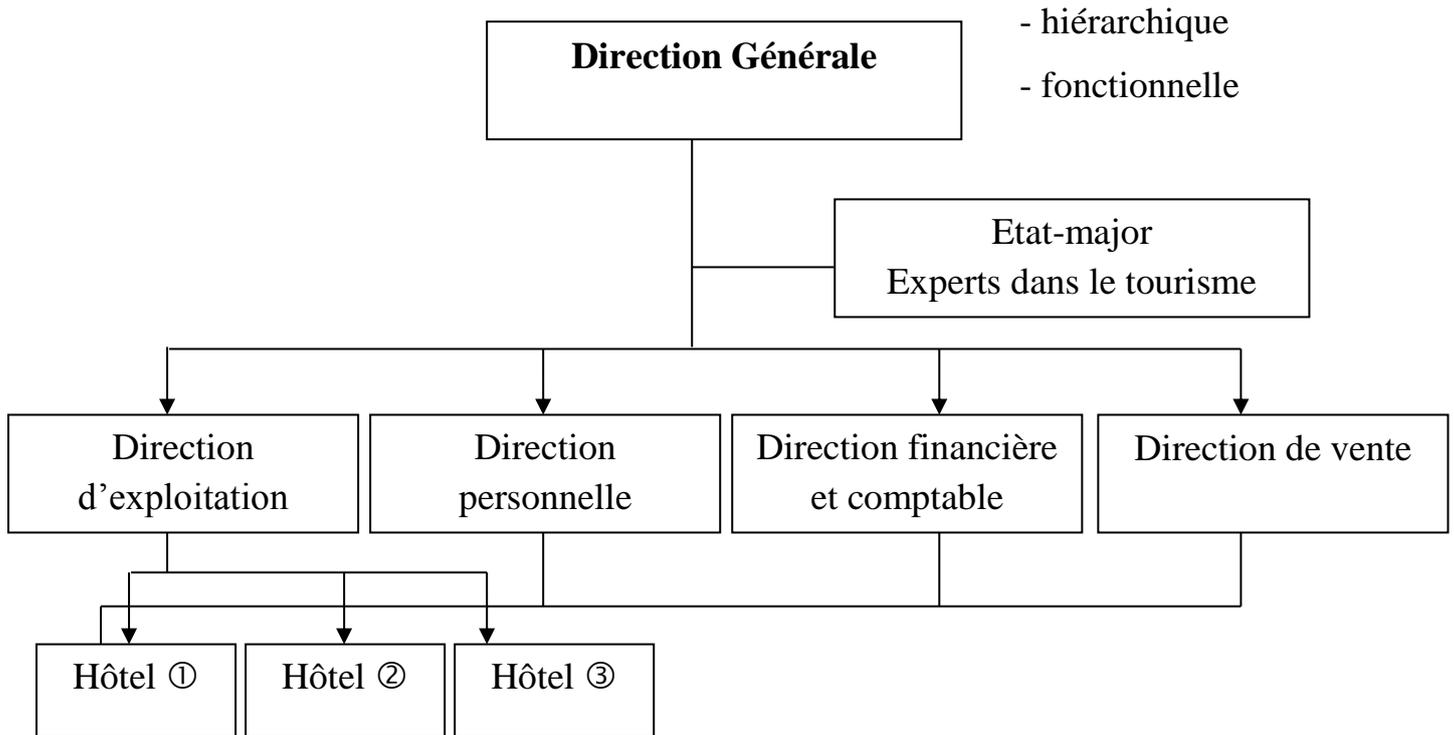
Un groupe d'hôtels comporte trois hôtels situés à Casa le siège comprend une direction générale assistée par un état-major constitué d'experts dans le domaine du tourisme.

Au dessus il y a une direction d'explication, direction personnelle, direction financière et comptable et une direction de vente.

Les liaisons de chaque hôtel sont hiérarchiques avec la direction générale et fonctionnelle avec les autres directions.

TAF : Présentez l'organigramme de cette entreprise

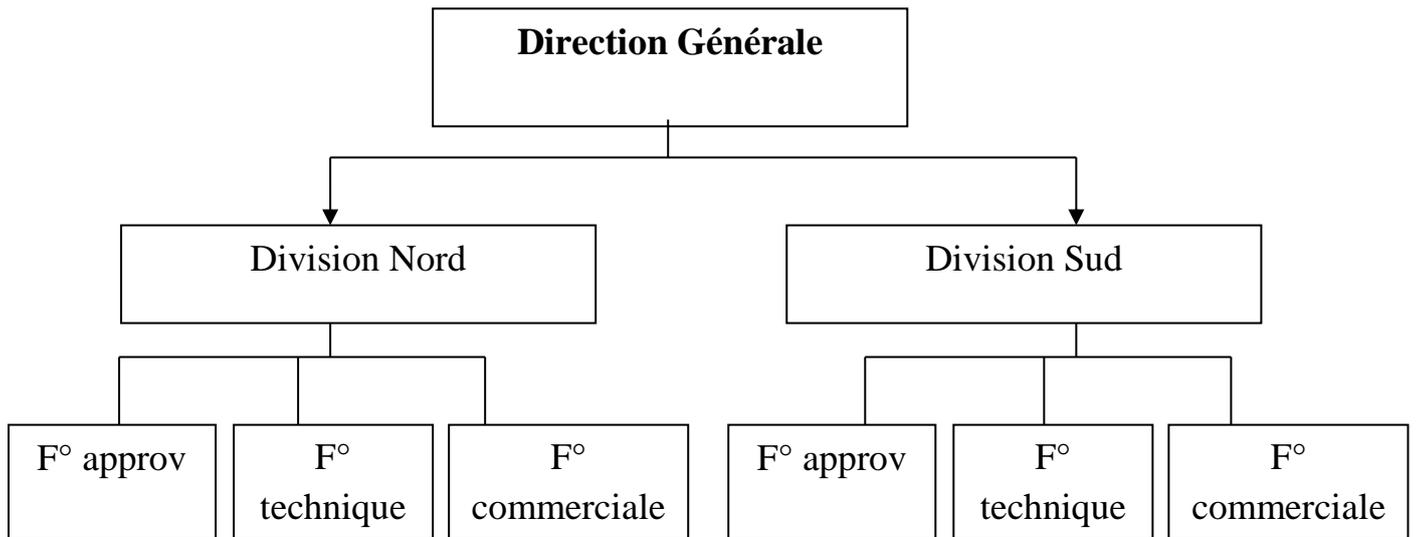
Corrigé :



D- La structure divisionnaire :

Cette structure est basée sur une division donnant naissance à la création de ce système sur la base d'un critère donné : produits, famille de produits, zone géographique, catégorie de client, ce principe implique que chaque division a son propre secteur, ce qui donne une structure générale composite.

Organigramme simplifié d'une structure divisionnaire



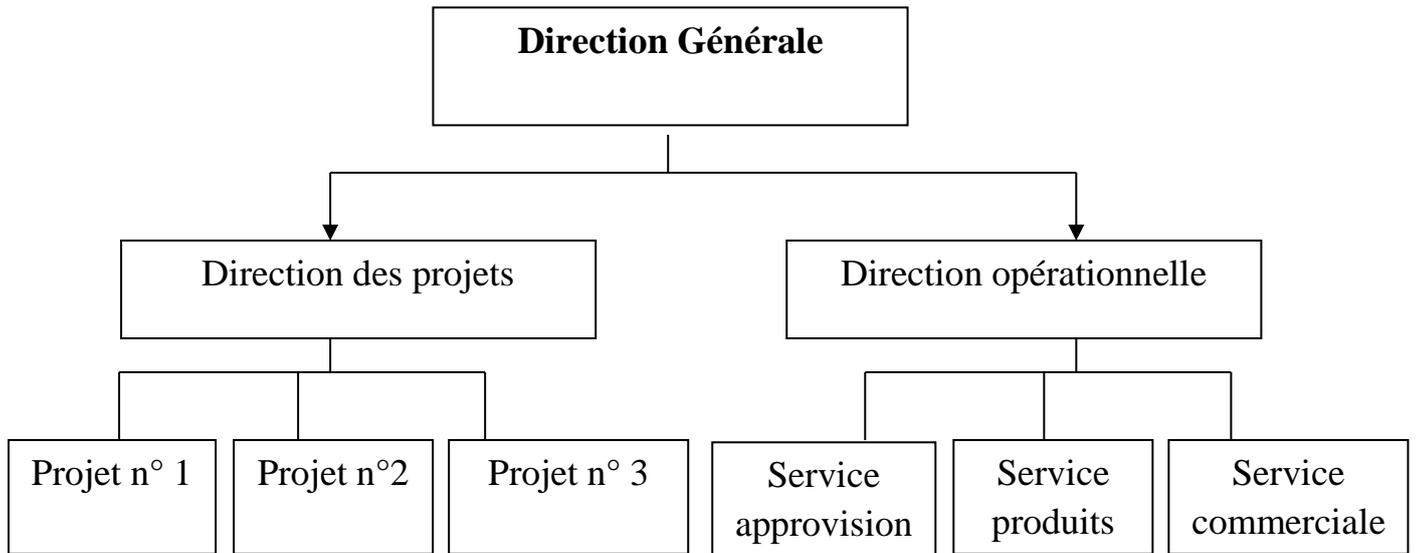
E- Structure par projet :

Lorsqu'il faut réaliser un projet particulier (exemple : lancement d'un nouveau produit, implantation sur un nouveau marché, ...) l'existence de structure par projet s'impose.

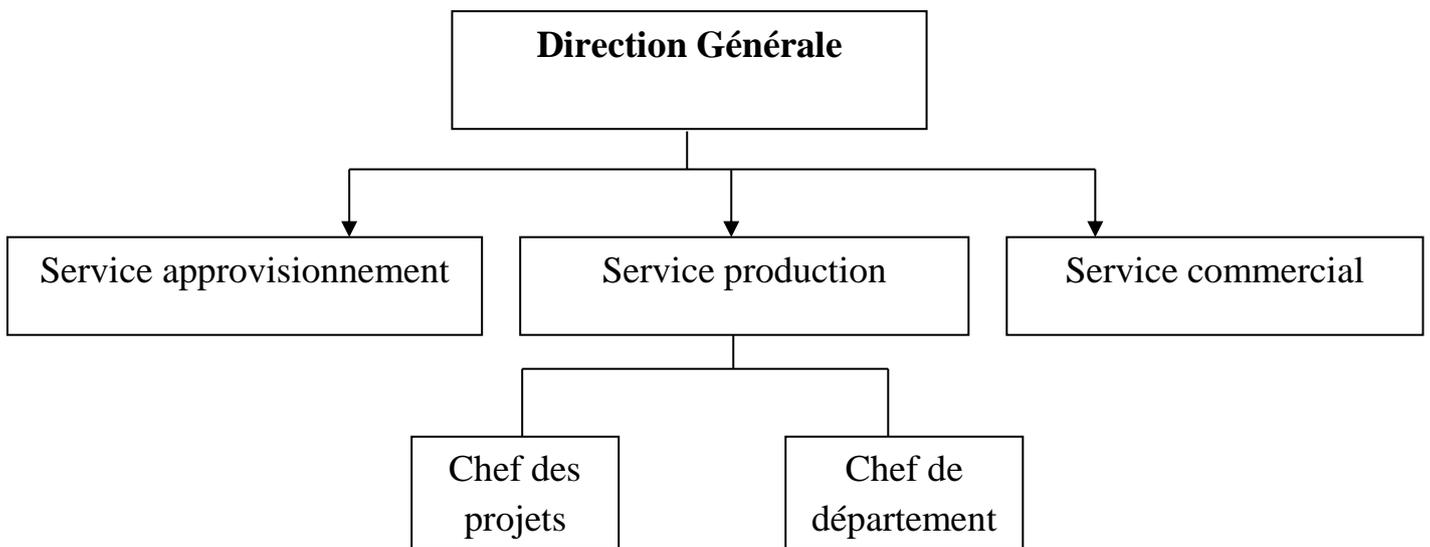
En effet, ce sont surtout les entreprises très innovatrices qui font appel à ce genre de structure. Elles créent alors les structures par projet qui se superposent à la structure hiérarchique.

Il y a à côté des responsables de département par produit ou par fonction les responsables de projet (chef de projet) dont le niveau hiérarchique de rattachement dépend de l'importance du projet.

Type n°1 de l'organigramme de la structure par projet



Type n° 2 de l'organigramme d'une structure par projet



F- Structure matricielle :

Constitue un cas particulier de combinaison du structure hiérarchique et de structure par projet, dans cette structure un responsable est à la fois :

- Chef de département fonctionnel exemple : directeur commercial.

- Chef d'un projet exemple : projet d'expansion sur la région du sud.

L'intéressé est donc à la fois responsable de services verticaux (subordonné hiérarchique) et de services transversaux c.-à-d. que les personnes constituant des groupes de projet appartiennent à des diverses filières et niveaux hiérarchiques.

1- Avantages :

Ce type de structure n'est pas rigide,

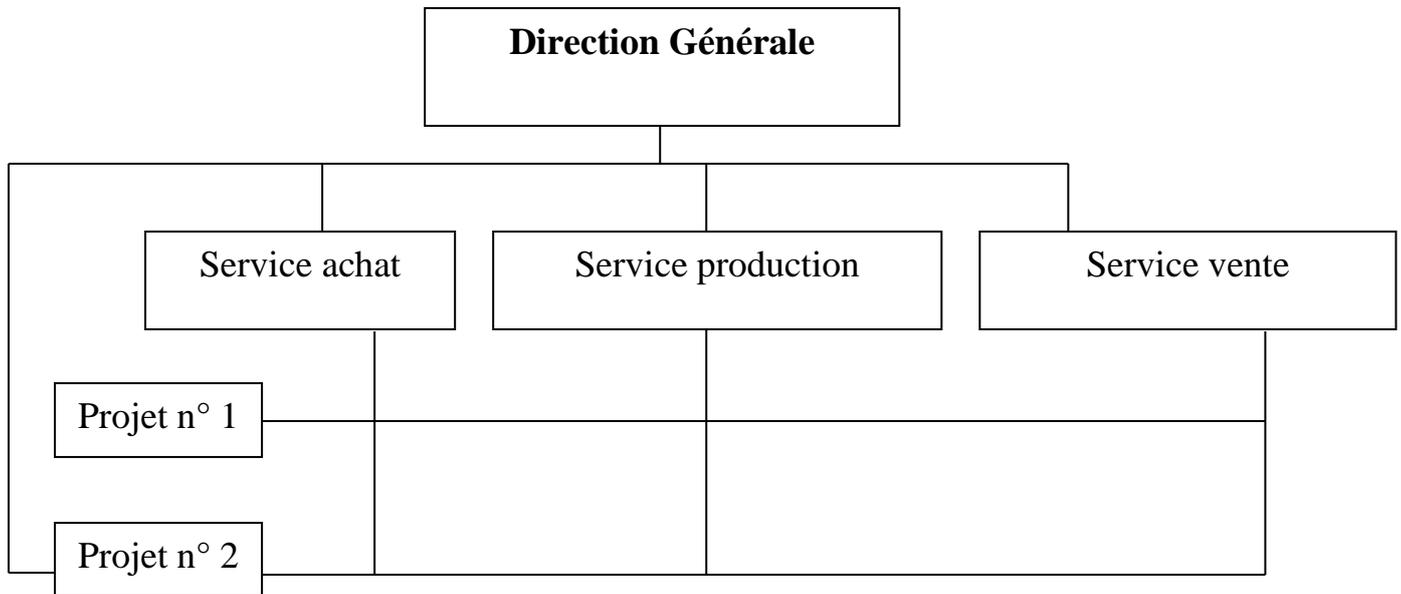
- Elle assure une bonne coordination des actions portant sur un sujet précis,
- Elle évolue en fonction des activités d'entreprise,
- Elle favorise la concurrence entre les chefs de projet.

On trouve surtout ce type de structure dans les entreprises d'industrie de pointe (électronique, industrie-chimique,...).

2- Inconvénients

- Dualité de commandement
- Problèmes de coordination globale de l'action de la firme
- Coûts d'organisation

Organigramme de la structure matricielle



G- Structure en réseaux :

Dernièrement, et grâce aux progrès réalisés dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et communication on assiste de plus en plus au développement de nouvelles formes d'organisation dite : structure en réseaux.

C'est une organisation par projet adoptant la forme de réseau ; les différents projets sont chacun doté des moyens matériels et humains et sont reliés les uns aux autres par les outils modernes de communication (internet, intranet, extranet,...).

H- La structure organisationnelle de Mintzberg

H. Mintzberg propose une autre forme de structure d'organisation, elle est composée par six organes fondamentaux :

- *Le centre opérationnel* : il est composé de membres de l'organisation (les opérateurs) dont le travail est directement lié à la production de biens et services: comme l'approvisionnement, la fabrication, la distribution et le support logistique. Le centre opérationnel est chargé d'accomplir le travail.
- *Le sommet stratégique*: sa fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et efficiente, cette mission est fixée par ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir.

La première mission du sommet stratégique est la supervision directe c'est-à-dire prendre des décisions importantes, résoudre les conflits, allouer les ressources et contrôler l'action.

Une autre des missions du sommet stratégique est la communication externe. Enfin, il cherche à définir et développer la stratégie de l'entreprise car c'est à ce niveau de la structure que l'on a la vision la plus large des problèmes qui se posent.

On trouve au sommet stratégique : la direction, les décideurs, qui font en sorte que l'organisation remplisse sa mission.

- *La ligne hiérarchique*: elle relie le sommet stratégique au centre opérationnel. Elle est unique et va de haut en bas c'est-à-dire des cadres situés directement sous la direction générale jusqu'à l'encadrement intermédiaires ou de premier niveau (chef d'atelier, agent de maîtrise).

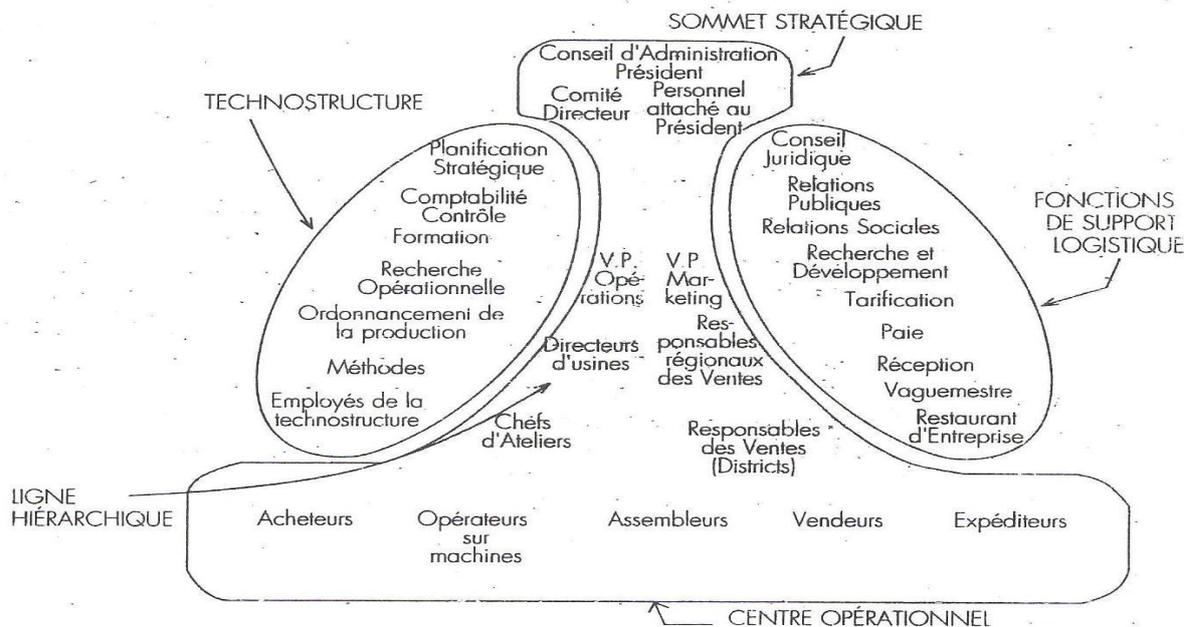
- *La technostructure* : elle est composée des experts (ingénieurs, techniciens...) qui vont permettre la standardisation de l'organisation du travail afin de le rendre plus efficient.

Elle conçoit, planifie et contrôle le travail mais ne l'exécute pas (bureaux des méthodes).

- *Les fonctions de support logistique* : ce sont des unités spécialisées qui ont une fonction de support du travail. Ces unités sont relativement autonomes et regroupent des activités secondaires ou complémentaires qui pourraient être réalisées à l'extérieur de l'entreprise mais que l'entreprise peut décider de garder pour mieux les contrôler (exemple : le service paye, le service juridique, etc.) ;

- *La culture de l'entreprise* : La culture d'entreprise est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise.

Elle dirige le comportement des individus, mobilise leurs énergies et les focalise sur des objectifs majeurs. La culture est un vecteur d'intégration, de mobilisation, d'implication.



IV- Les tendances d'évolution des structures d'organisation

La volonté de rationaliser les fonctionnements des entreprises conduit à rechercher une meilleure coordination des activités et favorise l'émergence de nouvelles structures d'organisation (par projet, par cas...), plus flexibles, pouvant, à l'extrême, aboutir à une remise en cause de toute autorité hiérarchique.

A- La coordination du travail

Pour Mintzberg « les mécanismes de coordination sont la colle de la structure, l'élément fondamental qui maintient ensemble les parties de l'organisation.

A partir du moment où le travail est divisé, et réparti entre plusieurs personnes ou services, il est nécessaire de mettre en œuvre des mécanismes de coordination afin d'éviter de graves dysfonctionnements de l'organisation.

Par exemple, deux services de l'entreprise peuvent poursuivre des objectifs contradictoires en terme de positionnement: un produit de haute qualité et d'un prix élevé connaîtra certainement un échec s'il est proposé au public dans une grande surface à produits bon marchés.

Cinq mécanismes de coordination paraissent suffisants pour expliquer les moyens par lesquels les organisations coordonnent leur travail.

B-L'ajustement mutuel

Dans une entreprise composée de deux personnes, celles-ci doivent s'entendre ou tout au moins s'adapter l'une CI l'autre, à la manière des deux rameurs d'un canoë.

C-La supervision directe

C'est un mécanisme par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres (hiérarchie). Le responsable donne des instructions (directives et contrôle du travail). Quand la structure grandit en symbiose avec l'organisation, apparaît la nécessité de faire (délégation) donc de contrôler le travail des autres.

D-La standardisation du travail

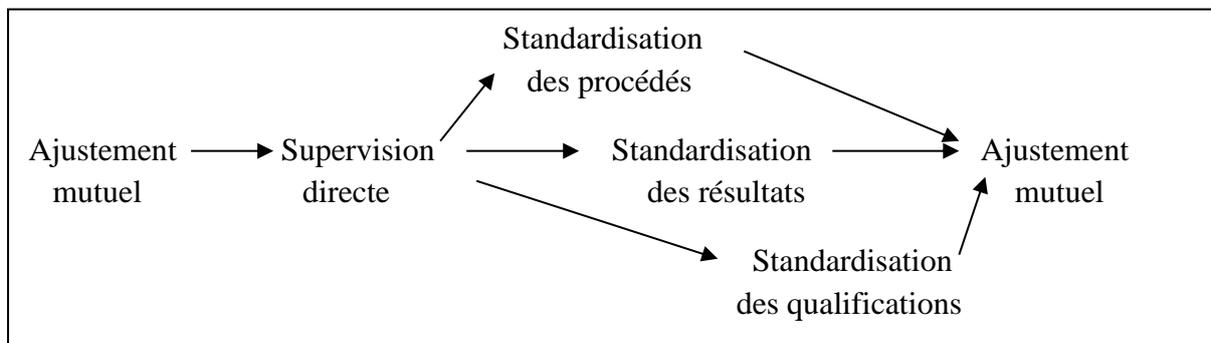
Elle consiste à prévoir de façon précise les descriptifs des tâches avant de commencer à travailler (les employés d'une compagnie d'autobus savent précisément ce qu'ils ont à faire).

On peut décomposer cette standardisation en trois types:

- standardisation des procédés: elle vise à programmer ou spécifier le contenu du travail (normes techniques) ;

- standardisation des résultats: sorte d'obligation de résultat visant à spécifier les dimensions et caractéristiques d'un produit ou bien la performance à atteindre;

- standardisation des qualifications: elle vise à spécifier la formation de celui qui exécute un travail. Elle aboutit d'ailleurs à un résultat identique à celui obtenu par la standardisation des procédés et des résultats, à savoir le contrôle et la coordination du travail (rôle des écoles et institutions de formation). A mesure que le travail devient complexe dans une structure, les moyens de coordination employés évoluent en partant de l'ajustement mutuel, pour y revenir dans les situations complexes (schéma ci-dessous) ¹².



Dans la pratique, la coordination est souvent assurée par des mécanismes spécifiques se traduisant par la création de comités et de coordinateurs :

- La résolution de problèmes complexes ou urgents est parfois confiée à des comités, nombreux dans les grandes entreprises. Certains comités sont permanents (comité sécurité, comité développement) en raison de leur objet même. D'autres sont temporaires et sont dissous lorsque leur objectif est atteint (comité de lancement d'un nouveau produit, comité de résolution d'un conflit). Parfois, ces comités ont un rôle de décision (comité de direction), mais souvent ils n'ont qu'un rôle consultatif. Si les comités permettent de résoudre des problèmes difficilement solubles par les structures habituelles de l'organisation,

¹²- Les cahiers français, n° 233, oct. déco 1987. D'après Mintzberg, op.cit.

leur multiplication peut générer certains dysfonctionnements au sein de l'entreprise (conflits. de personnes, multiplications des réunions, parfois peu utiles, etc).

- Certains cadres de l'entreprise -dits coordinateurs- placés en fonctionnels dans l'organigramme de l'entreprise, sont plus particulièrement chargés d'assurer une bonne coordination entre les différents services, et se voient confier une responsabilité précise.

Par exemple « le responsable de l'industrialisation» dans une entreprise produisant en série des téléphones, se voit confier la lourde tâche d'assurer la coordination entre le laboratoire qui réalise des prototypes et la fabrication qui doit les transformer en produits standard¹³.

V- L'émergence de nouvelles structures d'organisation

A-La « gestion par cas »

Tout au long de l'ère industrielle, l'accent était mis sur la recherche de l'efficacité à travers la « division fonctionnelle du travail ». Désormais, de nombreuses sociétés, essentiellement américaines (Xerox, Bell Atlantic, Society bank...) commencent à s'orienter vers un cumul et non une division du travail.

Elles utilisent de petites équipes pour réaliser une série de tâches -par exemple remplir une commande complexe du début jusqu'à la fin, souvent avec l'aide de l'informatique.

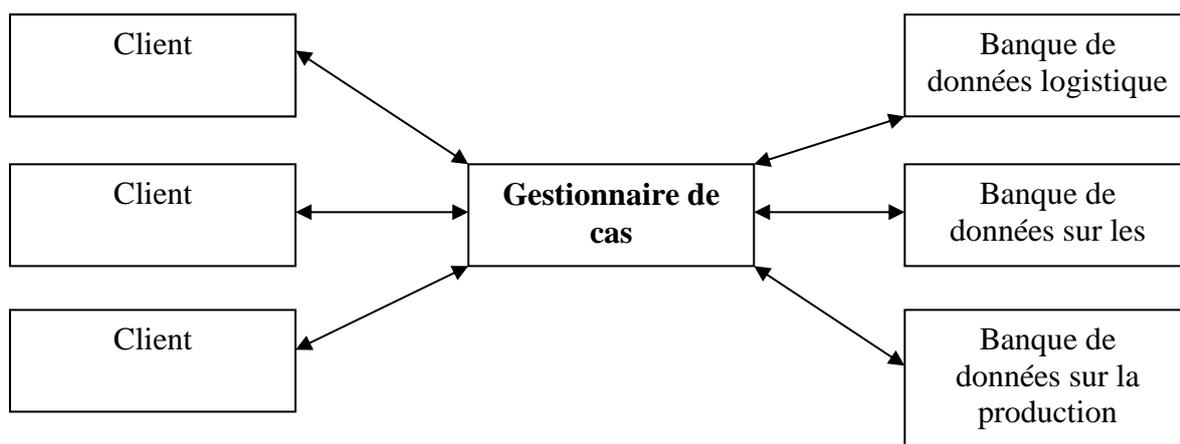
La gestion par cas est particulièrement adaptée à la gestion des relations avec la clientèle, qui, dans certains cas, doit prendre contact successivement

¹³- D'après P. Baranger, « Gestion », Vuibert.

avec plusieurs fonctions de l'entreprise (production logistique, facturation..). Le gestionnaire de cas va prendre en charge l'ensemble du processus de travail, pour fournir un produit ou un service complet au client; il se situe donc à l'intersection du client et des diverses fonctions de l'entreprise, dispose d'un accès facile à l'information, et bénéficie d'un pouvoir de décision étendu.

De ce fait, adapter la gestion par cas suppose inévitablement des changements importants, aussi bien dans la structure organisationnelle que dans les processus. Mais cette intégration de plusieurs fonctions dans un seul poste donne souvent des résultats spectaculaires.

Un modèle simple de gestion par cas, l'exemple des commandes de fabrication



Source d'après; L'Expansion Management Review, automne 1994.

VII- Les déterminants de choix des structures :

Chaque entreprise va choisir son type de structure en fonction de facteurs qui s'imposent à elle.

Le choix de la structure ne peut être que le produit d'une étude basée sur des informations précises concernant tout les éléments liés directement ou indirectement à l'entreprise.

Ces facteurs de contingence (appelé comme cela par Mintzberg) ou déterminants de la structure sont au nombre de cinq :

A- La taille de l'entreprise :

Chaque étape de la croissance d'une entreprise correspond à un type particulier de structure. Ainsi, la petite entreprise ne peut adopter qu'une structure hiérarchique simple, la moyenne entreprise met en place une structure qui fait appel aux services spécialisés.

La grande entreprise adopte une structure hiérarchique par fonction, du faite que le directeur ne peut pas exercer son pouvoir dans les domaines auxiliaires. En plus, plus le nombre de salariés de l'entreprise augmente et plus la structure à mettre en œuvre ne sera complexe.

B- Le système de production :

Le choix d'un mode de production influence la répartition des tâches et des responsabilités de l'entreprise (système de production linéaire, processus ou à la chaîne, production discontinue, production unitaire¹⁴).

¹⁴ - **Production linéaire** : le produit se fabrique au fur et à mesure de son cheminement sur la ligne ou la chaîne de production, il se forme par l'ajout successif de pièces. **Production discontinue** : les postes de travail ne sont plus en ligne pour répondre à un processus unique, mais éparpillés pour répondre à un processus multiple ce qui permet de traiter une grande variété de produit. Quant à **la production unitaire** : elle est réservée à la fabrication de certains produits complexes : programme spatial, centrale nucléaire, barrage hydraulique.

La gamme des produits et leurs caractéristiques influence également la structure de l'entreprise.

B- Le secteur d'activité :

Les entreprises présentes sur le même secteur d'activité c'est-à-dire produisant les mêmes produits adoptent souvent des structures similaires.

D-L'environnement :

La performance de l'entreprise est conditionnée par l'adoption de structures adoptées aux caractéristiques de l'environnement.

Dans un environnement stable, des structures centralisées et rigides sont dominées, alors que les structures flexibles et simples sont compatibles a un environnement évolutif. Donc l'entreprise doit différencier ses structures pour les adoptées à l'environnement.

L'environnement des entreprises est de plus en plus turbulent, changeant. La structure doit permettre à l'entreprise de réagir vite aux mutations de son environnement.

E- La stratégie de l'entreprise :

Cela signifie que chaque stratégie correspond à une structure déterminée. La structure doit suivre la stratégie pour garantir la performance de l'entreprise.

Une stratégie de croissance nécessite une structure par fonction, alors qu'une stratégie de diversification des produits nécessite une structure

divisionnaire. Dans cette optique, la stratégie de gestion va influencer l'importance accordée à une telle fonction dans l'entreprise. Par exemple si l'entreprise a pour stratégie la réduction des coûts, le service Achats, aura de l'importance ; si une entreprise a pour stratégie la conception de produits innovants, le service R&D aura de l'importance, etc.

Exercice n°1 :

L'entreprise « X » est une entreprise de textile, elle décide d'étendre son activité à la fabrication des articles pour enfants. Pour ce faire, une unité de production nouvelle vient d'être créée, son organisation est établie ainsi :

A la tête de cette unité est nommé un sous-directeur assiste par un état-major.

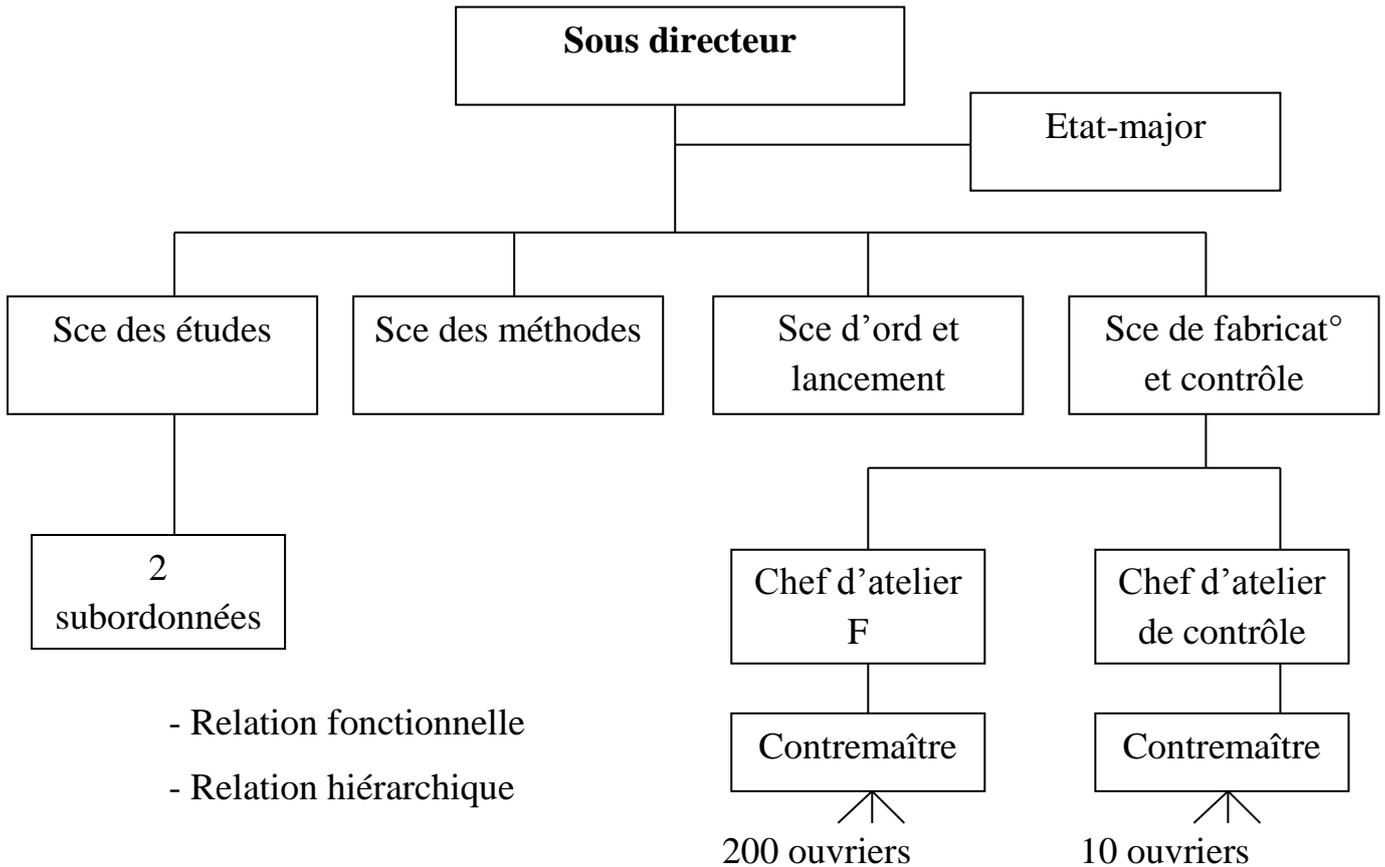
L'unité de production est subdivisée en quatre services directement liés au :

- Le service des études : composé d'un concepteur de produits sous lequel il y a deux subordonnées.
- Le service des méthodes qui a pour tâche de définir la manière dont les produits seront fabriqués.
- Le service de fabrication et de contrôle géré par un technicien et divisé en deux ateliers : atelier F coiffé par un chef d'atelier, aidé par un contremaître qui supervise de 200 ouvriers. Atelier de contrôle composé d'un chef d'atelier au dessous un contremaître responsable sur 10 ouvriers.

TAF : Etablir l'organigramme de cette unité de production et déterminer le type de la structure.

Solution :

Organigramme d'une structure hiérarchique fonctionnelle



Exercice n°2 :

L'entreprise « Atlas » est une S.A d'un capital de 2 000 000 dhs, spécialisée dans la fabrication de chaussures pour hommes.

L'entreprise est implantée dans deux régions : région nord et région sud.

Chacun de ces directeurs est responsable sur : un service technique dirigé par un chef de service est employant 180 personnes.

Service commercial dirigé par un chef de service avec 100 employés.

Service financier dirigé par un chef de service avec 20 employés.

Pour cette année l'entreprise a vendu 4500 paires de chaussures au prix unitaire de 250 dhs.

TAF : 1- Classer cette entreprise selon le critère juridique, dimensionnel et sectoriel.

2- Dresser l'organigramme de cette structure et indiquer sa nature.

Solution :

1- Classification de l'entreprise :

- Critère juridique : société de capitaux ayant la forme S.A

- Critère dimensionnel : $CA = 4500 \times 250 = 1125000$ dhs

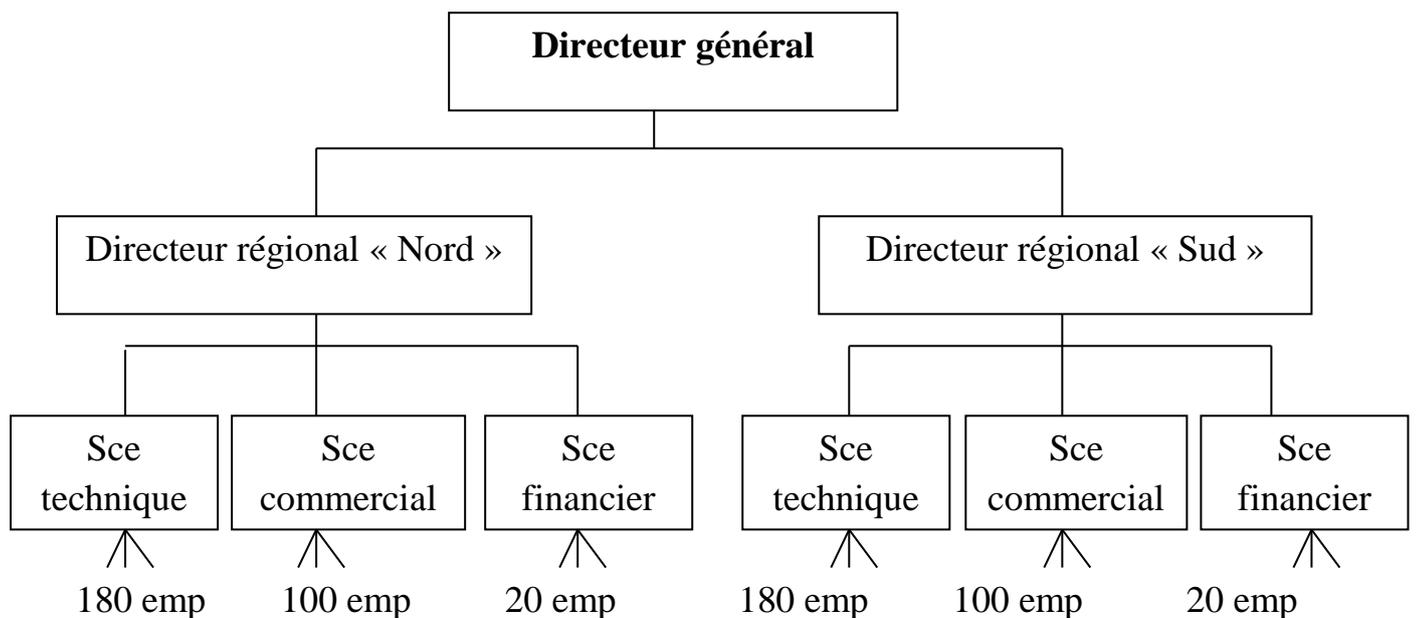
Cas social : 2000 000 dhs

Effectif employés : 600 employés

Il s'agit d'une grande entreprise.

- Critère sectoriel : secteur secondaire (industrie).

2- Organigramme d'une structure divisionnaire



Introduction :

Dans un contexte d'économie mondialisée, l'entreprise existe dans un environnement dont elle fait partie intégrante. Elle n'est donc pas indépendante et ne suffit pas à elle-même. Par ailleurs, les activités de l'entreprise se développent en interdépendance étroite avec l'environnement qui lui impose des contraintes.

I- Des réflexions théoriques sur l'environnement de l'entreprise

Certains auteurs ont défini l'environnement comme l'ensemble de facteurs physiques et sociaux potentiellement pertinents pour l'établissement de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ainsi, Selon R. DE BRUECKER (1995, « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients, les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc.

Par ailleurs, l'entreprise est soumise à de nombreuses contraintes provenant de son milieu qu'elle ne maîtrise pas. « Son objectif est de réduire cette incertitude ; par conséquent, elle se doit d'analyser et de comprendre son environnement » (J.R. EDIGHOFFER 1998, P. 22).

De plus, A. E. EMERY et E. L. TRIST¹⁵(1965) ont distingué des types d'environnements allant de très calmes à très perturbés. Pour eux, le plus complexe est l'environnement turbulent où seule une politique d'institutionnalisation peut permettre l'émergence d'une solution.

¹⁵- IN G. GUEGUEN : communication sur le management des turbulences, Toulon 22-23 mai 1997.

Dans un contexte de mondialisation, l'intensification des relations entre les entreprises a changé la donne. Ainsi l'évolution de l'environnement des entreprises est inéluctable.

S. TERREBERRY¹⁶ (1968) pense que l'environnement organisationnel devient de plus en plus turbulent. CAMERON, KIM et WHETTEN (1987) définissent la turbulence par les changements auxquels est confrontée l'organisation. Ces changements sont significatifs, rapides et discontinus. I. Ansoff (1979) a estimé que les turbulences stratégiques font arriver des événements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui, au résultat final, ont un impact majeur sur les profits de l'entreprise.

L'environnement de l'entreprise est un ensemble des actions que les entreprises doivent mettre en œuvre afin de réduire les menaces. Ceci ne peut se faire sans la connaissance de l'environnement « spécifique » de l'entreprise.

L'environnement « spécifique » diffère de l'environnement général. Il est constitué des éléments continuellement en réelle interaction avec l'entreprise.

De plus, Selon M. PORTER (1985), « l'entreprise est au centre des forces concurrentielles (clients, fournisseurs, entrants potentiels et les substituts possibles pour l'activité de l'entreprise)».

Dans ce cas l'environnement « spécifique » représente l'environnement pertinent.

Le complexe est l'environnement turbulent où seule une politique d'institutionnalisation peut permettre l'émergence d'une solution.

¹⁶- Idem. P.2.

L'environnement « spécifique » diffère de l'environnement général. Il est constitué des éléments continuellement en réelle interaction avec l'entreprise.

II-Des variétés de l'environnement de l'entreprise

Dans la littérature de gestion et d'économie de l'entreprise, on peut distinguer entre :

- *L'environnement interne* : qui caractérise les comportements des individus à l'intérieur de l'entreprise. Cette notion d'environnement renvoie à la notion de climat et de culture d'entreprise.
- *L'environnement externe* : il regroupe les institutions et partenaires qui peuvent influencer l'entreprise. En général on distingue deux types d'environnement :

L'environnement large (Macro-environnement) qui exerce une influence indirecte sur l'entreprise et *l'environnement spécifique* (Microenvironnement) qui exerce une influence plus directe sur l'entreprise.

A- Le macro-environnement :

Le macro-environnement représente pour l'entreprise un ensemble de facteurs et de contraintes d'influence générale et souvent impossible à modifier, on peut dénombrer :

- Environnement économique
- Environnement sociale et démographique
- Environnement technologique
- Environnement Institutionnel
- Environnement socio-culturel

- Environnement naturel : il commence à exercer de plus en plus d'influence sur les entreprises, les problèmes de pollution, de déchets, de pénurie de certaines matières premières sont des éléments dont l'entreprise doit tenir compte, soit parce que les réglementations les y obligent, soit parce qu'elles veulent donner d'elle une image favorable vis-à-vis d'une opinion de plus en plus sensible au problème écologique.
- L'environnement naturel regroupe également les aspects géographiques, climatiques, et météorologiques qui exercent une influence sur l'activité et la vie de l'entreprise.

Présentation synthétique du Macro-environnement de l'entreprise

A) L'environnement économique, social et démographique

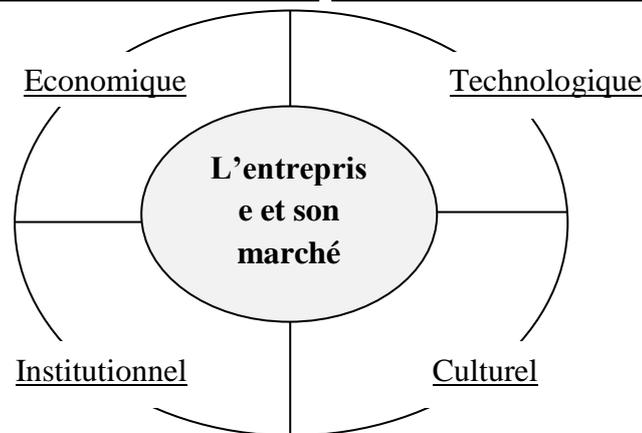
Exemples de facteurs :

- Conjoncture économique globale (nationale et internationale) :
 - croissance des agrégats (produit, consommation, investissement, importations, exportations...)
 - taux d'inflation (global, par groupe de produits...)
 - évolution du pouvoir d'achat
 - échanges extérieurs (structure par produits, par pays...)
- Conjoncture du secteur de l'entreprise
- Signature de l'accord de libre échange avec l'U.E
- Changements structurels
- Evolution de la structure des budgets des ménages
- Evolution des structures socioprofessionnelles
 - concentration des entreprises
 - urbanisation croissante
- Climat social
- Aspects démographiques :
 - pyramide des âges
 - croissance de la population.

C) L'environnement technologique

Exemples de facteurs :

- Retombées de la recherche fondamentale ou appliquée en matière civile ou militaire.
 - mise au point de nouveaux procédés de fabrication
 - mise au point de nouveaux matériaux composites
 - découverte de nouvelles molécules
- Brevets passant dans le domaine public
- Diffusion de nouveaux systèmes de traitement et de communication de l'information
 - intelligence artificielle
 - système de simulation
 - réseaux internet
 - gestion intégrée en temps réel
 - automatisation de la fabrication
 - micro-informatique
 - monnaie électronique



B) L'environnement institutionnel

Exemples de facteurs :

- Loi, décrets, règlements concernant :
 - la production (exemple : normes de qualités)
 - la consommation
 - la distribution
 - la fixation des prix (exemple : ententes illicites)
 - les rémunérations (exemple : SMIG)
- Organismes publics ou privés influençant l'entreprise et son marché :
 - administration fiscale (incitation à l'investissement, taux de TVA)
 - ministère de l'industrie (subventions)
 - chambres de commerce (conseil et aides)

D) L'environnement socio-culturel

Exemples de facteurs :

- Héritage culturel, variable selon :
 - le continent - la nation - la région
- Importance des groupes de pression
- Libération des mœurs
 - de la femme
 - de la sécurité
- Tendances à vouloir profiter des plaisirs de la vie (loisirs, vacances, distractions...) et à échapper aux contraintes de l'existence (besoin d'évasion)
- Importance croissante de la communication audiovisuelle
- Valorisation de la jeunesse et de l'action au détriment de la vieillesse et de la réflexion.
- Diminution du nombre d'individus par foyer
- Importance de l'enfant dans le choix des produits

B- Le microenvironnement :

Il s'agit de l'ensemble des partenaires directes de l'entreprise avec qui l'entreprise communique et établit une relation, et qui sont susceptibles d'influencer son comportement.

Les principaux composants de cet environnement sont :

1- Le micro-environnement Amont :

Il regroupe :

a- Les apporteurs de capitaux propres :

Il s'agit des actionnaires de l'entreprise, la structure des groupes d'actionnaires établit les rapports de force existant entre possesseurs et dirigeants. En effet, c'est en fonction de ce rapport que se détermineront les buts de l'entreprise. Par exemple : si l'actionnariat est concentré, le but poursuivi sera celui des actionnaires : la rentabilité.

Dans le cas contraire : Actionnariat dispersé, le but privilégié sera celui de dirigeant : la croissance.

b- Les banques :

Elles comprennent l'ensemble des organismes où l'entreprise s'octroie de l'argent ou dépose des fonds, une bonne croissance de ce réseau de relation financière constitue une préoccupation majeure pour l'entreprise étant donné que ses capitaux restent insuffisants pour répondre à ses besoins de financement.

Les banquiers sont donc des offreurs de services, ils gardent l'argent des autres en toute sécurité, et vendent des crédits. L'entreprise a donc intérêt à avoir de bonne relation avec sa banque.

c- la bourse des valeurs :

C'est un lieu permettant la confrontation des demandeurs et des offreurs de valeurs mobilières. Il comprend le marché primaire (émission de nouveaux titres), et le marché secondaire (échange de valeurs mobilières déjà émises). L'entreprise vise toujours d'être cotée en bourse, c'est pour cela que sa relation avec la bourse reste déterminante.

d- Les apporteurs de biens :

Cette rubrique décrit l'origine des biens utilisés par l'entreprise et recouvre :

- Les fournisseurs qui sont des personnes physiques ou morales, auprès desquelles l'entreprise acquiert les biens d'investissement, des matières premières, des produits intermédiaires, des produits finis....
- Les sous-traitants qui fabriquent des produits en fonction de la demande spécifique de l'entreprise. L'entreprise charge une autre entreprise de faire tout ou une partie d'un travail dont il est responsable.
- Les bailleurs qui louent à l'entreprise des biens tels que les locaux, les véhicules...

Le rapport de force existant entre l'entreprise et ses fournisseurs est un critère très important dans l'évaluation des capacités et des contraintes de l'entreprise.

c- Les prestataires de service :

Cette rubrique décrit l'origine des services utilisés par l'entreprise. Elle comprend des éléments très divers (tels que société d'assurance, cabinet de conseil, agence de publicité, expert comptable...).

e- Les apporteurs de travail et le savoir-faire :

La situation du marché de travail est un élément important de micro-environnement. L'entreprise doit étudier les différentes demande d'emplois en terme de qualification offerte, de rémunération demandée, d'expérience parallèlement aux salariés qui préservent toujours leurs forces de travail et leur savoir faire, les titulaires de brevet peuvent cédés à l'entreprise des droits lui permettant d'utiliser un procédé de fabrication exclusif pour améliorer sa productivité ou pour réaliser un produit nouveau.

L'ensemble de ces éléments font partie de ce qu'on appelle le micro-environnement Amont, par opposition au micro-environnement aval, constitué surtout par le marché.

2- Le micro-environnement en aval : le marché

Le marché aval est composé :

- Des clients de l'entreprise qui sont les acheteurs de produits ou de services proposés par l'entreprise. La fidélisation des clients s'impose alors pour réussir et affronter les concurrents.
- Des distributeurs qui font partie du marché aval. Ils sont le moyen pour l'entreprise de rentrer en contact avec le client.

- des prescripteurs en tant qu'initiateurs de l'achat de produit par le client final, ainsi, le médecin prescrit les médicaments et le patient les achète chez la pharmacie.

Le marché de l'entreprise est caractérisé par l'existence de ce qu'on appelle la concurrence. En effet, la concurrence au sens courant correspond à une compétition, confrontation entre plusieurs vendeurs (ou acheteurs) d'un même produit par extension, au sens large, elle désigne l'ensemble des entreprises qui sont sur le même marché que soit même.

Typologie des marchés

Offreurs :	Une seule entreprise	Quelques entreprises	Plusieurs entreprises
Demandeurs :			
Un seul acheteur	Monopole bilatéral	oligopsone	Monopsone
Plusieurs acheteurs	Monopole	oligopole	concurrence

3- Les autres composantes de micro-environnement :

Les facteurs situés en amont ou en aval de l'entreprise ne sont pas les seuls à prendre en compte, d'autres composantes du micro-environnement sont à étudier.

a- Les administrations :

Elles représentent le lien entre l'environnement institutionnel et l'entreprise. Celle-ci est soumise à une réglementation dans les domaines très variés : déclaration, primes, sécurité sociale...

Pour chaque domaine l'entreprise doit traiter avec l'administration compétente (administration fiscale, administration sociale, tribunal...).

b- Les groupes d'intérêt :

Les groupes d'intérêt correspondent à des associations plus ou moins structurés ayant pour but de défendre les intérêts des personnes qu'ils représentent. Il s'agit surtout de :

- Associations de consommateurs : leurs actions visent à protéger les droits de consommateur : droit à l'information, droit à la sécurité, à la loyauté des transactions.
- Groupes de pression : qui agissent en vue de modifier les décisions de pouvoirs publics en faveur d'une cause donnée.
- Syndicats : association chargées de défendre les intérêts professionnels, matériels et moraux, tant collectif qu'individuel de ses membres. Le syndicat peut négocier et signer des contrats ou conventions collectifs c'est-à-dire des accords écrits entre un ou plusieurs employeurs et un ou plusieurs syndicats de salariés relatifs aux conditions de travail.

Les syndicats ne sont plus aujourd'hui une simple forme d'organisation des salariés mais ils représentent un partenariat stable avec lequel la direction peut discuter et négocier.

4- Les médiats :

Les médias représentent l'ensemble des acteurs susceptibles de transmettre des informations ou des opinions (presse, télé, etc), ils jouent un rôle important dans l'amélioration ou la détérioration de l'image de l'entreprise.

5- Le grand public :

Il correspond à un ensemble vague et non structuré d'individus supposés avoir des attitudes plus ou moins homogènes vis-à-vis des entreprises ou de leurs produits ou services.

III- Relations de l'entreprise avec ses partenaires :

La relation de l'entreprise avec ses différents partenaires est faite généralement dans le cadre de marché, un marché se compose en effet d'une offre et d'une demande en vue de réaliser un échange.

On distingue trois sortes de marchés :

- Marché de biens et services : qui permet à l'entreprise d'une part de se procurer des éléments nécessaires à son activité (matières premières, marchandises, ...) d'autre part de vendre les biens et services qu'elle a réalisés.
- Marché de travail : il permet aux entreprises d'acquérir la force de travail offerte par les travailleurs en contrepartie d'un salaire.
- Marché financier : il permet à l'entreprise de se procurer les moyens financiers dont il a besoin ou de déposer l'argent qui est en excès.

Les échanges réalisés entre l'entreprise et ses partenaires donnent lieu à ce qu'on appelle les flux.

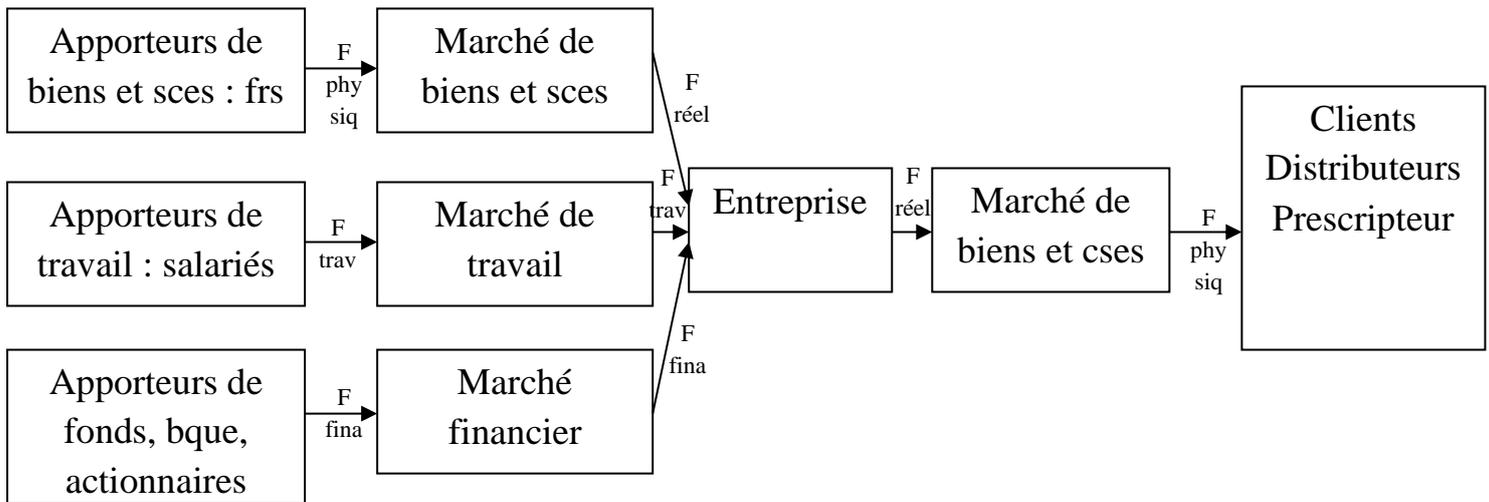
Le flux représente l'échange, le transfert ou le mouvement. On distingue plusieurs types de flux : flux physique, flux financier, flux de travail ou flux d'information.

Composantes de l'envir amont

Composantes de l'envir aval

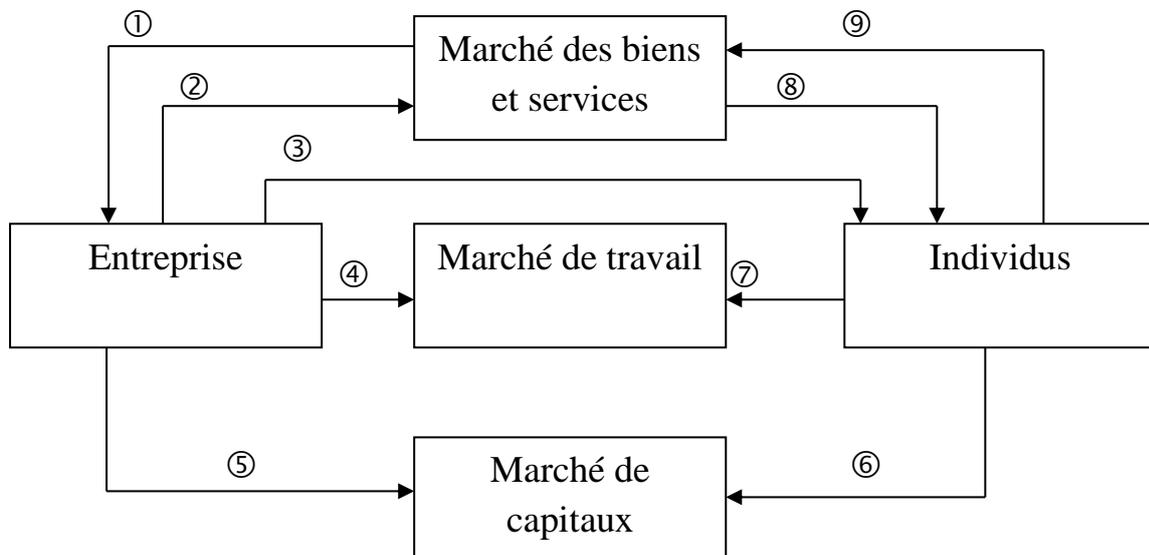
Flux d'entrée

Flux de sortie



Application :

Déterminer les types de flux indiqués dans le schéma suivant :



Corrigé :

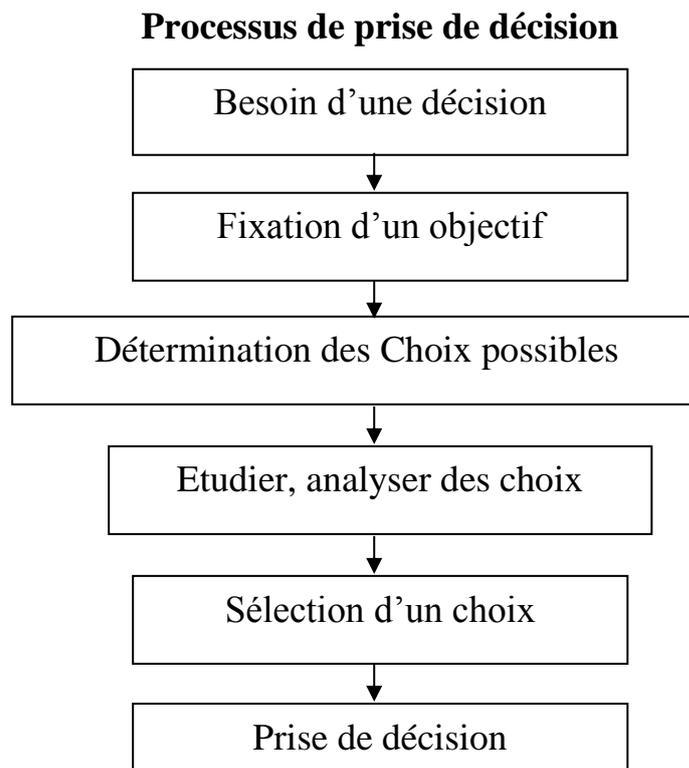
- ① flux réel
- ② flux réel
- ③ flux réel
- ④ flux d'emploi ou financier
- ⑤ flux financier
- ⑥ flux financier
- ⑦ flux de travail
- ⑧ flux physique
- ⑨ flux financier

IV- Les relations de l'entreprise avec son environnement :

1- Actions exercées par l'environnement sur l'entreprise :

Toutes les variables clés de l'environnement de l'entreprise ont des conséquences sur son comportement. Les réactions de l'entreprise et les décisions qu'il est amené à prendre constituent sa stratégie.

La stratégie est donc le résultat d'un ensemble de décisions prises par l'entreprise. Le type de la stratégie dépend de la façon dont les décisions sont prises, la prise de décisions doit en effet suivre un processus en plusieurs étapes :



L'attitude de l'entreprise vis-à-vis de son environnement détermine la nature de sa stratégie : généralement l'entreprise adopte l'un des attitudes suivantes :

- *Ignorer les modifications de l'environnement* : dans ce cas on parle d'une absence de stratégie particulière pour l'entreprise.

- *Contre attaquer les évolutions défavorables* : l'entreprise adopte dans ce cas une stratégie réactive dite défensive.
- *Anticiper les évolutions pour ne pas se laisser surprendre* : l'entreprise adopte une stratégie dite offensive.

2- Actions exercées par l'entreprise sur l'environnement :

Par leurs décisions, les entreprises ont un impact sur leur environnement, les effets exercés sur l'environnement constituent des externalités. Ces externalités peuvent être positives comme la création d'emplois, distribution de revenus, impôts... ou bien négative tel la dégradation de l'environnement naturel, concurrence acharnée, pollution,

On conclue alors que l'entreprise à des missions dans de multiples domaines : économiques, sociales, politiques et écologiques.

V-Le caractère instable et évolutif de l'environnement de l'entreprise

L'entreprise actuelle doit faire face à un environnement en pleine évolution. Si cette évolution a toujours existé, on assiste depuis le début des années 1980 à un véritable bouleversement de nombreux facteurs qui influencent directement la vie de l'entreprise. Cette accélération brutale peut s'observer dans presque tous les domaines de l'environnement de l'entreprise.

A- L'environnement international

Les années 1980-1990 ont été marquées par un renforcement de la mondialisation des économies. La multiplication des échanges, l'internationalisation financière et de la production, modifient le champ concurrentiel des entreprises,

Celles-ci doivent faire face à l'avènement des Nouveaux Pays Industrialisés (Taiwan, Corée du Sud, Singapour...), à l'augmentation du volume des exportations japonaises facilitée par l'ouverture des frontières, ainsi qu'aux conséquences de l'endettement et de l'appauvrissement des Pays en Voie de Développement.

Au niveau européen, la construction de l'Union européenne, qui implique la libre circulation des hommes, marchandises et capitaux, risque de pénaliser gravement les entreprises qui n'auront pas été en mesure de pouvoir s'adapter.

Enfin, l'ouverture de l'Europe de l'Est aux entreprises occidentales crée de nouveaux marchés que les entreprises s'efforcent de conquérir.

1- L'évolution de l'environnement sociologique et institutionnel

L'entreprise se doit de tenir compte de l'évolution des mentalités et ne peut plus ignorer l'influence de nouveaux acteurs de la vie économique: ainsi, par exemple, la priorité accordée à la qualité de la vie a généré l'apparition et le développement de mouvements de défense qui luttent contre la pollution, la destruction de la forêt, l'implantation de sites industriels portant atteinte à l'équilibre écologique. De même, la technicité croissante des produits, l'élévation du pouvoir d'achat et l'exigence accrue des consommateurs a donné aux organisations de défense du consommateur un rôle privilégié qui conduit les

entreprises à ne plus négliger la qualité et la fiabilité des produits, ou l'information du consommateur.

L'évolution juridique et institutionnelle a suivi, et parfois précédé l'évolution sociologique. Le législateur s'efforce d'adapter le droit positif à l'évolution sociale (Loi Robien) et économique (droit du crédit, nouveau droit des entreprises en difficulté). Le droit des affaires doit encore assurer une compétition loyale entre les entreprises (droit de la concurrence), tout en protégeant les consommateurs (droit de la consommation).

2- L'évolution de l'environnement économique, technologique et social

De nombreuses branches d'activité ont subi les effets combinés de la crise et de la concurrence internationale. Mais les perspectives économiques sont plutôt encourageantes:

- maîtrise de l'inflation
- stabilisation du taux de chômage
- restauration des marges de profit des entreprises
- renouveau de la croissance...

La mutation économique et sociologique s'accompagne d'une évolution sociale et l'entreprise se doit de prendre en compte des phénomènes comme les changements de relations de pouvoir (rôle des syndicats au sein de l'entreprise), ou l'émergence de nouveaux types de conflits généralisés du travail.

Par ailleurs, la course à la technologie n'a jamais été aussi intense: robotisation, génie biologique, la troisième révolution industrielle s'impose

aujourd'hui à l'entreprise, modifie les règles du jeu concurrentiel, implique un renouvellement dans l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines.

Cette « turbulence » de l'environnement technologique est un facteur d'instabilité, et constitue un véritable défi pour les entreprises, face, notamment à la concurrence des pays du sud-est asiatique.

Introduction

L'accroissement de la taille de l'entreprise s'accompagne d'un besoin organisationnel nouveau : division des tâches, attributions de nouvelles responsabilités, instauration d'organes de contrôle, etc. L'activité de l'entreprise se découpe en un certain nombre de fonctions exercées par des services.

Dans cette optique, afin d'atteindre les objectifs fixés, d'assurer sa survie, et sa croissance, de s'adapter à l'environnement et aux changements qui peuvent l'affecter, le système entreprise doit agencer, disposer et coordonner les éléments dont il dispose de la manière la plus rationnelle possible, trois questions nous interpellent alors :

- Comment se fait La répartition des tâches par grandes fonctions ?
- Qui exerce le pouvoir dans l'entreprise ?
- y-a-t-il une coordination entre les éléments du système entreprise ?

Définir la structure d'une entreprise permet alors de comprendre comment une entreprise mobilise ses moyens au service de ses objectifs. En ce sens, la notion de fonction s'impose :

Pour Fayol, la fonction est « un ensemble d'activités ou d'opérations centrées sur l'exercice d'une ou plusieurs techniques en vue de la réalisation d'une partie des objectifs de l'entreprise ».

Les fonctions à assurer au sein d'une entreprise se diversifient au fur et à mesure que l'organisation se développe. La complexité des relations engendrées alors nécessite la mise en place d'organe de coordination et de contrôle.

I- La répartition des tâches au sein de l'entreprise

L'idée d'entreprendre engendre l'idée d'organiser dont son premier est l'identification des différentes tâches, des différentes opérations à accomplir.

Le regroupement de ces tâches et de ces opérations en unités de travail et par activités visant la réalisation d'un but commun est à la base de la naissance de fonctions.

A- L'identification des tâches

C'est à partir de la naissance de l'idée d'entreprendre liée au produit à réaliser ou au service à rendre que le problème de l'identification des différentes tâches et des personnes qui vont les accomplir devient présent.

Cette identification des tâches passe par :

- Une analyse minutieuse de différentes étapes nécessaires à la réalisation de la production
- Un premier regroupement des tâches élémentaires en tâches plus complexes
- Un rassemblement des tâches complexes en activités (acheter, vendre, produire...) donnant lieu à la naissance de poste de responsabilité piloté et appelé service.

B- Les grandes fonctions dans l'entreprise :

Fayol s'est intéressé le premier à un regroupement des activités essentielles en fonctions :

Activités essentielles d'après Fayol	Fonctions correspondantes
Administrative	* prévoir * organiser * coordonner * contrôler
Commerciale	* acheter * vendre * échanger
Technique	* produire * fabriquer * transformer
Financière	* rechercher les capitaux * employer les capitaux
Comptable	* inventorier * calculer les prix de revient * déterminer les prix de vente * calculer les résultats
Sécurité	* protéger les biens * protéger les personnes

II- L'exercice du pouvoir au sein de l'entreprise

Avoir le pouvoir, c'est disposer de l'autorité pour donner des ordres, décider et contraindre afin d'atteindre les objectifs fixés.

A- Les principales décisions à prendre

Ce qu'on l'entend par "décision" dans la plus part des disciplines concerne des phénomènes très distincts. Pour la plupart des écoles rationalistes-analytiques, la décision est définie comme un choix entre plusieurs alternatives. Pour d'autres, la décision concerne aussi le processus

de sélection de buts et d'alternatives. Les approches cognitives finalement traitent la décision comme le résultat d'un processus global de résolution de problèmes.

La modélisation qui désire savoir comment un décideur (individuel et collectif) prend une décision doit s'intéresser à la façon dont le décideur modélise le monde et au savoir-faire subjectif et intersubjectif qui permet de traiter cette information

Pour beaucoup de chercheurs, une décision n'est qu'un choix, où comme le dit Castles : "A decision is a conscious choice between at least two possible courses of action".

Chez d'autres, un peu moins extrémistes, on retrouve la notion de processus déjà rencontrée dans le concept de la résolution de problèmes en science cognitive. On introduit donc le temps et le changement en plus des choix. Scott par exemple attribue à tout processus de prise de décision les éléments linéaires suivants:

1. Un processus de recherche pour découvrir des buts ;
2. La formulation d'objectifs exacts ;
3. La sélection d'alternatives (stratégiques) pour accomplir ces objectifs
4. L'évaluation des résultats.

Tout chercheur ayant quelque expérience de la recherche empirique appliquée partagerait l'avis que cette liste d'éléments ne reflète que partiellement la réalité. Le processus de la décision ne conduit pas linéairement de la sélection des buts à la conclusion.

Exemples de décisions à prendre en fonction d'un certain nombre d'objectifs préalablement fixés :

Objectifs fixés	Exemple de décision
Augmenter la productivité par ouvrier	<ul style="list-style-type: none"> - lutter contre l'absentéisme - améliorer la répartition des tâches - octroyer des primes de rendement.
Améliorer le chiffre d'affaires de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - créer un magasin de vente sur place - mener une action publicitaire - accorder des réductions substantielles - baisser les prix de vente

Les décisions à prendre se traduisent par l'exercice du pouvoir et peuvent ainsi être de différentes natures.

B- Les différents types de décision :

La prise de décision est un processus impliquant un certain nombre d'acteurs et des relations entre ces acteurs formant ainsi un système. C'est également un processus lié à l'exercice du management en vue d'apporter des changements.

Ainsi, les principales décisions au sein d'une entreprise sont :

- les décisions stratégiques concernent les relations de l'entreprise avec son environnement (ex. : décision de produire un nouveau type de voiture à destination des pays émergents...);
- ces décisions sont à long terme et sont irréversibles

- les décisions tactiques (ou administratives) sont relatives à la gestion des ressources (ex. : décision d'acquérir un brevet, d'organiser des formations pour les salariés...);
- ce sont des décisions de courte durée et sont réversibles
- les décisions opérationnelles portent sur l'exploitation courante de l'entreprise (ex. : établissement des plannings, décision de réapprovisionnement en pièces détachées...). Voici un tableau qui récapitule les différents types de décision :

	La décision stratégique	La décision tactique	La décision opérationnelle
Contenu de la décision	Définition des axes de développement	Mise en place des moyens	Exploitation des moyens
Champ d'application	Ensemble de l'entreprise	Une ou plusieurs Fonctions	Un service
Horizon temporel	Long terme	Long et moyen terme	Moyen terme
Niveau hiérarchique	Direction générale	Direction d'une division	Responsable d'unité d'exécution
Exemples	.Choix des produits .Organisation générale de l'entreprise	.Programme de production .Choix de matériel	.Gestion des stocks .Planning des congés .Tournée des commerciaux

Ce qu'on peut dire, d'après ce tableau, la prise de décision est une étape déterminante des processus organisationnels.

Les processus mis en œuvre sont des facteurs critiques de la performance des organisations.

En tenant compte de l'échéance de la décision c'est-à-dire son incidence dans le temps et du champ qu'elle couvre relatif au nombre de personnes ou de services concernés par la décision, il est également possible de distinguer :

- les décisions de planification (ex. : localisation des locaux, fusion...);
- les décisions de pilotage (ex. : lancement d'une campagne promotionnelle...);
- les décisions de régulation (ex. : renouvellement des stocks...).

En ce sens, certaines décisions répétitives peuvent être traitées par des processus standard, quasi automatiques, exemple : déclenchement d'une commande) ; mais les décisions les plus importantes sont soumises à de nombreux paramètres et reposent principalement sur l'intuition ou l'expérience des décideurs, exemple : décision d'internationalisation d'une entreprise

C- La qualité de la décision :

C'est au niveau du contrôle de l'exécution qu'apparaît la qualité de la décision prise. La décision est prise généralement sur la base d'informations recueillies ; elle provoque des réunions de travail pour atténuer les rivalités de personnes et contribuer à la création d'un climat de confiance, de compréhension et de collaboration.

Exemple : Quand une réunion intéresse le personnel, il est nécessaire de le faire participer à la prise de décision.

III- La coordination entre les éléments du système d'entreprise

La coordination est une préoccupation majeure au sein des organisations¹⁷, dès lors que le travail à accomplir est divisé entre plusieurs individus.

Depuis un siècle, au moins, divers auteurs se sont penchés sur cette problématique. Les premiers théoriciens de l'organisation (FAYOL, 1916 ; GULICK, 1937 ; MOONEY et REILEY, 1939) avaient tendance à considérer la hiérarchie comme le moyen par excellence permettant de coordonner les diverses activités se déroulant au sein de l'entreprise.

Par la suite, à partir des années 1950, les chercheurs se sont mis à pointer d'autres dispositifs et mécanismes permettant de coordonner les efforts : le plan, l'échéancier (SIMON, 1947 ; MARCH et SIMON, 1958), la standardisation des procédés, les règles, les procédures (THOMPSON, 1967 ; LAWRENCE et LORSCH, 1967), l'ajustement mutuel, les contacts directs, les réunions (THOMPSON, 1967 ; LAWRENCE et LORSCH, 1967 ; VAN DEVEN et al., 1976), les postes d'intégrateurs, les rôles de liaison (LAWRENCE et LORSCH, 1967 ; GALBRAITH, 1973), les équipes de projet (LAWRENCE et LORSCH, 1967), les comités permanents (LAWRENCE et LORSCH, 1967), les objectifs, la standardisation des résultats (GALBRAITH, 1973 ; MINTZBERG, 1979), la structure matricielle (GALBRAITH, 1973) et, enfin, la standardisation des qualifications (MINTZBERG, 1979).

Parallèlement, une compréhension contingente de la coordination au sein des organisations s'est développée : certains moyens et mécanismes de coordination ont commencé à être considérés comme plus appropriés que d'autres en fonction de certains contextes.

¹⁷ Eric Alsène et François Pichault, « La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel », *Gérer et comprendre*, N° 87, 2007, p. 61.

A- L'enjeu de la coordination dans le système-entreprise

Les différents éléments composant le système-entreprise doivent être coordonnés afin d'en rendre le pilotage efficace. À défaut, c'est la cohérence de l'entreprise qui est menacée. En ce sens, trois grandes formes de recherche de cohérence au sein de l'entreprise :

- *la répartition des ressources et des tâches* : cette décision consiste à allouer les effectifs et les moyens matériels, afin que le travail à accomplir soit accompli non seulement avec une certaine efficacité, mais aussi dans une relative équité.
- *l'harmonisation des actes* : qui consiste à aligner ou à standardiser les actions de chacun afin que tous travaillent dans le même sens, dans la même perspective, ou que chacun produise le même type de résultats ;
- *l'orchestration des activités* : qui consiste à structurer et à agencer les actions de chacun afin que les efforts individuels se complètent et contribuent de manière efficiente au résultat final.

Enfin, d'après cette lecture de ces trois grandes formes qui représentent, les différentes facettes de la coordination au sein d'une entreprise¹⁸. On peut également forger, à partir d'elles, une définition opératoire de la coordination au sein des organisations, s'énonçant par exemple de la manière suivante : « Coordonner, dans une organisation, c'est, au sein de celle-ci, répartir les ressources et les tâches, harmoniser les actes et orchestrer les activités¹⁹ ».

Enfin, dans un tableau, nous distinguons entre une bonne et mauvaise coordination au sein des organisations :

¹⁸- Il faut préciser que l'harmonisation des actes et l'orchestration des activités ne sont pas à confondre, respectivement, avec l'intégration des activités et la facilitation des tâches. L'harmonisation des actes s'applique aussi bien à des actes interdépendants qu'à des actes indépendants ; de plus, elle porte non seulement sur l'alignement des efforts, mais aussi, éventuellement, sur leur standardisation. L'orchestration des activités, quant à elle, ne vise pas seulement le déroulement sans heurts d'un ensemble d'activités : elle vise également à produire un résultat qui se tienne.

¹⁹- Eric Alsène et François Pichault, la coordination au sein des organisations, op.cit. p. 67.

Mauvaise coordination	Bonne coordination
<ul style="list-style-type: none"> - Le responsable commercial décide que toute pièce défectueuse livrée à un client sera remplacée par une autre et l'entreprise supportera la charge de transport. - Le comptable facture les frais de transport à un client qui a retourné des pièces défectueuses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afin de lutter contre la concurrence, l'entreprise décide de baisser ses prix. - Dans les deux heures qui suivent, tous les intermédiaires sont avisés de la décision prise par le service commercial

+

+

B- Les principaux modes de coordination :

On peut mettre en place plusieurs modes de coordination des différents éléments du système-entreprise.

- *Le canal hiérarchique* : c'est le mode classique. Le responsable associe le pouvoir de décision (dans son domaine d'attribution) au contrôle de l'exécution. Exemple : le chef de « l'atelier production » donne l'ordre afin que le contrôle de qualité sur les pièces fabriquées soit effectué deux fois et par deux personnes différentes et veille lui-même à l'exécution de cet ordre.
- *La coordination par objectifs* : il s'agit de fixer des objectifs pour chaque exécutant, de telle manière que les sous-systèmes adaptent leur comportement aux objectifs définis. Cette coordination se fait par des directives écrites.
- *La coordination par le biais de comités ou de groupes de travail* : Le chef du groupe « B » appartient au groupe « A » suite au niveau hiérarchique supérieur,

c'est lui donc qui assure la coordination entre le groupe « A » et le groupe « C » du fait de son appartenance aux deux groupes

Chapitre 6 : Les fonctions opérationnelles de l'entreprise

Introduction

Les fonctions dont dispose l'entreprise sont multiples et variées

I- La fonction de production

La production est l'utilisation des ressources humaines pour transformer des ressources naturelles, matérielles et financières en bien et services. La combinaison des facteurs de production doit se réaliser dans les meilleures conditions. En ce sens, cette fonction assure la combinaison des facteurs qu'on désigne par les 5M : Men (main d'œuvre); Machines; Matériels (matière première); Money (capitaux); Management (direction).

A- Notion et objectifs de la production

La fonction production consiste à produire, en temps voulu²⁰, les quantités demandées par les clients dans des conditions de coût de revient et de qualité déterminés en optimisant les ressources de l'entreprise de façon à assurer sa pérennité, sa compétitivité et son développement. Elle décrit l'ensemble des combinaisons de facteurs que le chef d'entreprise peut utiliser afin de produire des quantités variables de produit en évitant le gaspillage.

1- le choix d'une combinaison de production :

Le système de production décrit l'ensemble du processus grâce auquel l'entreprise produit un bien ou un service apte à satisfaire une demande à l'aide de facteurs de production acquis sur le marché.

Dans le cadre d'une entreprise, le système de production, outre sa finalité première qui est de produire un bien économique, cherche à satisfaire d'autres objectifs :

L'efficacité d'un processus de production repose principalement sur quatre variables :

- *Le coût*: il ne s'agit pas seulement de cumuler les charges fournies par la comptabilité analytique mais d'intégrer également les autres composantes qui contribuent à créer la valeur ajoutée du produit.
- *La qualité*: c'est une philosophie à partager par tous les employés de l'entreprise et non seulement par ceux rattachés au processus de production : suivi après-vente, satisfaction clientèle, fournisseurs...
- *Le délai*: le challenge est de taille puisqu'il faut produire et livrer dans les meilleurs délais tout en respectant la contrainte financière liée aux stocks. Sont

²⁰- Ce concept consiste, comme son nom l'indique, à fabriquer ou approvisionner des produits juste à temps, c'est-à-dire ni trop tôt (immobilisations financières), ni trop tard (insatisfaction des clients ou pénalités pour retard). C'est la caractéristique de la production JUSTE À TEMPS (JAT ou JIT : Just In Time) qui est actuellement une des conditions d'une bonne gestion de production

ainsi concernés la gestion des approvisionnements, le suivi informatisé des stocks, l'efficacité du cycle de production et de la chaîne logistique intégrée...

- *Objectif de flexibilité* : le système productif doit être flexible soit pour pouvoir s'adapter aux variations de la demande, soit pour tenir compte des évolutions de l'environnement productif de l'entreprise (innovations technologiques...), soit pour permettre une production simultanée de plusieurs types de produits différents en même temps.

Après avoir maîtrisé ces différentes techniques, le producteur peut déterminer la quantité de facteurs à utiliser dans le processus de production.

Ces facteurs sont choisis de la manière la plus rationnelle possible de sorte que :

- Le coût soit le plus faible
- La quantité produite soit la plus élevée.

Donc l'entrepreneur va préférer une main d'œuvre nombreuse si le coût du facteur travail est le plus faible que le facteur capital, et l'inverse.

C'est ainsi que se fasse le choix de la combinaison optimale.

2- le rôle de la fonction technique et de gestion de production:

Elle concerne les activités dont le rôle est de créer les produits (ou les services) que l'entreprise a choisi de mettre sur le marché ; cette fonction comprend notamment :

- *Les études de méthodes*, concernant les activités d'analyse, de mesure et de simplification du travail, les études d'implantation et de manutention.
- *La gestion de la production* : concernant les activités de planification, de déclenchement et de contrôle d'avancement des opérations de fabrication.

- *La fabrication* : concernant les opérations d'élaboration technique des produits telles que celles d'usinage et de montage.
- *Contrôle de qualité* : concernant les opérations dont le but est d'assurer aux produits les performances d'utilisation exigées par les utilisateurs.

3-les objectifs de la gestion de production

Les quatre objectifs principaux de la gestion de production sont:

- *Réduction des coûts* : le prix est actuellement un argument essentiel pour vendre la plupart des produits, la proposition d'un prix attractif passe nécessairement par la maîtrise des coûts de production et donc une utilisation optimale des équipements, des matières et de la main-d'œuvre.
- *Respect des coûts* : les délais de fabrication sont liés à la nature des produits et des marchés, ainsi qu'aux technologies utilisées ; leur importance est d'autant plus grande que la concurrence est plus active.
- *Amélioration de la qualité* : la qualité peut se définir comme l'aptitude d'un produit à satisfaire les besoins des utilisateurs ; elle résulte de l'effet conjugué d'une conception répondant aux besoins de l'utilisateur et d'une réalisation exempte de défauts.
- *Flexibilité* : il s'agit de la capacité de l'entreprise à s'adapter aux modifications d'activité et d'environnement ; elle concerne à la fois l'équipement et le personnel.

Pour une entreprise industrielle, la politique de production comprend :

- Les méthodes de fabrication,
- Nature et quantités de produits à réaliser.

Cette politique conduit naturellement aux prévisions d'équipement, de procédés à mettre en application, notamment dans la voie de la mécanisation et de l'automatisation de la fabrication.

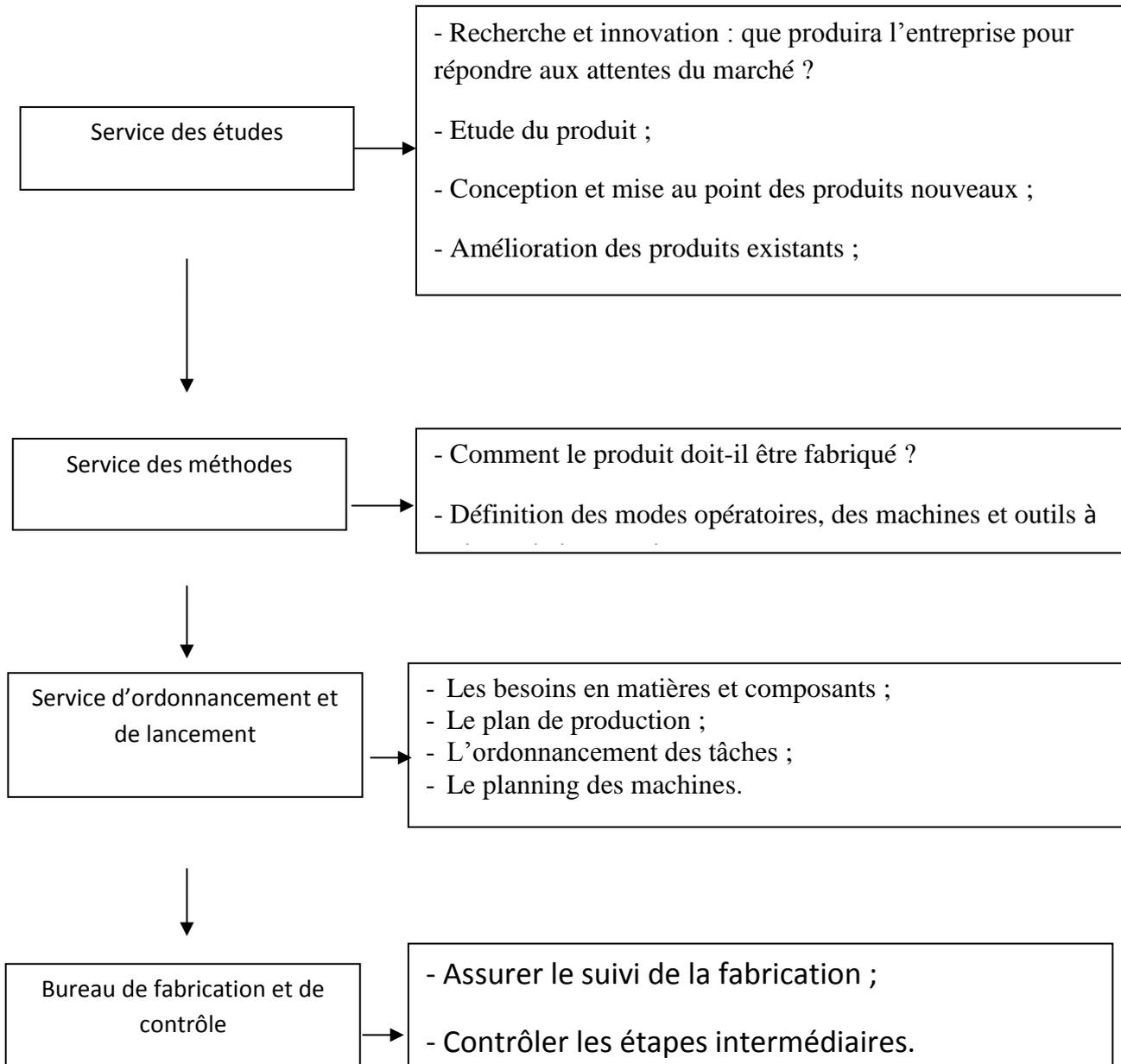
B- Les acteurs de production :

On peut distinguer quatre services assurent la préparation technique du travail, sa réalisation et son contrôle. Il s'agit de :

- Service d'études
- services des méthodes
- service d'ordonnancement et de lancement
- service de fabrication et de contrôle

Ces différents services sont regroupés dans le schéma suivant :

Schéma : Le rôle des acteurs de production



II- La Fonction commerciale

L'action commerciale est l'ensemble des tâches qui visent à la satisfaction des besoins de la clientèle, ils assurent la réalisation optimale des achats et des ventes, et contribuent directement au dynamisme commerciale de l'entreprise.

La fonction commerciale peut être répartie entre plusieurs services:

- service des achats ;
- service vente ;
- service marketing.

A- Les objectifs de la politique d'approvisionnement

Pour accroître l'efficacité de l'approvisionnement d'une entreprise, il faut analyser les contraintes qui constituent autant d'objectifs pour la politique d'approvisionnement. Cette politique vise essentiellement à fournir les inputs c'est à dire les moyens matériels nécessaires à la production.

1- Prix/coûts

- mise en concurrence des fournisseurs potentiels.
- achat en grande quantité.
- standardisation.
- minimisation des coûts d'acquisition et possession des stocks.

2-Qualité

- intervention du client dans la conception et la fabrication des fournitures.
- recherche d'une homogénéité des fournitures.
- choix de méthode de contrôle.

3-Continuité

- prévision des besoins
- analyse de la santé financière des fournisseurs
- relations de partenariat

4-Sécurité

- continuité des livraisons
- sécurité des entrepôts.
- solidité des fournisseurs.

5-Flexibilité

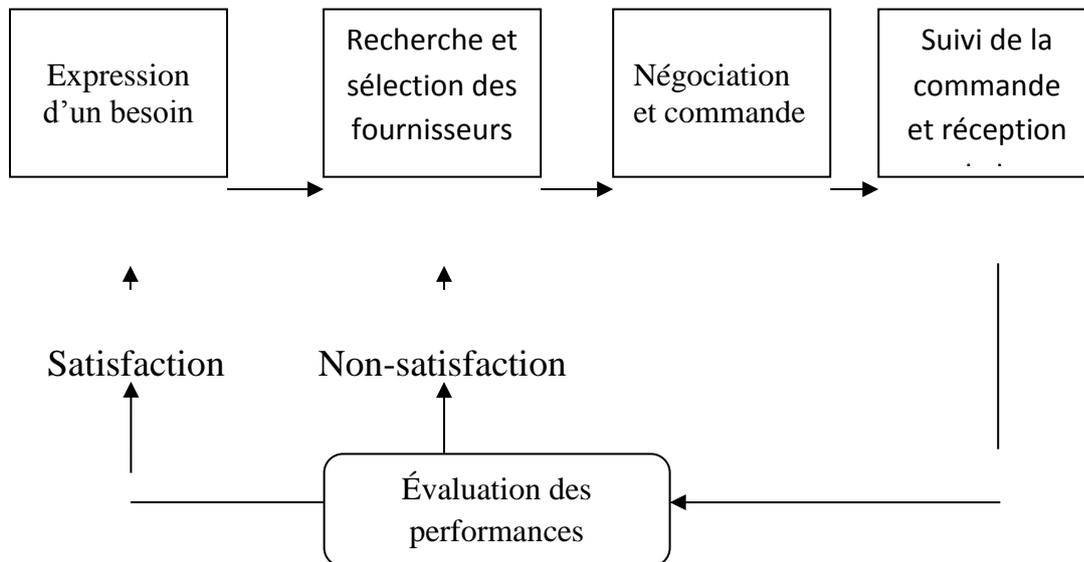
- choix de fournisseurs pouvant s'adapter rapidement à l'évolution des besoins
- amélioration des relations clients et fournisseurs.

6-Délais

- régularité des livraisons
- recherche d'une diminution des délais
- fiabilité du fournisseur et du transporteur.

B- Le processus d'achat

Le processus d'achat peut être représenté par le schéma suivant :



1- l'expression du besoin

La définition et la description du ou des produits aptes à satisfaire le besoin sont les premières étapes du processus d'achat.

2-La recherche et la sélection des fournisseurs

Les responsables de l'approvisionnement ont à rechercher continuellement de nouvelles sources d'approvisionnement qu'ils incluent dans un répertoire de fournisseurs tenu à jour.

Ils peuvent recourir à plusieurs moyens pour rechercher des fournisseurs, parmi lesquels : les pages jaunes de l'annuaire téléphonique, les divers salons organisés par les fournisseurs, les représentants de commerce, les dépliants et catalogues publiés par les fournisseurs.

Les responsables évaluent ensuite les fournisseurs potentiels afin de juger de leur fiabilité et de la qualité de leurs services. Pour une commande spécifique, on choisit un fournisseur inscrit au répertoire. Soit directement, soit par appel d'offres.

Pour évaluer les offres faites par les fournisseurs potentiels, les entreprises appliquent sensiblement les mêmes critères : qualité, prix, compétences techniques, réputation, délais de livraison, localisation géographique, etc....

3- La négociation et commande

Une étape importante du processus d'achat est la négociation avec les fournisseurs. Un certain nombre d'objectifs devront être atteints au cours de la négociation d'achat : délais de livraison, conditions de livraisons, fixation des modalités de paiement, détermination des prix, spécification précise des produits.

La commande est un acte juridique qui engage l'acheteur envers le fournisseur. Elle est rédigée par le service des achats sur un bon de commande (à en-tête du client) ou sur un bulletin de commande (à en-tête du fournisseur).

4- Le suivi de la commande et le contrôle de la réception

Lorsque la commande est passée, le processus d'achat n'est pas terminé : il est nécessaire de procéder au suivi de la commande à travers :

- la surveillance des délais de livraison : les relances
- le contrôle des biens lors de la livraison
- le contrôle de la facture

C- Les méthodes de ventes

La vente peut s'effectuer sous de multiples formes qui peuvent être combinées au sein d'une même entreprise pour constituer un système de vente original.

- *La vente foraine* est synonyme de vente sur marché.
- La vente en libre-service cherche à satisfaire trois caractéristiques :
 - *Présentation de produits à la vue* et à la portée de main du client avec affichage apparent du prix ;
 - *Libre choix* des articles par l'acheteur sans intervention du vendeur ;
 - *Mise à la disposition* de la clientèle d'un matériel pour réunir et transporter ses achats (panier ou chariot) à l'intérieur du magasin jusqu'au poste d'encaissement placé à la sortie de vente.
- *La vente par correspondance* regroupe la vente par catalogue (propositions multiples) et la vente par publipostage ou mailing (proposition unique).
- *La vente par réunion* se déroule à domicile d'un particulier sans lien direct avec l'entreprise productrice (hôte ou hôtesse) qui a pris l'initiative d'inviter

nommément ami(e)s, voisin(e), parent(e)s pour leur permettre d'assister à une réunion menée par un représentant(e) des produits dont il souhaite la démonstration.

- *La vente à domicile* est synonyme de démarchage ou de vente par représentants elle se pratique sur rendez-vous ou sans rendez-vous (porte à porte).

- *La vente électronique* regroupe la vente par téléphone, la vente par minitel (exemple : supermarché électronique)

III- La Fonction financière

Dans toute entreprise, quelle que soit sa nature et son importance, on assure les mêmes fonctions de base : Administrative, Commerciale, Comptable, financière, Technique et Sociale. En ce sens, Pour maintenir et accroître sa compétitivité, l'entreprise est amenée à réaliser des investissements stratégiques.

A- Les indicateurs

Il s'agit principalement :

- *d'investissements matériels* (achats de locaux et d'équipements pour accroître la capacité de production, augmenter la productivité et stimuler l'innovation),
- *d'investissements incorporels* (dépenses de R&D, de formation, de brevets, de logiciels...),
- *d'investissements financiers* (participation, création de filiale...),

- *d'investissements de fonds de roulement* car le besoin de financement de l'exploitation augmente proportionnellement au chiffre d'affaires: accroissement des stocks et des crédits accordés aux clients.

Ce n'est qu'ultérieurement, à l'issu du cycle de production et de commercialisation, que des recettes seront encaissées après la réalisation des ventes. Il y a donc un décalage entre les paiements et les encaissements, aussi bien en ce qui concerne les investissements (pour lesquels les dépenses ne seront récupérées qu'au terme de plusieurs années) que pour l'exploitation (pour laquelle les dépenses sont, en général récupérées grâce aux ventes au cours de l'année). C'est ce décalage qui engendre des besoins de financement. L'entreprise va les couvrir en se procurant des capitaux.

La division n'y est pas toujours aussi nettement marquée, en particulier dans une entreprise de faible importance, plusieurs fonctions peuvent fort bien être assurées par le même service et quelque fois par le même employé.

B- Définition et rôles de la fonction financière

1- Définition

La complexité croissante d'un environnement économique et financier de plus en plus instable, donne aujourd'hui à la gestion financière une position prépondérante. Dans cette optique, la fonction financière a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise car elle concerne son existence même : sa naissance, sa croissance, son autonomie et sa survie.

La fonction financière met en œuvre les capitaux. Elle commande la circulation des capitaux à l'intérieur de l'entreprise et les échanges des capitaux avec l'extérieur.

On définit la fonction financière comme étant un processus dynamique destiné à maximiser la valeur d'une entreprise. On peut y parvenir de deux façons : soit en investissant dans des créances où la rentabilité attendue égale ou dépasse le coût des fonds que l'entreprise doit engager pour générer ce rendement, soit au contraire en désinvestissant lorsque la rentabilité est inférieure au coût des fonds.

En ce sens, le rôle du responsable financier est différent selon qu'il se trouve dans une économie d'endettement ou dans une économie des marchés financiers.

Dans une économie d'endettement, le rôle du directeur financier est d'acheter les capitaux, négocier avec des pourvoyeurs de fonds de toute nature (Banquiers; Actionnaires; prêteurs à long terme; ...) pour obtenir des ressources au moindre coût.

Tandis que dans une économie de marché de capitaux, le directeur financier remplit les tâches comme la vente des titres financiers.

2- Les rôles :

La fonction financière vise à :

- *Mettre au service de la rentabilité*²¹ de l'entreprise les ressources et les techniques financières.
- *Apprécier puis contrôler* l'intérêt économique des projets.
- *mettre à la disposition de l'entreprise les techniques* financières nécessaires à son développement et à sa protection.
- *Assurer sa solvabilité*, autrement dit, l'entreprise doit toujours pouvoir rembourser ses dettes.
- *Maîtriser le risque*, c'est-à-dire, les variations des taux de change, l'inflation et les taux d'intérêts ont une influence sur la valeur détenue par l'entreprise et sur les revenus qu'elle peut espérer. Le financier doit donc veiller à minimiser ses risques (taux de change, taux d'intérêts...etc.)

Elle a aussi d'autres rôles tels que :

- *La prévision des emplois* et des ressources pour ne pas mettre en péril l'entreprise.
- *La participation aux décisions* relatives au volume et à la structure des actifs.
- *la définition de conditions* de vente et d'achat et surveiller la capacité financière des clients et des fournisseurs.

C- Évaluation des besoins

1-Besoins d'investissement

Le cycle d'investissement commence avec la création de l'entreprise avec l'achat des immobilisations nécessaires à son fonctionnement (locaux, terrain,

²¹- On définit la rentabilité comme étant la capacité de l'entreprise à maintenir et à rémunérer les fonds durablement mis à sa disposition. Une action est dite rentable lorsque les résultats obtenus sont supérieurs aux moyens qui ont été engagés. C'est -à-dire il y a création d'un surplus monétaire

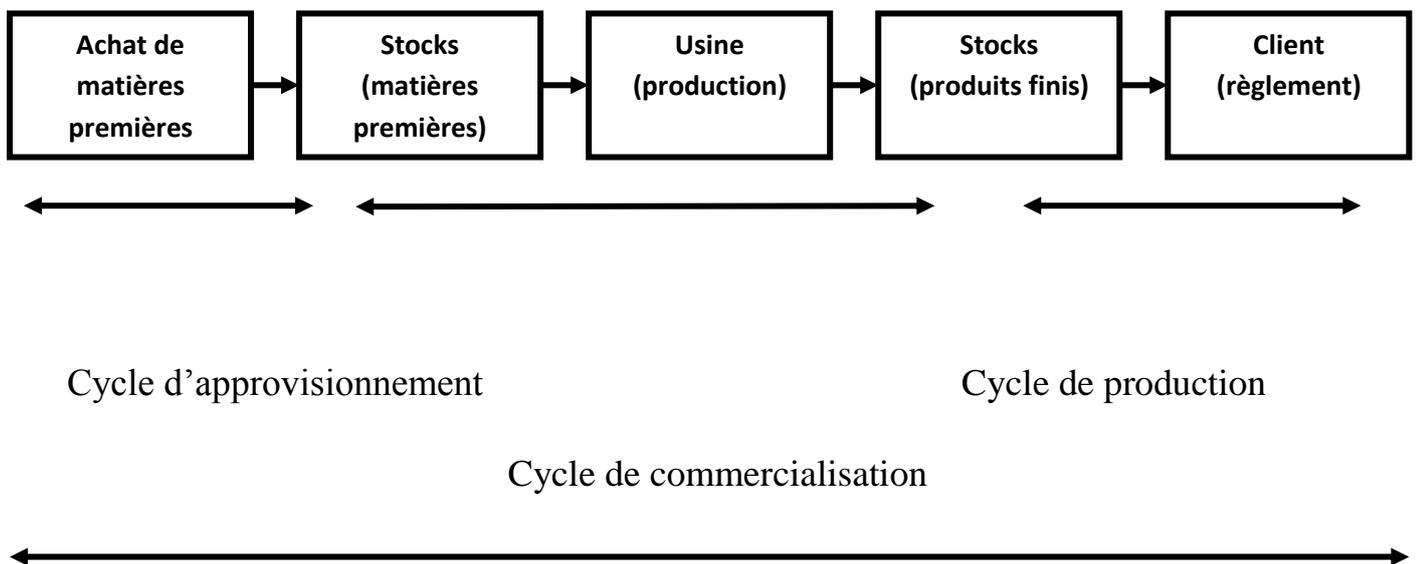
machines...); il s'amplifie avec la croissance de l'entreprise (il faut renouveler le capital amorti, augmenter la capacité de production).

Les Types d'investissement sont :

- *Investissement de création* : à la naissance de l'entreprise, il faut acheter des locaux, des terrains, des biens d'équipements...
- *Investissement de remplacement* : (ou de renouvellement) ils maintiennent la capacité de production (remplacement des biens de productions anciens).
- *Investissement d'expansion* : (capacité) pour réaliser une production ou pour augmenter la capacité de production.

2- Besoins d'exploitation

Cycle à financer (cycle d'exploitation)



Le cycle d'exploitation est la période séparant la date de l'achat des matières premières et la date de vente du produit fini (règlement).

L'entreprise doit donc financer ses stocks (M.P ; P.F) et les créances sur ces clients.

D- Moyens de financement :

Comme il a été déjà évoqué, la fonction financière de l'entreprise s'occupe de la gestion des fonds qu'ils soient de nature internes ou externes. En ce sens, le manager financier devrait s'intéresser essentiellement à prendre deux principales décisions : l'investissement et l'exploitation.

On distingue entre le financement à court terme et le financement à moyen et à long terme.

1- Le financement à C.T :

Il s'agit d'un crédit dont la durée ne dépasse pas un an. Les plus connus sont :

a-Crédit fournisseur :

Les facilités de paiement accordées par les fournisseurs sont nécessaires à toutes entreprises. Fondamentalement, les crédits fournisseurs sont accordés sur la base de la signature d'une traite 30, 60, 90 jours ou un chèque de garantie.

L'obtention d'un crédit auprès du fournisseur allège la trésorerie.

b-Crédit bancaire :

L'entreprise s'adresse à son banquier pour lui demander un crédit lui permettant de faire face à ses échéances (pour financer le cycle d'exploitation). Plusieurs formes de crédit sont possibles :

- Crédit d'escompte
- Facilité de caisse (la durée est de quelque jours / mois).
- Le découvert : durée quelques mois.

2- Financement à moyen et à long terme :

On distingue quatre formes de financement

- L'autofinancement :

Il y a autofinancement quand l'entreprise finance ses investissements par ses propres moyens : il s'agit des moyens de financement permanents que l'entreprise trouve dans ses propres ressources : bénéfices, amortissements et provisions. Il s'agit essentiellement de la capacité d'autofinancement appelée aussi Cash-flow ou marge brute d'autofinancement.

Une entreprise qui, au cours de l'exercice, voit sa trésorerie affectée par des mouvements entrants et sortants correspondants aux différents flux occasionnés par son activité, doit financer des charges qui se traduisent par des décaissements (exemple : achat de matières premières, paiement des salaires ...) alors que dans le même temps, elle encaisse entre le produit de ses ventes.

La différence entre ces décaissements et ces encaissements fait apparaître la capacité d'autofinancement.

- *Les apports nouveaux :*

Pour les sociétés autorisées à faire appel à l'épargne, le lancement de nouveaux titres peut être envisagé, voir même des titres qui permettent aux actionnaires majoritaires de conserver le contrôle. Cette source externe de financement est fondamentale car permettant à l'entreprise d'augmenter son capital de différentes manières, on distingue entre :

- *Augmentation du capital en numéraire* : l'entreprise vend de nouvelles actions
- *Augmentation du capital en nature* : il y a bien réel apporté (terrains).
- *Augmentation du capital par incorporation des réserves* ou conversion des créances.
- Les emprunts à moyens et à long terme :

Il s'agit des :

- *Crédits à moyen terme financent les investissements* dont la durée de vie est inférieure à 7 ans.
- *Crédits à long terme* ont une durée de 7 à 15 ans.
- *Le crédit-bail* : permet de financer des investissements mobiliers et immobiliers. Le crédit-bail est un arrangement contractuel permettant à une partie (le preneur) d'utiliser un actif appartenant à une société de crédit-bail (le bailleur), moyennant le paiement de loyer d'un montant convenu.

La location est généralement assortie d'une option de rachat du matériel à sa valeur résiduelle par le preneur à la fin de la période de location. Au terme de cette période, le preneur a également le choix de restituer le matériel ou d'étendre la période de location.

En d'autres termes, l'entreprise au lieu d'acheter l'équipement, elle le loue chez une société de crédit-bail qui l'achète à sa demande : L'entreprise paye le loyer mensuel convenu dans le contrat. À la fin du contrat, l'entreprise peut l'acheter ou le restituer ou renouveler le bail.

Chapitre 7 : Les fonctions administratives de l'entreprise

Introduction :

Produire et vendre un bon produit est le but ultime de toute entreprise. Et pour cela, il a fallu acheter différents éléments. Mais si les factures des fournisseurs ne sont pas réglées, si les clients ne paient pas leurs achats, si les salariés ne sont pas déclarés, les conséquences sur l'entreprise peuvent être graves.

C'est pour cela que l'activité administrative de l'entreprise est primordiale. Elle doit coordonner toutes les autres activités.

I- La Fonction administrative :

Les missions de la fonction administrative sont nombreuses et très variées : elle est donc assurée par de nombreux services (services administratifs, services de personnel, ...).

L'activité d'administration de l'entreprise est donc assurée à la fois par :

- *La direction générale*, chargée de définir les grandes orientations de l'entreprise ;
- *La fonction administrative et financière*, chargée d'assurer la bonne marche de l'entreprise au quotidien et qui travaille étroitement avec la direction générale tout en suivant ses directives.

L'activité administrative s'exprime au travers de deux pôles importants : la gestion de l'information et la gestion du personnel.

A- Le rôle de la fonction administrative :

FAYOL²² a distingué, au début du 20^{ème} siècle, six grandes fonctions : fonction administrative, fonction technique, fonction commerciale, fonction financière, fonction de sécurité et fonction comptable.

La fonction administrative assure la direction de l'entreprise.

Dans cette optique, l'activité administrative est une activité de soutien. De ce fait, elle n'est pas directement productive mais, sans elle toutes autres activités de l'entreprise seraient impossibles à réaliser. En effet, si l'information arrête de circuler, la gestion, et même le fonctionnement entier de l'entreprise, sont freinés.

En plus, la fonction administrative est synonyme de gestion. Il s'agit de trouver la meilleure utilisation possible des moyens mises à la disposition du titulaire de cette fonction administrative pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé. La fonction administrative repose donc sur 5 éléments clés :

²²- Henri Fayol (1841-1925) est un ingénieur (diplômé en 1860 de l'École nationale supérieure des Mines de Saint Etienne) qui appartient au siècle du grand développement industriel. Durant toute son activité professionnelle, il restera très attaché à la Société de Commentry Fourchambault. Les différentes étapes de sa carrière le mèneront du rang modeste d'ingénieur aux houillères de Commentry (1860 à 1866) au sommet de la hiérarchie : directeur de ces houillères de 1866 à 1872 ; directeur des houillères de Commentry, de Montvicq et des minières du Berryde 1872 à 1888 ; directeur général de la société de Commentry Fourchambault et Decazeville de 1888 à 1918, puis administrateur de la société jusqu'à sa mort. Ses travaux se classent en trois catégories : l'exploitation des mines, la géologie et l'administration industrielle. Son ouvrage « Administration industrielle et générale » sera reproduit dans le Bulletin de la société de l'industrie minérale dès 1916, puis publié aux éditions Dunod en 1918. Toutefois sa pensée ne s'imposera véritablement que durant la seconde moitié du 20^{ème} siècle. Ce sont les Business Schools américaines, qui traduisant le terme administration par management, feront la renommée de cet ingénieur

1- Prévoir :

C'est le préalable à toute action. La prévision porte sur les buts et sur les moyens. Elle suppose l'étude de la conjoncture et l'analyse des résultats et des ressources internes.

Ainsi, selon Fayol « Prévoir, signifie à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir » (1999, p. 48). En ce sens, la prévoyance peut se manifester de différentes manières, toutefois, l'instrument le plus efficace, c'est le programme d'action. Ce dernier facilite l'utilisation des ressources de l'entreprise et le choix des meilleurs moyens à employer pour arriver au but. La préparation d'un programme d'action est l'une des opérations les plus importantes et les plus difficiles de l'entreprise. Elle met en jeu tout particulièrement la fonction administrative.

2- Organiser :

C'est fournir à l'entreprise les moyens et les méthodes nécessaires à la réalisation de ses objectifs. En plus, « Organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matières, outillage, capitaux, personnel » (Fayol, 1999, p. 61).

Après avoir subdivisé l'organisation en deux composantes, l'organisme matériel et l'organisme social, Fayol s'intéressera plus particulièrement à cette dernière composante. A ressources matérielles données, le corps social doit être

capable de remplir les six fonctions essentielles, c'est-à-dire d'exécuter toutes les opérations que comporte l'entreprise.

Le corps social peut remplir différentes missions :

- *veiller à l'exécution du programme d'action,*
- *établir une direction compétente,*
- *concerter les actions et coordonner les efforts,*
- *définir les attributions,*
- *encourager le goût des initiatives et des responsabilités,*
- *faire observer la discipline,*
- *faire tout contrôler...*

Généralement, la forme du corps social dépend du nombre d'agents de l'entreprise, ainsi quand le nombre d'ouvriers augmente, un contremaître ou un intermédiaire apparaît. Elle dépend de l'activité de l'entreprise c'est-à-dire dans les entreprises industrielles, c'est le service technique qui est prépondérant; dans les entreprises commerciales, c'est le service commercial et des organes de l'entreprise (Fayol définit 9 organes au sein de la société anonyme : le groupe d'actionnaires, le conseil d'administration, la direction générale et son état-major, les directions régionales et locales, les ingénieurs principaux, les chefs de services, les chefs d'ateliers, les contremaîtres, les ouvriers).

En plus, Fayol reviendra sur le système d'organisation taylorien : « *J'ai cherché à me faire une idée un peu précise du système d'organisation dit système Taylor dont il est question depuis quelques années.*

Ce n'est pas facile : pour certains c'est la direction du travail des ouvriers basée sur une étude attentive et minutieuse du temps et des mouvements; pour d'autres, c'est l'acier à coupe rapide, ce sont des méthodes de comptabilité et de rémunération, etc. C'est probablement un peu de tout cela; mais il me semble que c'est sur tout ce que Taylor lui-même a appelé «l'organisation scientifique

ou administrative » (Fayol, 1999, p. 76). Dans cette optique, pour Fayol, ce système préconisé pour la direction des ateliers, reposerait sur les deux idées suivantes :

- la nécessité de renforcer les chefs d'atelier et les contremaîtres par un état-major ;
- la négation du principe de l'unité de commandement (Taylor rejetait le «type militaire d'organisation »).

On peut dire que si Fayol approuve la première idée (Taylor ayant rendu un grand service en rappelant l'importance de ce rouage), il considère la seconde particulièrement dangereuse²³.

On mettra donc en œuvre les moyens humains, matériels et financiers, de manière optimale, c'est-à-dire permettant d'obtenir le maximum de production avec le moindre coût. Ainsi, l'entreprise doit être organisée de façon rationnelle et efficace. :

- *Sous l'angle social (politique des relations sociales) ;*
- *Sous l'angle technique ;*
- *Sous l'angle financier ;*

L'organisation relève donc des connaissances psychologiques, scientifiques et financières.

²³- L'opposition entre **Taylor** et **Fayol** repose sur la conception structurelle de l'entreprise. En effet, **Taylor** préconise une structure fonctionnelle avec une multiplicité de chefs, suite au principe de spécialisation. Cette conception structurelle peut toutefois poser des problèmes de coordination (puisque un ouvrier peut recevoir des ordres de plusieurs chefs) ainsi que des problèmes de circulation et de transmission de l'information. La multiplicité des chefs dilue les responsabilités et institue des ambiguïtés au niveau du commandement. **Fayol** résout ce type de problèmes en proposant un principe fondamental : **l'unité de commandement**. C'est la structure hiérarchique simple et claire, qui sépare les responsabilités en les découpant le plus souvent par fonctions, mais aussi par zones géographiques ou par produits. Pour Fayol, chaque homme ne doit recevoir d'ordres que d'un seul chef. Un commandement double serait source de conflits. D'ailleurs le commandement simple est le plus répandu dans des organisations telles que l'entreprise, l'armée, la famille, l'État.

3- Commander

C'est mettre en action les moyens dont dispose l'entreprise. Il s'agit de :

- *donner des directives ;*
- *prendre des décisions ;*
- *s'assurer de leur exécution.*

Dans cette optique, le commandement a pour mission de faire fonctionner le corps social.

Cette mission se répartit entre les divers chefs de l'entreprise, chacun ayant la charge et la responsabilité de son unité. En ce sens, le but du commandement est de tirer le meilleur parti des agents qui composent son unité.

Plus essentiellement, Fayol a identifié les qualités personnelles d'un bon chef :

- avoir une bonne connaissance de son personnel,
- éliminer les incapables,
- connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents,
- donner l'exemple, faire des inspections périodiques du corps social,
- réunir ses principaux collaborateurs en réunions,
- ne pas se laisser absorber par les détails, viser à faire régner un climat d'initiative et de dévouement du personnel.

Cette fonction suppose donc :

- *des connaissances humaines, psychologiques :l'art de commandement ;*
- *des connaissances techniques afférentes à la tâche à accomplir ;*
- *des connaissances précises sur l'entreprise et son organisation.*

4 - Coordonner :

C'est maintenir l'unité d'action et harmoniser les fonctions de chaque secteur de responsable. En ce sens, coordonner, c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès.

C'est donner à l'organisme matériel et social de chaque fonction les proportions qui conviennent pour qu'elle puisse remplir son rôle de façon sûr.

C'est tenir compte, dans une opération quelconque (technique, commerciale, financière) des obligations et des conséquences que cette opération entraîne pour toutes les fonctions de l'entreprise.

Coordonner, c'est proportionner les dépenses aux ressources financières, l'ampleur des immeubles et de l'outillage aux besoins de fabrication, les approvisionnements à la consommation, les ventes à la production.

Il faut veiller à ce que tout se passe conformément aux directives données. Au final, coordonner, selon l'analyse de Fayol, c'est « *donner aux choses et aux actes les proportions qui conviennent, adapter les moyens au but* » (Fayol, 1999, p. 115).

5- Contrôler :

C'est vérifier les moyens et les résultats :

- *par apport aux ordres donnés,*
- *par rapport aux objectifs fixés.*

En ce sens, le contrôle consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adapté, aux ordres donnés et aux principes admis. Il a pour but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour. Le contrôle s'applique à tout, aux choses, aux personnes et aux actes.

D'un point de vue administratif, il faut s'assurer que le programme existe, qu'il est appliqué et tenu à jour, que l'organisme social est complet, que les tableaux du personnel sont utilisés, que le commandement s'exerce selon les principes, que de coordination se tiennent.

D'un point de vue commercial, il faut s'assurer que les matières premières entrées et sorties sont exactement appréciées en quantités, en qualités et prix, que les inventaires sont bien faits, que les engagements sont bien tenus...

Plus fondamentalement, pour que le contrôle soit efficace, il faut qu'il soit fait en temps utile et suivi de sanctions ou de motivations.

II- La fonction des ressources humaines :

La fonction des ressources humaines dans les entreprises a pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel, de valoriser les compétences de leurs agents et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste.

Cette étude examine l'intégration de la fonction RH dans la stratégie de l'organisation puis détaille chaque processus (recrutement, formation, évaluation des agents, rémunérations, gestion des compétences, gestion de l'encadrement supérieur). En ce sens, elle analyse le partage de la gouvernance des fonctions « ressources humaines » au sein des organisations.

Elle décrit les systèmes de mesure de la performance utilisés par les directions de ressources humaines. On parle souvent de GRH défini comme « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité²⁴ ».

En d'autres termes, P. Roussel²⁵ définit de sa part la GRH comme étant : «La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise.

L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ». En effet, la fonction RH a évolué dans le temps comme le montre le tableau suivant selon Weiss et col. (1999)²⁶ :

²⁴- Définition empruntée à L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « *Gestion des ressources humaines* » éditions Dunod 2007.

²⁵- Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995. Le LIRHE est composé de chercheurs en droit social et économie du travail de l'Université des sciences sociales de Toulouse, et de chercheurs en gestion des ressources humaines de l'Institut d'Administration des Entreprises de cette même université. Sa vocation est de développer des recherches sur l'emploi, le travail et la gestion des ressources humaines par des études théoriques et empiriques soit interdisciplinaires, soit au sein d'un des trois départements du laboratoire (Gestion, Economie, Droit).

²⁶- Dimitri Weiss, « *Ressources Humaines* » aux Editions d'Organisation (3ème édition), 2005.

Modèle 1 : Adaptation passive et défensive des personnels (1975-1985)	Modèle 2:Activation et mobilisation d'un marché interne des RH (1985-2000)
<p>Flexibilité quantitative externe du Travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logique de CT ; • Gestion quantitative des sureffectifs (mesure d'âge) ; • Intervention de l'État ; • Négligence des ressources humaines internes ; • Gestion du personnel concentrée sur les restructurations ; • Emploi considéré comme une variable d'ajustement (emploi atypique, externalisation). 	<p>Management idéologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discours idéologique, • Recherche d'une implication intense des personnes qui doivent tout donner à leur entreprise. <p>Courant affaibli par sa concomitance avec les plans sociaux</p> <p>Modernisation socio-productive :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche de flexibilité interne qualitative ; • Gestion anticipée des compétences • Approche proactive ; • Modèle de l'organisation qualifiante ; • Personnel envisagé comme un investissement, une ressource.

D'après cette vision historique d'évolution de la GRH, une question s'impose :

Comment parler de performance en matière de ressources humaines au sein des organisations?

En ce sens, plusieurs questions nous interpellent :

- Quelle est la production propre des services de ressources humaines ?
- Quels sont les objectifs assignés à la fonction RH ?
- La mesure a-t-elle un sens en matière de la fonction RH ?

On peut analyser de plusieurs manières la performance des fonctions RH :

La première est une définition économique : la fonction RH implique des budgets. La fonction RH a donc à rendre compte de ses coûts. Une autre manière de définir la fonction RH est de l'analyser dans ses relations avec les objectifs de l'organisation : la fonction RH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats.

Dans cette optique, gérer et développer les compétences des collaborateurs serait donc la performance spécifique de la DRH. Mais un autre aspect est essentiel : dans toutes les organisations, un des rôles de la DRH est d'anticiper et d'avoir une vision prospective. On peut parler aujourd'hui de «gestion prévisionnelle des ressources humaines ».

Par ailleurs nous allons présenter un ensemble de pratique des ressources humaines :

A- Le recrutement :

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de

spécialistes ou d'experts. L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des R.H. et de l'individu lui-même au sein de l'organisation.

L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif.

Le recrutement constitue une ouverture sur l'extérieur. Il est un outil de sélection et, conséquemment, facteur de marginalisation des individus.

Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs.

Malgré l'utilisation de techniques de sélection visant à rationaliser le recrutement, il existe des échecs.

L'évocation de la marginalisation et des échecs inhérents au recrutement nous rappelle les difficultés liés à cette procédure mais nous renvoie aussi aux préoccupations premières de l'entreprise, vivre et être performante dans un univers fortement concurrentiel. Ainsi, plusieurs questions nous interpellent :

- Comment définir le recrutement ?
- Quelles sont donc les conditions de réussite d'un recrutement ?

1- Définition :

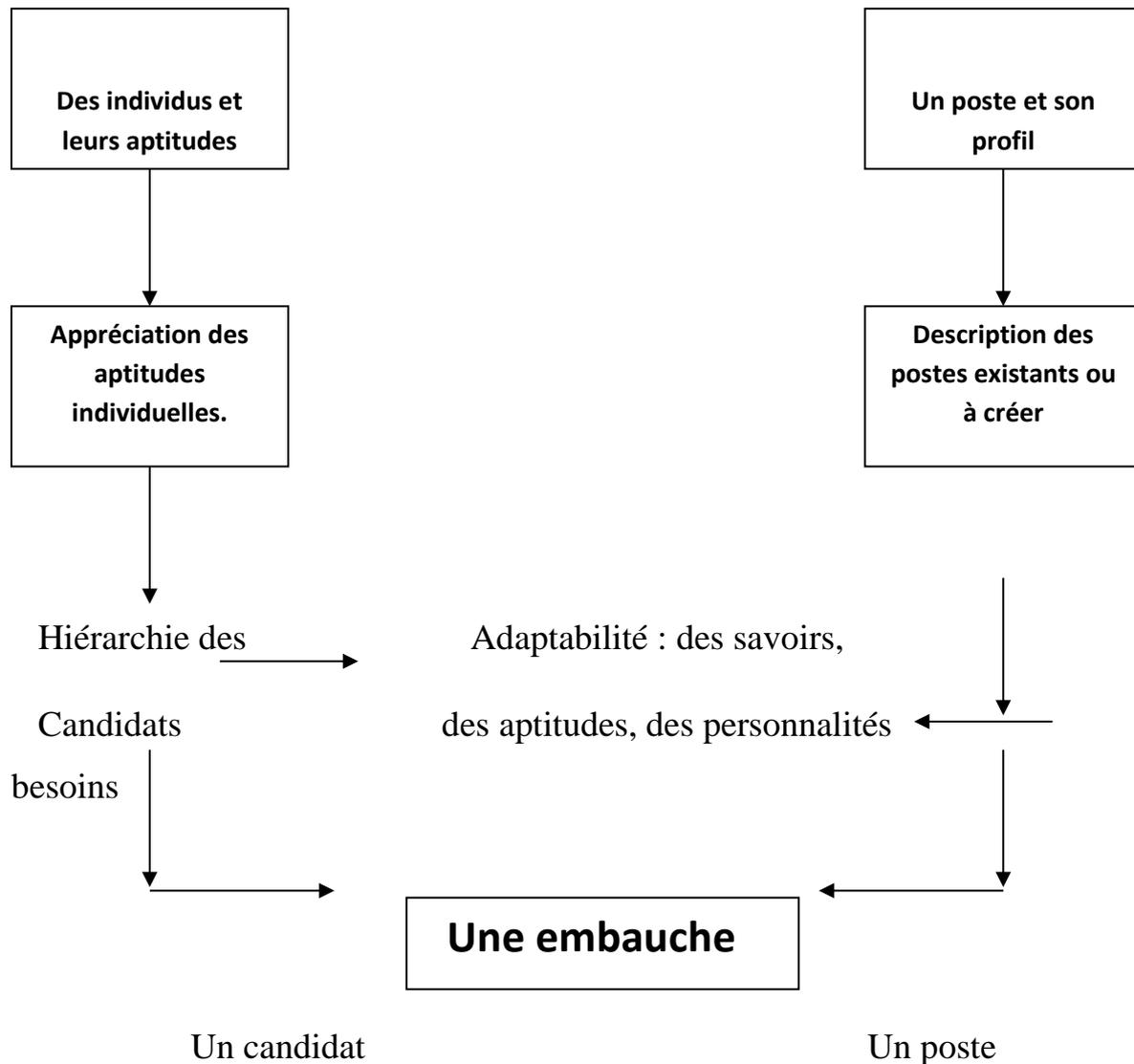
Le recrutement est une décharge d'adéquation entre un poste et un candidat. « Le problème que pose tout recrutement est d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste». En d'autres termes, Un recrutement performant est un recrutement réalisé au terme d'un processus équitable et transparent, dans des délais n'obérant pas la bonne marche de l'organisation, d'un salarié assurant à son poste de travail l'efficacité du service. Une question qui nous interpelle :

Comment vérifier la performance du recrutement ?

En procédant par mesurer la durée des procédures, la durée dans le poste, la transparence réelle et à la représentativité des populations-cibles, le nombre de recours et leur cause, la réduction des coûts et des procédures.

Le recrutement / adéquation de deux sous-ensemble

Le marché du travail



2- La démarche du processus de recrutement :

La démarche de recrutement se compose des étapes suivantes :

- *Définition de poste* : C'est l'analyse objective de la nature du travail à réaliser.
- *Définition du profil* : c'est le classement des éléments du profil selon la grille suivante, indispensable, essentielle, souhaitée.

- *La prospection* : Elle se fait par annonce du profil requis. Cette annonce peut être réalisée d'un grand nombre de façon différente :
- *La sélection* : Elle se fait sur la base de certains critères en relation avec le poste
- *La décision* : C'est la phase ultime de la sélection. La décision finale est prise par le responsable hiérarchique.
- *L'accueil* : Elle commence généralement par une présentation de l'entreprise puis des différents services avant de procéder à une présentation du travail proprement dit.
- *L'intégration* : Elle se décompose de deux périodes : période d'essai et période d'intégration :

Afin d'entrer dans cette phase active, il est nécessaire de mobiliser l'encadrement concerné par le recrutement. C'est-à-dire le manager qui a fait part de son besoin en personnel.

Ainsi, le rôle des cadres en matière de recrutement se définit comme suit, d'après St Onge et al.²⁷ :

- *identification des besoins,*
- *participation aux entrevues de sélection,*
- *décision d'embauche de tel ou tel candidat,*
- *accueil des nouveaux employés,*
- *intégration des nouveaux employés dans les équipes de travail.*

²⁷ S. St-Onge, M. Audet et H. Haines, « *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* », Gaétan Morin Éditeur, Montréal, p. 44.

3- l'entretien

L'entretien met en situation de communication orale (situation de face à face) deux personnes. Celles-ci dialoguent, échangent des informations sur un sujet précis.

B- La formation :

La formation professionnelle est pourtant un enjeu de toute première importance. Dans un monde ouvert aux échanges, la compétitivité des entreprises repose en grande partie sur la qualification de leurs cadres.

En ce sens, les entreprises ont fait à ce titre du développement de la formation tout au long de la vie un objectif essentiel pour faire de leur maturité dans un contexte d'« économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ».

L'enjeu économique se double de fait d'un enjeu social déterminant. Dans cette optique, la formation professionnelle ne conditionne pas seulement aujourd'hui l'accès à l'emploi. Elle détermine pour chacun la possibilité de se maintenir dans celui-ci par l'adaptation en continu des savoirs et des savoir-faire au rythme de l'évolution du progrès technique et de la recomposition des métiers.

Elle s'affirme ainsi comme l'instrument majeur de la sécurisation des parcours professionnels dans un contexte d'accélération des mutations économiques.

1- Définition

La formation est un investissement dans des actions dont l'objectif est de s'instruire ou développer des savoirs des travailleurs.

Dans un contexte devenu de plus en plus turbulent, la formation professionnelle devenait une donnée fondamentale. Dans cette optique, « Toute organisation possède un patrimoine de talents, de savoirs et d'expériences qu'elle s'applique à gérer. Cela mène à :

- assurer un approvisionnement cohérent en capacités humaines : c'est l'objectif des politiques de recrutement ;
- mettre en œuvre une juste rétribution et une affectation optimale de ce patrimoine ;
- accroître ce patrimoine et assurer sa pérennité, non seulement par la formation mais aussi par la mise en œuvre de la transmission systématique des savoir-faire et de l'expérience acquise : c'est le rôle des politiques de formation »²⁸.

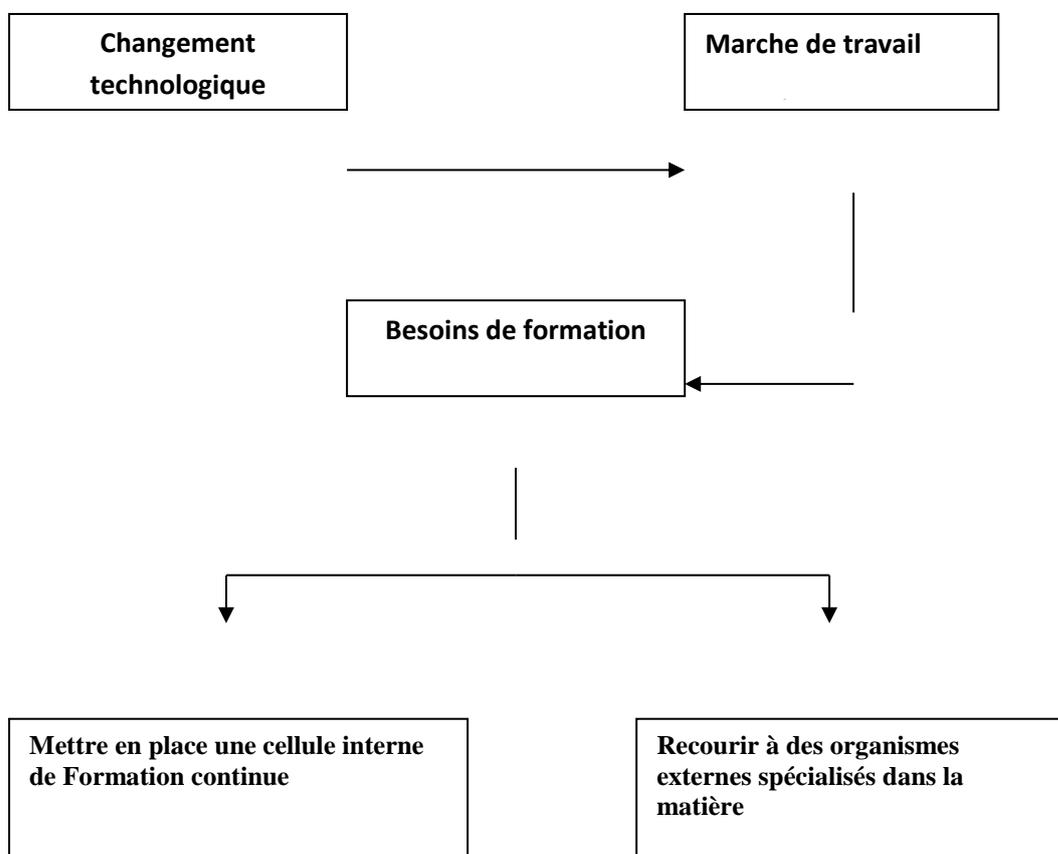
Actuellement, rien n'est jamais acquis. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus le parcours professionnel. En effet, l'évolution de l'organisation du travail, comme c'est de plus en plus le cas dans les entreprises à la pointe du progrès, n'est réussie qu'avec un plan de formation approprié. La compétence actuelle du travailleur ne sera sans doute plus suffisante dans quelques années s'il ne l'entretient pas.

En d'autres termes, « Gravier les marches de l'escalier professionnel demande, pour le salarié, à la fois une part importante de travail mais également de l'implication et de la motivation. Il faut aussi qu'au niveau de l'entreprise, plusieurs conditions soient remplies en matière de formation :

²⁸ MARTORY B., CROZET D., « *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances* », Dunod, Paris, 2002, p.89.

- l'entreprise doit être « apprenante », c'est-à-dire qu'elle doit être un lieu où les salariés acquièrent toujours plus de connaissances, de compétences et de professionnalisme, et où ils exercent et maîtrisent leur métier de mieux en mieux.
- les formations ne peuvent pas se réaliser sans préparation préalable. Elles doivent être l'expression d'un projet qui reflète à la fois les besoins de l'entreprise et ceux du salarié.
- les formations doivent être qualifiantes et permettre de capitaliser les connaissances acquises dans la pratique.
- il doit exister une reconnaissance du développement personnel et professionnel et cela doit se traduire par une évolution de carrière ».

On peut schématiser sa place dans l'entreprise de la manière suivante :



2- La nécessité de la formation

La formation répond à un double objectif, elle permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement et de faire progresser son personnel.

Plus précisément, « la formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :

- elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des travailleurs ;
- elle permet une meilleure circulation de l'information ;
- elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, de changements dans les modes de production: c'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique;
- enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement.

Elle constitue donc un investissement au carrefour des performances »²⁹.

Les transformations rapides de la société industrielle obligent les entreprises à développer les activités de formation, ainsi l'adaptation permanente du personnel est devenue une nécessité.

3- Les types de formation :

Le travail des responsables de ressources humaines a permis d'améliorer l'image des formations en entreprise. Ils ont simplement su démontrer que la formation peut être considérée comme un investissement plutôt qu'une dépense

²⁹ - MARTORY B., CROZET D., « *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance* », op.cit. p.89-90.

sans intérêt. La rapidité des évolutions technologiques et des attentes du marché rendaient par ailleurs urgente la mise à jour des compétences qui avaient besoin d'être complétées.

La formation a alors été planifiée en fonction des attentes et besoins de l'entreprise, d'une part, et des besoins du marché, d'autre part. Financée par l'entreprise ou par le biais d'organismes de fonds de formation, elle sert aujourd'hui à permettre aux travailleurs d'améliorer leurs connaissances, compétences et comportements.

Le recensement des besoins individuels est aujourd'hui une obligation légale, si bien que la formation est prise en compte dans les budgets et qu'un plan précis de formation est établi. En donnant du sens à la politique de formation, l'entreprise a réellement un moyen pour devancer les risques de pertes de compétences ou de manques vis-à-vis de la concurrence.

La mise en place d'un processus de formation permet aussi bien l'écoute du personnel que la mesure des acquis de la formation ainsi que la maîtrise de toutes les étapes pédagogiques et organisationnelles.

Si le transfert des compétences individuelles et collectives est au cœur des préoccupations et des projets d'entreprises, la formation professionnelle s'est émancipée en offrant des possibilités d'apprentissage loin des carcans scolaires.

Il existe aujourd'hui des formations-actions qui permettent des retombées pour l'entreprise et le personnel quasi immédiates, et des formations sur mesure plus performantes. L'analyse des besoins, la détermination des objectifs visés par la formation, les programmes sur mesure, l'organisation et le suivi des actions, et enfin l'évaluation du formateur, de l'organisation et des acquis permettent une prise en considération de chaque étape. Les outils et les méthodes pour mesurer la performance à chaque étape sont déployés avec le

même sérieux que pour le processus central de l'entreprise tel que la production par exemple.

À l'heure actuelle, les entreprises préfèrent assurer le coût d'une formation plutôt que de devoir supporter le poids d'éventuelles erreurs de la part de son personnel, qui peuvent être dramatiques au niveau humain (sécurité) ou encore au niveau du coût.

En ce sens, on distingue entre :

- la formation initiale : Elle comprend plusieurs formes :
- la formation scolaire : où les jeunes suivent les filières classiques du système scolaire.
- La formation en alternance sous le statut scolaire : des stages de fin d'études sont rendus obligatoires dans certaines formations. Il s'agit d'un partenariat école pour préparer les jeunes à l'entrée dans la vie active.
- La formation en alternance sous le contrat de travail : il s'agit d'un contrat par lequel un employeur s'engage ; en plus du versement d'un salaire, à assurer une formation professionnelle à une jeune qui suit par ailleurs, une formation théorique.
- la formation professionnelle continue : elle représente les actions de formation poursuivies par les personnes actives pour améliorer leurs qualifications, envisager une reconversion ou s'adapter aux nouvelles conditions de travail.

En ce sens, la formation devenait un facteur de dynamisme et de compétitivité. Dans un tableau, on peut montrer, selon l'auteur, l'importance de cette évolution dans la vie de l'entreprise :

La G.R.H comparée à l'administration du personnel

Gestion de la main	Administration du	GRH
---------------------------	--------------------------	------------

d'œuvre	Personnel	
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

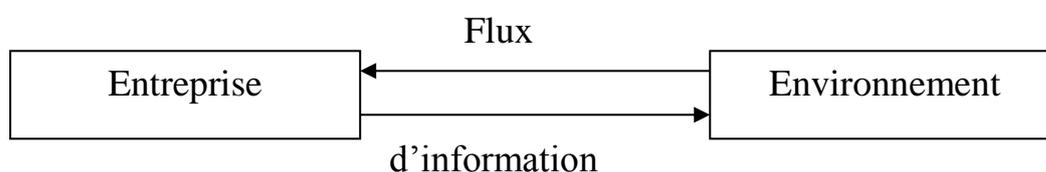
Source : L. Cadin et al., « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », (2002, p.11).

CHAPITRE 8

L'information et le système d'information dans l'entreprise

Introduction :

Comme nous l'avons déjà signalé, toute entreprise est en relation avec ses partenaires externes (frais, clients,...) et elle est confrontée à plusieurs marchés (marché de biens et services, marché de travail,..) de ce fait, elle est amenée à échanger avec cet environnement, des informations de toute sorte en utilisant différents moyens.



Les informations entrant ou sortant doivent être bien gérées pour en-tirer le gain attendu, d'où la nécessité de mettre en place un organe chargé de la gestion de l'information, il s'agit de système d'information.

I- La notion d'information :

La définition du concept de l'information n'est pas une tâche aisée, elle recouvre plusieurs significations en fonction des intérêts portés à sa forme ou à son utilisation :

A- Définition :

Le dictionnaire définit ce terme comme renseignement obtenu de quelqu'un ou quelque chose.

Exemple : nouvelle communiquée par la presse, journal, télé...

Le théoricien de l'information, SWANNON présente l'information comme un moyen de réduire l'incertitude sur la connaissance d'un système, c'est la réponse à une question, elle n'a pas de sens que par rapport à cette même question.

Sous l'angle économique, la science économique (Marchal) cherche à assimiler l'information à un bien économique ayant un certain coût et une certaine utilité dans le cadre d'une fonction bien précise.

Néanmoins il s'agit d'un bien particulier et ce pour plusieurs raisons :

- *L'information ne répond pas au principe de rareté* : si les biens peuvent être échangés, dans le cas de l'information, le cédant conserve ce qu'il a cédé après l'échange.
- *L'usage de ce bien n'est pas quantifiable à l'avance* : il est aléatoire car il dépend strictement de la capacité de l'utilisateur à son servir convenablement.
- *L'information n'est pas détruite par sa consommation* : sauf par le temps qui peut la rendre obsolète.

B- Typologie de l'information

Le flou qui entoure l'information rend nécessaire la distinction entre ces différentes classes et catégories.

1-Classification classique

- *Information formelle* : c'est une information provenant de source officielle. Elle est le fruit d'un travail de valorisation et synthèse : plus une information est formalisée, plus son coût est élevé, et plus elle est facilement opérationnelle et exploitable.
- *Information informelle* : issue de source informelle qui ne sont pas désignées au préalable pour informer : les contacts spontanés, les bruits de couloir, la bouche à oreille, ... les circuits de communication informels, étant non

formalisés, leurs informations doivent être prise en considération, mais avec beaucoup de vigilance.

2- Classification selon l'utilité :

C'est une classification à caractère subjectif dans la mesure où elle dépend beaucoup de receveur. On en distingue :

- *Information fatale* : il s'agit d'une information qui ne présente aucune utilité et dont elle est parfois difficile de lutter (exemple : publicité insensible par voie postale).
- *Information utile* : une information est dite utile s'il fait gagner du temps, de l'argent ou de la connaissance pour action ou décision future, ou bien évite d'en perdre.

Si l'information est tellement utile au point de ne pas pouvoir s'en passer il devient critique.

- *Information critique* : lorsqu'elle est tout à fait indispensable pour agir ou décider, elle est absolument nécessaire, vitale et son absence aurait des conséquences dramatiques.

3- Classification selon la valeur :

La valeur de l'information apparaît par rapport à un problème et dont la poursuite d'un but, selon le critère de la valeur de l'information, on peut distinguer trois classes :

- *Donnée* : c'est une information non confrontée à un problème et qui ne présente que peut d'intérêt.
- *Information* : c'est le processus de rencontre d'une donnée et d'une question préalable que se pose le récepteur de la donnée.

- *Connaissance* : c'est la fraction de l'information utilisée par le processus de décision pour prendre une décision ou effectuer une action. C'est une information potentielle, utilisable dans l'avenir et applicable dans des situations variées.

L'information constitue un ingrédient nécessaire au fonctionnement et au développement de l'entreprise. Il s'agit en effet d'une ressource maitresse comme le son, les finances, le personnel, et les moyens techniques. Sa possession et sa maitrise sont indispensables dans le cadre d'un système dite système d'information.

II- Le système d'information :

L'information ne peut être appréhendée en dehors du système d'information :

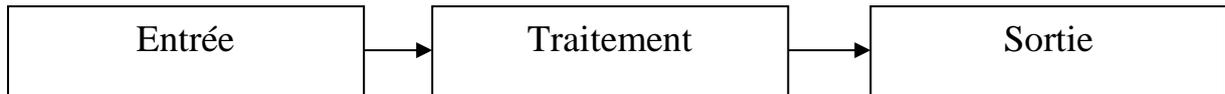
A- Définition du système d'information :

L'expression « système d'information » se réfère à une approche globale de toute organisation à savoir l'approche systémique.

L'approche systémique empruntée de la biologie (1930) se propose d'expliquer le fonctionnement des ensembles non seulement par une analyse de leurs parties, mais principalement en tenant compte des interactions entre leurs éléments constitutifs. Cette approche insiste sur les transformations qui se produisent à l'intérieur des ensembles étudiés. Ces transformations résultent des modifications plus au moins contrôlées que subissent les intrants provenant d'autres systèmes ou de l'environnement.

L'approche systémique est donc à la base de la notion de système : un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but.

Le modèle le plus simple consiste en une entrée, un traitement et une sortie.



Le système d'information peut être défini comme un système utilisateur-machine qui produit l'information pour assister les êtres humains, les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision.

Il regroupe l'ensemble des moyens et procédures dont l'objectif est de fournir aux différents membres de l'organisation une perception de l'état et de fonctionnement de la dite organisation ainsi que son environnement à travers des mécanismes informationnels.

B- Les dimensions du système d'information :

L'objectif d'un système d'information est surtout de fournir au décideur d'entreprise les informations dont ils ont besoin pour contrôler, décider, et agir. Or, dans l'entreprise, les décisions n'ont pas toutes la même importance et sont prises par des décideurs de niveaux différents et sur la base d'information de portée différente. Le système d'information est généralement décomposé en des sous-systèmes (niveaux).

- *Niveau stratégique* : la stratégie porte sur l'essentiel sur des décisions non programmables concernant la définition des buts de l'entreprise, les orientations à atteindre ainsi que le contrôle de l'ensemble de l'activité.

Le système d'information stratégique principalement pour projet de nourrir ce processus décisionnel à travers une information extravertie, prospective qualitative pour l'ensemble et globale. Cette information est fortement chargée d'incertitude, ce qui implique un processus de traitement intelligent et critique.

- *Niveau tactique* : les décisions tactiques consistent à définir les moyens et à modifier des actions spécifiques pour s'adapter aux incidents du parcours afin d'atteindre les objectifs globaux fixés au niveau stratégique.

C'est à ce niveau que s'effectue le pilotage.

L'information requise à ce niveau doit permettre la détermination des choix technologiques en tenant compte des moyens (techniques, humains, financiers) de l'entreprise et de ses objectifs économiques.

- *Niveau opérationnel* : C'est le niveau qui exécute les fonctions principales pour lesquelles l'entreprise existe. Il participe à l'atteinte de ses objectifs explicites. Le système d'information à ce niveau doit fournir l'information nécessaire pour s'assurer que les tâches spécifiques sont exécutées avec efficacité (atteint les objectifs) et efficience (les meilleurs moyens pour atteindre les objectifs). Il est orienté vers les transactions et s'intéressent aux tâches individuelles. Les informations à ce niveau doivent permettre la résolution de problème précis, elles doivent être fiables, mesurables, quantifiables et ne pas comporter d'incertitude à fin de permettre un traitement automatique.

Application :

Nous allons essayer d'analyser la relation de l'entreprise par rapport en matière d'information. Cette relation comprend les éléments suivants :

Eléments	Besoins d'information	Sources d'information
Recherche de frais	Prix, qualité, réputation des frais, condition de règlement, respect des délais	Le marché Le frais lui-même
commande	Quantité à acheter, qualité délais, trans...	Service production, service comptable et financier
Respect commande	La conformité aux niveaux : quantité, qualité, le délai,	Vérification de la commande vécue, le but de commande

condition de trans

Gestion du stock Stock max, stock min, Magasinier, service comptable
capacité de stockage, le délai et financier.
de la pression des stocks

C- Rôle du système d'information

Le système d'information est le sous-système qui assure la fonction informationnelle de l'entreprise, il veille sur le processus par lequel l'entreprise s'informe sur elle-même et sur son environnement, et par lequel il informe son environnement à son sujet, ce processus se subdivise en quatre fonctions essentielles :

1- La fonction de collecte de l'information :

Il s'agit de recevoir l'information acheminée vers l'entreprise, mais aussi collecter et chercher l'information utile au bon fonctionnement de l'entreprise.

2- la fonction de mémorisation d'information :

Il s'agit de stocker l'information, de la garder pour un temps défini et de pouvoir la retrouver le cas échéant, il s'agit d'une fonction très importante du fait que la conservation est la capitalisation permanente de l'information forme l'histoire et la mémoire de l'entreprise. Sans histoire, l'entreprise peut difficilement gérer son avenir, les décideurs seront amenés à opérer devant des situations comme si elles étaient toute nouvelle et donc incertaine.

3- La fonction de traitement de l'information :

Il ne s'agit pas de créer l'information mais uniquement la réorganiser sous une forme plus simple ou plus efficace en vue de faciliter son utilisation, il s'agit de faire apparaître explicitement des valeurs contenues dans le stock initial de l'information et par là même réduire la complexité de cette information.

4- la fonction de communication de l'information :

Il y a communication lorsqu'un stock d'information d'une entité « A » est reçue par une entité « B », les deux entités peuvent appartenir au même système (communication interne) ou bien à des systèmes différents ou avec l'environnement (communication externe).

Il s'agit d'une fonction très importante dans tout système d'information dans la mesure où elle permet d'une part de rester en contact avec l'environnement, et d'autre part de créer un climat nécessaire à la coopération, à la participation des membres de l'entreprise et au bon fonctionnement de celle-ci.

Le système d'information participe donc dans la création de valeurs et doit de ce fait être géré et développé de façon à ce que son évolution suit l'évolution des intérêts de l'entreprise.

L'organisation et la gestion des entreprises ont connus des grandes évolutions depuis la révolution industrielle. Ce qui a donné naissance à plusieurs courants de pensée qui étaient à la base de plusieurs styles de management.

I- Les grands courants de pensée relatifs à la gestion et organisation d'entreprise

Schématiquement, on peut dire que les premières théories concernant la rationalisation des organisations en générale, et des entreprises en particulier peuvent être divisées en trois grands courants :

A- Le courant classique :

Les premiers auteurs qui se sont intéressés au fonctionnement interne de l'entreprise sont : Weber, Taylor, Fayol, Ford.

1- Max-Weber et le modèle bureaucratique de l'organisation :

Weber a été le premier à s'intéresser aux rapports de pouvoir au sein des organisations, selon lui l'idéal organisationnel est le modèle bureaucratique qui se caractérise par une hiérarchie des fonctions, un recrutement sur la base de la qualification professionnelle, un salaire déterminé en fonction d'un statut, et les règles de fonctionnement sont établies par des documents écrits, le modèle de la bureaucratie correspond au fonctionnement des administrations publiques.

2- Taylor et l'organisation scientifique de travail :

Son œuvre concerne l'organisation de l'atelier. Taylor s'est intéressé à l'organisation de la production et non pas à l'organisation de l'entreprise dans sa globalité selon lui, la performance de l'entreprise se mesure par sa productivité, donc en terme d'efficience (résultats obtenus par rapport aux moyens utilisés), il a préconisé deux sortes de divisions de travail :

Division horizontale : chaque tâche doit être décomposée en opérations élémentaires qui seront analysées et chronométrées, ainsi, chaque tâche doit être effectuée dans un temps imposé, et le salarié sera payé en fonction de l'effort fourni mesuré par le nombre de pièces fabriquées (salaire au rendement).

Division verticale : c'est la séparation entre la conception et l'exécution, il faut organiser l'atelier de production de façon à ce que chaque cadre soit compétent dans un domaine, et n'ait autorité que dans ce domaine (un subordonné dépend de plusieurs chefs).

3- Principes d'organisation de Fayol :

Fayol est le premier auteur à avoir préconisé un découpage des activités de l'entreprise par fonction. Il a distingué six fonctions importantes dans toutes les entreprises industrielles : fonction administrative, technique, commerciale, comptable, financière, et de sécurité. C'est le premier qui s'est intéressé à la science de la direction et l'administration générale de l'entreprise. Selon lui, la fonction administrative est caractérisée par 5 impératifs : prévoir, organiser, coordonner, contrôler et commercialiser.

4- Ford et la chaîne de travail :

Ford a introduit le travail à la chaîne, le fordisme constitue le prolongement du taylorisme, son objectif était de standardiser totalement la production à travers la production de masse. L'originalité est la constitution de la chaîne du travail, qui consiste à transférer la mobilité de la force de travail et des machines vers le produit (l'objet de travail).

Les hommes et les outils sont fixes, l'objet du travail est mobile, grâce à l'intervention des convoyeurs (tapis roulant, surface glissante...) chaque ouvrier réalise un certain nombre d'opérations élémentaires et répétitives.

On peut reprocher au courant classique (taylorien d'avoir négliger les relations humaines au sein de l'entreprise, ce qui a d'ailleurs suscité une grande méfiance de la part des syndicats ouvriers. En effet, l'OST, ne tient pas compte de la fatigue physique et morale des ouvriers, ce qui a eu pour conséquence une déformation continue des travailleurs.

B- Le courant des relations humaines :

Pour le mouvement des relations humaines, l'homme doit être considéré comme un être social ayant le besoin d'appartenir à un groupe et d'entretenir des relations sociales.

1- Elton Mayo et l'école des relations humaines :

E. Mayo est le père fondateur de l'école des relations humaines, il s'est intéressé à la psychologie des travailleurs à l'intérieur de l'entreprise pour montrer que les relations sociales, les conditions du travail, et l'intégration du travailleur au groupe jouent un rôle plus important que les augmentations du salaire.

En effet, le fait d'être considéré, du pouvoir participer, communiquer, avoir le sentiment d'appartenir et d'être utile à une organisation, constitue une motivation au travail aussi importante que la seule rémunération financière.

2- la théorie des besoins de Maslow :

La théorie des besoins cherche à analyser les besoins humains afin de déterminer les formes et les conditions de travail permettant de répondre positivement à ses besoins.

L'étude des besoins est un moyen pour la motivation, la notion de motivation veut dire le désir d'accomplir une action dont le résultat espéré doit permettre de satisfaire un besoin. Les besoins sont hiérarchisés dans les cadres de ce qu'on appelle la pyramide des besoins de Maslow.

Ainsi donc, l'entreprise doit s'organiser de manière à ce que tout employé trouve les éléments qui le motivent et qui lui permettent de satisfaire des besoins.

C- Le courant systémique :

Le courant considère l'entreprise comme un système, ce qui implique une nouvelle vision :

- *Vision globale d'entreprise* : il ne faut pas se limiter à l'analyse du fonctionnement interne de l'entreprise mais aussi aux relations avec son environnement (interaction).
- *Vision dynamique* : l'entreprise est en évolution constante, d'où la nécessité de l'adapter aux modifications de l'environnement (notion de flexibilité).

II- Les styles de management :

On peut regrouper les styles de management dans le tableau suivant :

Style de management	Caractéristiques
- Autoritaire	- le chef (leader) est conscient de sa position.
Autocratique	- décisions sont prises sans consultation des subordonnés, les ordres sont dictés pour être exécutés sans question ni explications. - le leader n'a que très peu confiance dans les membres de son groupe. - le leader croit que le salaire est la seule récompense pour le travail, et donc la seule motivation.
- participatif ou démocratique	- prise de décision est partagée entre le leader et son groupe. - lorsque le leader doit prendre la décision, il en explique le bien fondé à son groupe. - critiques et les évaluations sont données objectivement.
- laisser-faire	- leader n'établit pas d'objectifs pour le groupe. - le leader n'a aucune confiance dans ses compétences de leader-ship. - les décisions sont prises par qui veut s'y hasarder.
- paternaliste	- attitude bien vaillantes et charitables en vue d'améliorer le sentiment de sécurité chez les employés. - employés sont considérés comme des enfants et le pouvoir de décision est de type charismatique.
- collégiale	- chacun est considéré comme un associé. - une place importante est accordée à la loyauté, au métier et à l'échange.

A-Le s autres styles de management :

Les différents contextes professionnels et le caractère souvent hétérogène des individualités au sein d'une même équipe supposent, pour le dirigeant ou le manager, d'adapter sa manière de faire et de communiquer, c'est-à-dire d'exercer des modes de leadership sensiblement différents.

Une réponse adaptée est très souvent nécessaire pour optimiser l'énergie, générer de l'engagement et obtenir ainsi les meilleurs résultats de la part de ses collaborateurs. Ainsi, une question nous interpelle :

Il n'y a pas de modèle idéal, il a fallu savoir que l'efficacité ou l'inefficacité d'un style de management dépend de la situation rencontrée et de l'état d'esprit des collaborateurs, de leur maturité.

On reconnaît quatre grands styles de management.

A- Style directif

Le style directif, fortement centré sur l'organisation du travail est destiné à des collaborateurs de faible niveau d'autonomie (peu de compétences et peu de motivation). En ce sens, Le style directif s'occupe de la dimension du « quoi » et du « comment ». Il doit s'exercer lorsque le collaborateur sait qu'il ne sait pas. On parle de dépendance du collaborateur. Les décisions se font par le manager qui essaie de faire obtenir de son assistant des résultats positifs pour lui permettre de développer un sentiment de satisfaction et de confiance en soi.

Ce style se veut précis sur les résultats et sur les méthodes. Il est centré sur le concret et le présent et prévoit à l'avance des points de contrôle. Voici une distinction entre :

1-Style directif efficace

Dans ce cas le manager :

- S'engage personnellement ;
- Donne les instructions ;
- Structure l'activité ;
- Fixe des objectifs précis ;
- Donne l'exemple ;
- Définit des critères précis d'évaluation ;
- Assume seul les décisions ;
- Privilégie l'information descendante.

2-le Style directif (autocrate)

Le manager :

- Cherche à tout contrôler
- Ne délègue pas
- N'accepte pas l'influence des collaborateurs
- Fait exécuter les tâches
- Construit son autorité sur la technique
- Ne donne pas le droit à l'erreur
- Tranche en permanence
- N'écoute pas

C- Style participatif :

Le style participatif est plus centré sur les relations humaines que sur l'organisation. Il consiste à essayer de partager objectifs et décisions en consensus avec des collaborateurs compétents mais dont les systèmes de valeurs

divergent parfois de ceux de leurs supérieurs. En ce sens, le style participatif s'occupe de la dimension de coopération. Il doit s'exercer lorsque le collaborateur sait qu'il sait. On parle souvent d'indépendance du collaborateur.

Dans ce style, les décisions se font et par le manager et son assistant.

Ce style se caractérise par un dialogue sur pied d'égalité. Sur appel du collaborateur, le manager l'assiste et le conseille. Le manager prend en compte les idées et suggestions de son assistant.

D- Style « par délégation » :

Le style de management « par délégation » s'appuie sur la direction par objectifs pour déléguer à des collaborateurs de haut niveau un maximum de pouvoir de décision et d'autonomie.

En d'autres termes, le management délégatif s'occupe de la dimension de l'organisation. On parle souvent d'indépendance du collaborateur. Les décisions se font par le collaborateur.

Les résultats attendus sont définis à l'issue de réunions qui sont à l'initiative du collaborateur. Le manager définit la forme et le rythme du contrôle. Il s'agit d'aider de façon indirecte son assistant par le biais d'information. Il partage avec lui les responsabilités.

Conclusion :

Le management devient aujourd'hui une véritable obligation pour ne pas dire un combat. Une obligation dans la mesure où la moindre faute peut s'avérer fatale et destructrice pour l'entreprise.

Avant de s'y livrer le chef d'entreprise doit être mené d'un esprit de conquête, en faisant preuve de beaucoup de créativité et de compétitivité, mais il doit aussi être doté d'une boîte à outils dans laquelle seront rangés, la physionomie de l'entreprise, l'environnement, les structures, le fonctionnement interne...

Bibliographie

- « analyse et organisation comptable de la société SCOOP » rapport de stage de La Licence Appliquée en Management » A.AFTISS université de Fès 1996
- « cours de droit de sociétés » faculté de Fès 1997 A. squallè
- « Créer, reprendre, gérer une petite entreprise » j. lochard Ed d'organisation 1997
- « économie de l'entreprise m. marchesny Ed Eyrolles 1990
- « Economie Réussir L'AV2 » G.THORIS Ed techniplus 1993
- « La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle » M.MARCHEZNAY Et CHOTARD des associés éditeurs 1986
- « Stratégie, structure, décision, identité, politique générale de l'entreprise » STRATEGOR 1988.
- « Economie d'entreprise, tome 1 » M.BARBELET et J.M.LAUCINIE Ed .FOUCHER 1990
- Alfred D. Chandler, Jr, La main visible des managers : une analyse historique, traduit de l'américain par Frédéric LANGER, Economica, 1988, p.267.
- Dimitri Weiss , « Ressources Humaines » aux Editions d'Organisation (3ème édition), 2005.
- Eric Alsène et François Pichault, « La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel », Gérer et comprendre, N° 87, 2007, p. 61.
- François Leroux, Introduction à l'économie de l'entreprise, Gaëtan Morin Editeur, 3^e édition, 1992, p. 144.
- H. Mintzberg, « Structure et dynamique des organisations », Éditions d'Organisation, 1982.
- H.Savall, « Reconstruire l'Entreprise », Dunod, Paris, 1979.
- L. Cadin et al., « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », (2002, p.11).
- L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod, 2007.
- Mankiw. N. Gregory, Introduction à l'économie politique, Eds universitaires de Grenoble, Grenoble, 1998, p.10.
- MARTORY B., CROZET D., « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance », op.cit. p. 89-90

- S. St-Onge, M. Audet et H. Haines, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Gaétan Morin Éditeur, Montréal, p. 44.
- Sylvie Mutaïan, l'entreprise et son environnement : un précis d'économie à usage didactique, Economica, ARACNE éditrice S.r.l., 2008, p.3.