

Semestre : 2
Module : Techniques de Gestion I
Elément : Organisation des Entreprises
Enseignant : Mme BENHIDA

Eléments du cours

- Introduction Générale
- L'Entreprise
- La typologie des entreprises
- L'entreprise et son environnement
- L'évolution des théories des organisations
- L'organisation administrative des entreprises
- Structures de l'entreprise

INTRODUCTION GENERALE

La notion d'agent économique :

Un agent économique désigne un individu (ou groupement d'individus) qui se livre à des activités économiques, c'est à dire, qui s'organise pour lutter contre la rareté et pour assurer au mieux la satisfaction de ses besoins, l'évolution de l'activité a conduit à une division des tâches.

Un agent économique ne produit pas tout ce qui est nécessaire à la satisfaction de ses besoins. Les agents tendent à se spécialiser, certains apportent leur force de travail, d'autres leur compétence et d'autres leur argent.

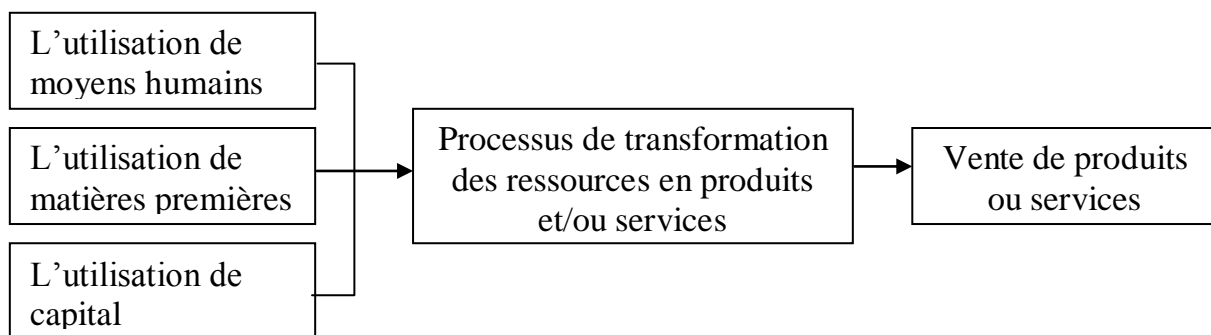
Donc les agents économiques sont :

1 – Les entreprises :

Sont des unités dont l'activité réside dans la production de biens ou de services destinés à être revendus à d'autres acteurs de la vie économique, la globalité du travail économique ainsi que son impact social est entièrement le fait de l'entreprise, celle-ci est la principale créatrice de richesses et d'emplois.

La résultante essentielle de l'entreprise est sa valeur ajoutée à travers la répartition.

La valeur ajoutée rémunère tous les agents économiques concernés par l'entreprise (l'État, le personnel, les associés, les prêteurs, ...)



Une entreprise combine des moyens humains et matériels pour réaliser sa production.

2 – Les ménages :

Un ménage est constitué par tout individu ou groupe d'individus vivant dans un logement séparé ou indépendant.

Les ménages ont dans la vie économique, la finalité principale de consommer des biens ou des services. Cependant, ils ont une fonction plus large : ils fournissent des facteurs de production aux autres agents (travail et capital), ils utilisent les revenus que leur procurent ces facteurs pour la consommation.

3 – Les administrations :

Regroupent les organisations dont l'activité principale consiste à produire des services non marchands :

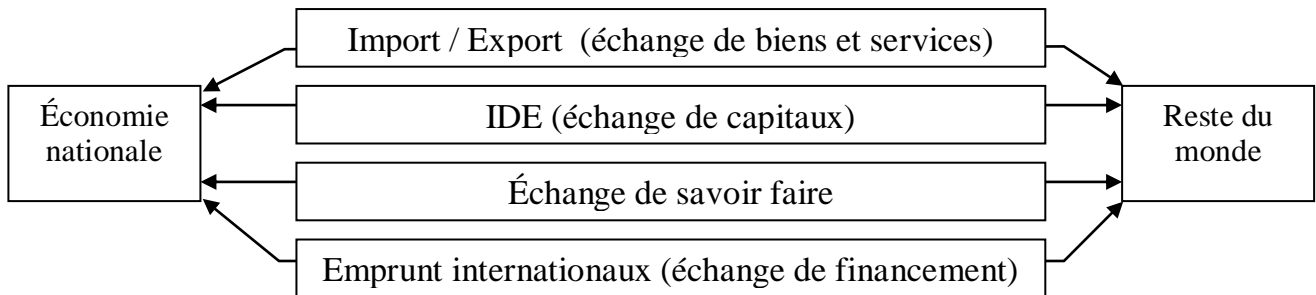
- *Les administrations publiques* : L'État, les collectivités locales, communes rurales et urbaines,... sont financés par les impôts et taxes.
- *Les administrations privées* : syndicats et associations privées, sont financés par les cotisations de leurs membres, cotisations de L'État et par des dons (mécénats).

4 – Les institutions financières :

Elles ont pour rôle de financer l'économie, leur mission s'ordonne au tour de trois fonctions principales :

- La création de monnaie en accordant des crédits.
- La mise en relation, des gens qui détiennent de la monnaie (les épargnants) et ceux qui dans le cadre de leur activité en ont besoin (les investisseurs).
- La gestion des dépôts des particuliers et des entreprises.

5 – Le reste du monde :



C'est toute l'économie, nationale et internationale.

Les échanges entre l'économie nationale et internationale sont de trois ordres principaux :

- Des relations commerciales ;
- Des relations financières ;
- Des relations monétaires.

Actuellement dans le cadre de la mondialisation, des relations d'alliance et de partenariat se créent entre les États mais également entre les entreprises, dans cet ordre il y aura des échanges de savoir et de savoir faire.

Thème 1

L'ENTREPRISE

I – LE CONCEPT D'ENTREPRISE :

1- *L'entreprise en tant qu'unité de production :*

Fait que son objectif est d'atteindre l'efficacité maximale à fin de minimiser ses coûts et de réaliser des profits. Pour cela, elle recherche la meilleure combinaison possible des facteurs de production.

2- *L'entreprise en tant qu'unité de répartition :*

Les richesses créées par l'entreprise (sa valeur ajoutée) servent à rémunérer l'ensemble des agents économiques ayant participé à l'activité de production de l'entreprise.

La part de chaque agent à la richesse créée, dépend du degré de participation de celui-ci à l'activité économique.

Pour cerner les facteurs déterminants de l'entreprise, nous avons des visions :

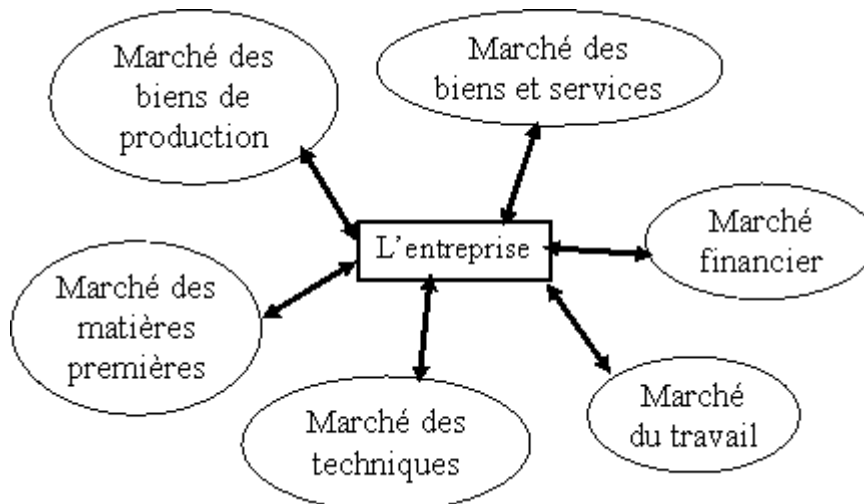
- *L'entreprise vue de l'extérieur :* l'entreprise en tant qu'unité de production et de répartition.
- *L'entreprise vue de l'intérieur :* l'entreprise est un groupement humaine auquel on doit assigner des tâches et des responsabilités selon l'équilibre et l'harmonie nécessaire à la cohabitation de l'ensemble, c'est le propre de l'organisation.

3- *Approche systémique de l'entreprise :*

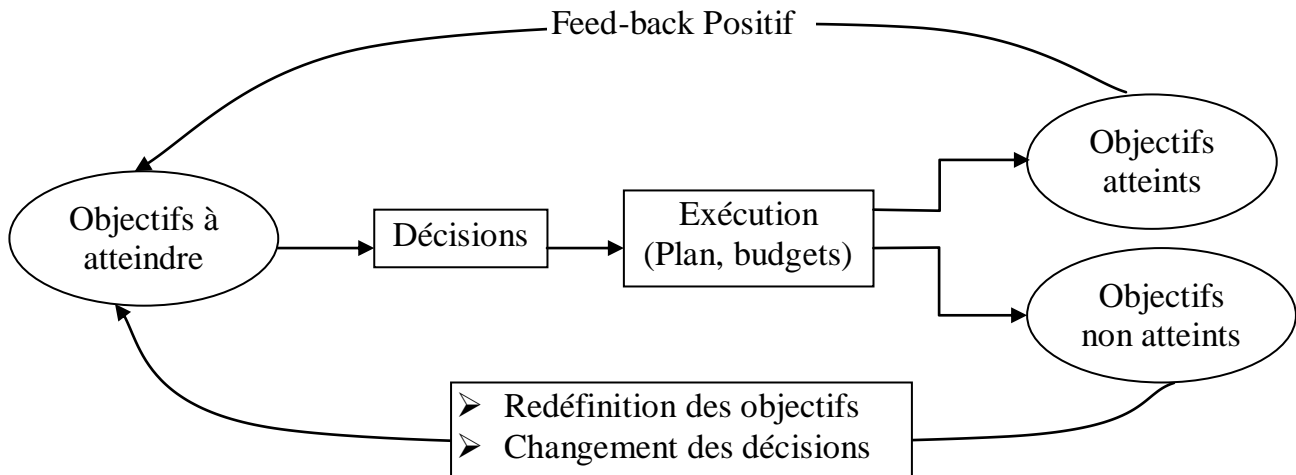
Définition : un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisée en fonction d'un objectif.

Un système entreprise comporte deux types de composants :

- *Les composants structuraux :* un territoire d'illimité des éléments matériels et humains, des réseaux de communication...
- *Les composants fonctionnels :* les flux d'énergie, les flux d'information, les flux de marchandises, qui circulent entre les unités du système, et les moyens de contrôle de la bonne marche du système.



Le processus de transformation des flux en ressources



Les flux que l'entreprise reçoit de son environnement, sont utilisés pour l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés et qu'elle a formalisés dans le cadre de sa planification (plan et budget). Cette planification se fait dans le cadre d'un processus décisionnel qui devra régulièrement être remis en cause pour vérifier si l'entreprise a effectivement atteint ses objectifs (contrôle du chiffre d'affaires, contrôle des bénéfices, des parts des marchés,...)

Si les objectifs ne sont pas atteints, il faudra analyser les causes et remettre en place, des nouveaux objectifs à atteindre qui seront réalisables en fonction de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Le système Entreprise réagit à son environnement et son organisation. Par exemple, une entreprise qui décide d'ouvrir une nouvelle usine et de recruter 200 salariés, aura une action sur le marché d'emploi qui sera modifié.

II – LES CARACTERISTIQUES DU SYSTEME ENTREPRISE :

L'entreprise est un système à la fois organisé et ouvert.

1- L'entreprise système organisé :

Constitué d'organes hiérarchiques et spécialisés des liaisons qui les relient :

Les organes permanents : se sont les organes qui ont un contrat de travail avec l'entreprise.

Les organes non permanents : se sont les organes qui ont un contrat de mission avec l'entreprise (expert comptable, bureau de conseil,...)

Les organes réglementaires : sont obligatoires par la loi (les syndicales, le conseil d'administration pour les sociétés anonymes...)

Les différents types de liaison entre les organes permanents peuvent être :

Hiérarchique : une liaison d'autorité d'une personne sur la totalité d'activité de l'autre.

Fonctionnelle : liaison d'autorité de compétence d'une personne sur une autre, limitée à son domaine de spécialité.

Liaison de conseil : il s'agit de spécialistes qui assistent un membre de hiérarchie dans ses décisions.

1- L'entreprise système ouvert :

L'entreprise est en relation avec son environnement économique, technologique et fiscale ... par les flux d'entrées et sorties.

THEME 2

Typologie des entreprises

I- LE DECOUPAGE DU SYSTEME PRODUCTIF :

Les trois critères qui permettent de classer les entreprises sont : la taille, la forme juridique et l'activité.

A- La taille :

- L'effectif :
 - La micro entreprise de 1 à 10 personnes ;
 - La petite entreprise de 10 à 50 salariés ;
 - La moyenne entreprise de 50 à 300 salariés ;
 - La grande entreprise au delà de 300.
- Le chiffre d'affaires.
- La valeur ajoutée : c'est la richesse créée par l'entreprise, ce critère mesure la contribution de l'entreprise au PIB et son dynamisme.
- Les capitaux propres.
- Le bénéfice : on peut classer les entreprises non pas seulement par leur chiffre d'affaires ou valeur ajoutée, mais par leur bénéfice.
- La part de production exportée.

B- Classification selon l'activité exercée :

1- Secteur d'activité :

- *Primaire* : pêche, activités extractives..
- *Secondaire* : activités de transformation des matières premières en biens de production ou de consommation.
- *Tertiaire* : les services.
- *Quaternaire* : les TIC (Technologies d'Information et Communication).

2- La branche d'activité et filière :

Le **secteur** regroupe des entreprises qui ont la même activité principale. (ex : Marjan, secteur commerce distribution).

La nomenclature marocaine des activités économiques, définit à la fois les branches et les secteurs, elle comporte 9 secteurs codés de 01 à 09 :

- 01, agriculture, forêts, pêche ;
- 02, mines et énergies ;
- 03, industrie de transformation ;
- 04, bâtiments et travaux publics ;
- 05, commerce ;
- 06, transport et communication ;
- 07 banques et assurances ;
- 08 hébergements et restauration ;
- 09 les autres services.

Une **branche** regroupe des entreprises qui fabriquent les mêmes produits, et donc une entreprise qui fabrique plusieurs produits sera classée dans plusieurs branches.

Une **filière** représente une chaîne d'activités qui se complètent, liées entre elles par des opérations d'achat et de vente. Elle regroupe toutes les entreprises et toutes les branches qui participent à l'élaboration d'un produit final, c'est donc l'ensemble des entreprises qui mettent

un produit à la disposition d'une consommation finale grâce à une succession d'opérations réalisées par des entreprises différentes qui se complètent.

C- Le critère juridique :

- Les entreprises publiques ;
- Les entreprises privées ;
- Les entreprises à bût social (les sociétés coopératives).

II- COMMENT L'ENTREPRISE MAROCAINE S'INSTALLE DANS LE SYSTEME PRODUCTIF :

Le tissu industriel marocain se compose de 99,6% de PME. Ces dernières emploient 55% de la main d'œuvre totale.

Les PME ont maintenu une méthode de gestion archaïque et concentré leur production sur des produits à faible valeur ajoutée. La PME a également un problème de sous capitalisation et d'iliquidité (source CGEM).

A- Les relations entre les entreprises :

1- Relations de concurrence :

Elles s'établissent quand deux ou plusieurs entreprises intervient sur le même marché. Elle dépend de :

- La structure du marché ;
- Les forces et faiblesses de chaque entreprise ;
- L'action des pouvoirs publics.

Que peut faire l'entreprise pour réduire l'importance de la concurrence ?

- La stratégie de concentration (regroupement avec d'autres entreprises).
- La stratégie de pénétration.
- La stratégie de différenciation.
- La stratégie de diversification...

2- Les relations de complémentarité :

- *L'intégration* : une entreprise peut intégrer des activités en aval pour se rapprocher de ses clients, ou en amont pour se rapprocher de ses fournisseurs.
- *La sous-traitance* : c'est un contrat par lequel une entreprise (le donneur d'ordre) fait exécuter par d'autres entreprises (les sous-traitants) une partie de sa production, c'est l'externalisation de l'activité productive.
- *Les relations de coopération* : dans la coopération des entreprises concernées ne perdent par leurs autonomies juridiques :
 - *Le groupement d'intérêt économique* : il permet à ses membres de conjuguer leurs efforts pour atteindre un objectif commun. Plusieurs entreprises mettent en commun les moyens à fin de développer leur activité avec partage des bénéfices.
 - *La franchise* : le franchiseur met à la disposition du franchisé son savoir faire. L'avantage principal que trouve le franchiseur dans le franchisé, est de trouver à moindre frais un réseau de distribution.
 - *La licence d'exploitation* : une entreprise vend à une autre le droit d'utiliser son titre de propriété industrielle (brevet d'invention, marque de fabrique,...)
 - *Les accords de distribution* : une entreprise utilise les services commerciaux d'une autre entreprise pour distribuer ses produits, il s'agit d'une alliance commerciale.
 - *Le portage* : une entreprise peut bénéficier de l'expérience et des moyens d'une autre entreprise pour réaliser ses exportations.
 - *Filiale commune* : (joint-venture) il s'agit de la création d'une entreprise conjointe par plusieurs entreprises. Le capital, l'exploitation et les risques de cette filiale commune, sont

partagés. L'intérêt est multiple, notamment, transfert de technologies, de capitaux, de savoir faire, partenariat commerciale... La nationalité de la filiale commune, est celle de son lieu d'implantation, parfois ces filiales sont créées dans des paradis fiscaux, des zones franches ou industrielles, pour lesquels la charte d'investissement présente des avantages.

- *Le maillage* : il s'agit d'alliance avec d'autres entreprises sans qu'aucune ne perde son indépendance. Une entreprise confie à des partenaires extérieurs, une grande partie de ses activités pour constituer des réseaux de compétences, l'ensemble des réseaux entre entreprises, constitue le maillage.

B- Les mouvements de concentration :

Les entreprises se regroupent pour des raisons industrielles, commerciales ou financières.

- **Groupe de sociétés** : c'est un ensemble d'entreprises dont les principales orientations stratégiques et la gestion sont le rôle d'un centre de décisions unique (la société mère). Un groupe de sociétés, est la prise de contrôle de plusieurs filiales par une société mère.
- **Société de portefeuilles (Holding)** : c'est un ensemble d'entreprises (filiales et participations) reliées financièrement à une société mère qui définit la stratégie mais qui ne les gère pas.

Les effets positifs de la concentration :

- Maître des fonctions et des services en commun ;
- La diminution des coûts ;
- Augmenter les débouchés ;
- Augmenter la force et les atouts par rapport aux grands groupes concurrents ;
- Permettre le développement de l'entreprise ;
- Créer des synergies entre les entreprises du groupe ;
- Répartir les risques financiers et commerciaux ;
- Obtenir une position dominante sur le marché.

Les effets négatifs :

Quand une entreprise se constitue en groupe d'entreprises, elle se restructure.

Thème 3

L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

I- LES COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE :

- Le macro-environnement :
 - Environnement technologique ;
 - Environnement social, culturel ;
 - Environnement économique ;
 - Environnement politique, syndical
- Le micro environnement :

Il s'agit de l'environnement spécifique de l'entreprise constitué de ses clients, fournisseurs, ses sous-traitants, concurrents,...

L'environnement

L'environnement de l'entreprise est constitué de tous les éléments extérieurs à l'entreprise et qui ont un impact sur elle.

A- Relations entre l'entreprise et son environnement :

- L'entreprise peut ignorer les modifications de l'environnement, dans ce cas on sera dans la situation d'absence de stratégie.
- L'entreprise peut contre-attaquer les évolutions défavorables. Une stratégie défensive.
- L'entreprise va anticiper les évolutions pour ne pas se laisser surprendre. Une stratégie offensive.

1- Les contraintes :

- L'adaptabilité
- L'environnement agit directement sur l'offre de l'entreprise et sur la demande qui lui est adressée.
- Il intervient sur sa position par rapport à la concurrence.

Dans quel grand domaine de l'activité de l'entreprise, les contraintes de l'environnement sont sensibles ?

Contraintes sur l'offre :

Sur la distribution des produits (la réglementation des prix, publicité, ...)

L'utilisation des facteurs de production (réglementation des heures de travail, les taux d'horaire...)

Contraintes sur la demande :

La diminution du pouvoir d'achat du consommateur.

Baisse de la demande, ce qui induit une baisse des ventes et du chiffre d'affaires.

Changement de la nature de la demande (l'évolution des habitudes et des goûts des consommateurs).

Contraintes de la concurrence :

Réglementation de la concentration des entreprises.

Structure du marché sur lequel l'entreprise se positionne.

2- Les opportunités :

Aux entreprises qui savent les saisir, l'environnement offre des possibilités :

- Croissance ou reconversion.

- Ouverture des marchés nouveaux.
- Freiner l'arrivée des concurrents étrangers.

Quels sont les axes principaux qui permettent la surveillance de l'environnement ?

La presse ;

L'office de la propriété industrielle ;

Les produits des concurrents ;

Consulter toutes les bases de données concernant les statistiques des clients, marchés...

Quels sont les trois objectifs de la surveillance de l'environnement ?

Déceler les changements au niveau de l'environnement.

Repérer les innovations technologiques et les changements dans la réglementation.

Anticiper l'évolution de l'environnement.

C'est ce qu'on appelle l'intelligence économique.

B- L'entreprise s'organise en fonction de son environnement :

L'entreprise doit donc s'adapter en fonction de son environnement, c'est ce qu'on appelle la théorie de la contingence.

D'après cette théorie, il n'existe pas de modèles idéals car son organisation devra toujours s'adapter à son environnement.

L'entreprise est un organisme vivant, elle a une courbe de croissance.

II- LA PLACE DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA DEMARCHE STRATEGIQUE :

L'entreprise doit se situer dans son environnement avant de mettre en place une politique stratégique pour son avenir.

En d'autres termes elle doit savoir qui elle est pour déterminer ce qu'elle veut devenir.

1- Quel est son métier :

Quelles sont les activités distinctes qui la différencient des concurrents. (Un ensemble homogène de produits destinés à un marché spécifique ayant des concurrents déterminés.)

Elle doit identifier l'ensemble de ses compétences.

2- Quelles sont ses activités :

Pour identifier ses activités, l'entreprise doit faire une segmentation stratégique (on regroupe les activités en groupes homogènes : groupes selon le type de clientèle visée, ou par mode de distribution).

Après avoir fait une segmentation stratégique, l'entreprise doit identifier ses DAS (Domaines d'Activités Stratégiques).

Les DAS regroupent des produits qui nécessitent des technologies de production similaires ou proches, et qui s'adressent à une clientèle identique (les segments stratégiques).

3- Quels sont ses potentiels :

a- Identifier les facteurs-clés du succès :

C'est ce qu'on appelle « Benchmark ». L'entreprise doit maîtriser l'évolution de ses facteurs-clés, à savoir : transformation de son environnement, action sur la concurrence. Ensuite elle doit analyser ses performances par rapport aux autres entreprises de la concurrence, sur un facteur-clé donné.

Le Benchmark est la recherche d'une base de comparaison qui permettrait à l'entreprise d'améliorer ses performances.

b- Évaluer ses forces et faiblesses :

- Sa position sur le marché ;
- Sa position en matière des coûts ;

- Son image et son implantation commerciale ;
- Ses compétences techniques ;
- Sa rentabilité et sa puissance financière.

Pour cela il faudra procéder à un diagnostic d'entreprise (Audite).

III- LES MECANISMES MIS EN PLACE PAR L'ENTREPRISE :

1- **La veille stratégique :**

La veille stratégique recouvre l'ensemble des techniques mises en place par l'entreprise pour détecter le plus tôt possible, les signes précurseurs de changements importants de son environnement, pouvant déstabiliser son activité et permettre d'anticiper ainsi les risques.

On distingue :

- **La veille active**, elle consiste à chercher des informations très précises (recherche d'informations précises sur la concurrence : parts de marché, chiffres d'affaires...)
- **La veille passive**, elle consiste à être à l'écoute de toute perturbation sans but déterminé à priori.

Les priorités de veille ont été évoluées :

- Aux années 1970, la veille commerciale ;
- Aux années 1980, la veille concurrentielle ;
- Aux années 1990, les changements technologiques ;
- Les années 2000, la cyber-veille.

2- **La prospective stratégique :**

A partir des informations collectées, l'entreprise s'efforce d'obtenir une vision cohérente des enjeux futurs. Pour ce faire, elle élabore un scénario d'évolution de l'environnement à partir duquel elle bâtit sa réflexion stratégique.

Une bonne stratégie doit être flexible, c'est à dire non seulement adaptée au scénario que l'on considère le plus réaliste, mais également susceptible de permettre de changer d'orientation aux cas où se produiraient des événements importants, à la fois au niveau du macro que du micro environnement.

THEME 4

L'EVOLUTION DES THEORIES DES ORGANISATIONS

L'ECOLE CLASSIQUE :

Les fondements de la pensée classique sont basés sur trois notions :

- Une approche empirique normative (issue de pratique professionnelle et d'expériences) ;
- Des hypothèses implicites ;
- Des principes d'organisation.

Les grands principes qui président à la pensée classique sont :

L'organisation hiérarchique : l'entreprise doit être hiérarchisée, l'autorité est pyramidale, elle peut cependant être partialisée et déléguée aux échelons inférieurs, sauf au dernier échelon (les ouvriers qui ne doivent être que des exécutants).

Le principe d'exemption : les subordonnés s'occupent de problèmes et de tâches routinières. Seul les problèmes exceptionnels doivent remonter la hiérarchie et être solutionnés par elle.

L'unicité de commandement : on ne doit dépendre que d'un seul chef.

Le principe de spécialisation : le travail est découpé en gestes et opérations très simples, facilement assimilables par une main d'oeuvre peu qualifiée, on diminue ainsi le temps d'apprentissage, et l'exécution répétée des mêmes gestes permet une cadence très rapide.

1- Taylor et l'Organisation Scientifique du Travail (OST) :

Taylor réorganise le processus productif selon une double division, verticale et horizontale.

- *Verticale* : les tâches de conception et de commandement sont de ressort exclusive de la direction.
- *Horizontale* : le travail est découpé en gestes élémentaires.

2- Henry FORD (le Fordisme) :

Le mérite de Ford a été de mettre en application les idées de Taylor dans deux domaines :

- Le travail à la chaîne : ce n'est plus l'homme qui fixe la cadence, mais le convoyeur, et chacun est contraint de suivre le rythme sous peine d'être éliminé.
- Les ouvriers de Ford étaient les mieux payés des USA, pour d'une part les motiver, et d'autre part, parce que Ford pensait que ses premiers clients seraient ses salariés.

3- Henry FAYOL (1941-1925) :

Pour lui, administrer c'est :

- Organiser ;
- Commander ;
- Coordonner ;
- Contrôler ;
- La division du travail ;
- L'autorité et la responsabilité ;
- La discipline de l'unicité de commandement ;
- La primauté de l'intérêt général ;
- La juste rémunération ;
- Le degré de décentralisation ;
- La nécessité de communication latérale ;
- L'ordre matériel et moral ;
- L'équité et stabilité du personnel ;
- L'union du personnel (l'esprit d'entreprise)

Sont les 14 commandements, principes, d'administration que recommande Fayol.

4- Max WEBER (1864 – 1920) :

Il est l'inventeur de l'organisation bureaucratique. La légitimité de cette organisation repose sur le droit et les règlements, le détenteur de l'autorité donne des ordres qui sont autant de règlements (notes de service qui ont une valeur juridique).

C'est une organisation désincarnée de son aspect humain basé sur la compétence, la rigueur, la précision et sur une stricte hiérarchie. Weber garanti à cette bureaucratie, une totale indépendance vis-à-vis du pouvoir politique. Ce modèle a inspiré les grandes administrations.

Conclusion :

Les limites de l'école classique se trouvent dans ses principes même : la déshumanisation du travail, provoque des contestations très importantes, et donne naissance à un pouvoir syndicale important.

LE COURANT PSICHO-SOCIOLOGIQUE :

1- L'école des relations humaines :

Ce courant débute vers fin des années 30 par Elton Mayo (1880-1949). Les principales contributions de cette école sont :

- La somme de travail accompli par un ouvrier n'est pas déterminée par sa capacité physique, mais sa capacité sociale.
- Les rémunérations non financières jouent un rôle important dans la motivation des ouvriers.
- La parcellisation des tâches n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail.
- Les travailleurs se sentent membre d'un groupe, et c'est en fonction du groupe qu'ils réagissent aux directives de la hiérarchie.

2- Maslow (1908 – 1970) :

- Les besoins physiologiques (se loger, se nourrir, se vêtir...);
- Les besoins de sécurité et de protection (se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures);
- Les besoins sociaux (se sentir accepté, reconnu et compris des autres);
- Les besoins d'autosatisfaction ou égocentrique (se comprendre et se respecter soi-même);
- Les besoins d'accomplissement (créations artistiques, littérature...).

3- Marck REGOR (1906 – 1964) :

Il propose une théorie de management (théorie Y) qui repose sur les postulats suivants :

- Il n'existe qu'une aversion pour le travail ennuyeux;
- Il faut limiter les sanctions et promouvoir les récompenses;
- Il faut responsabiliser les personnes.

Ainsi mis en confiance de nombreux individus, permet faire preuve de créativité, et il est prouvé que l'on utilise que très peu les capacités d'intelligence et d'imagination des salariés.

4- HERZBERG Frederik :

Psychologue de fonction, il réalise entre les années 50 et 70, des nombreuses études réalisées sur le terrain afin de déterminer avec précision, qu'elles sont les motivations de l'homme, et quelles conditions faut réunir pour que l'homme s'épanouisse dans son travail.

Les facteurs de mécontentement, étaient surtout liés à l'environnement, et les facteurs de satisfaction étaient ceux qui permettaient un développement personnel et une considération du travail accompli.

HERZBERG pense qu'il faut enrichir le travail en incluant dans celui-ci des facteurs de motivation, tout en améliorant l'environnement des salariés.

L'ECOLE NEO-CLASSIQUE :

Cette théorie s'est développée grâce à l'apport de grands praticiens, "Mc Kinsey" et "Boston Consulting Group". Les principes généraux de cette école sont :

- Le but premier (mais non unique), c'est la maximisation du profit ;
- L'entreprise est le moteur principal de la richesse économique ;
- Le management requiert des compétences particulières.

1- Alfred SLOAN (1875 – 1966) :

Était le directeur général de Général Motors pendant 33 ans, il est connu pour en avoir fait la première société mondiale, grâce à la décentralisation, en appliquant quatre simples principes :

- Les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi ;
- Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finance, juridique, publicité...)
- La direction générale ne doit pas s'occuper de l'exploitation, mais de la politique générale ;
- L'organisation de l'entreprise doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée consultativement par les autres divisions.

2- Peter Drucker :

Il est consultant, pour lui les tâches majeures de l'équipe de direction sont :

- La fixation de la mission spécifique de l'organisation (la stratégie) ;
- La mise en place d'une organisation du travail efficace à la fois, productive et satisfaisante pour le personnel ;
- La prise en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement, et des influences de ce dernier sur les orientations de l'organisation.

3- Octave Gélimier :

Ancien DG de "SEGOS", il est l'un des pères fondateurs de la Direction Par Objectif (DPO), ses objectifs permettent :

- La délégation réelle de l'autorité ;
- La définition réelle des responsabilités ;
- L'intégration des services ;
- La définition de la structure adéquate ;
- La supervision hiérarchique ;
- La motivation des hommes.

LES THEORIES DE LA DECISION :

1- HERBERT Simon :

Prix Nobel d'économie en 1978. Le but de la théorie de la rationalité limitée est de mettre en lumière, les limites pratiques de la rationalité humaine et de s'efforcer de trouver les moyens (formation, adhésion à des nouvelles valeurs) afin de repousser ces limites.

Simon oppose à la rationalité absolue, procédurale qui va consister à une sécession itérative, qui cherche en fonction des erreurs passées, à s'approcher de la moins mauvaise solution possible.

2- CYERT et MARCH :

La théorie des comportements de la firme (1963). Ils décrivent toutes les organisations comme des processus dynamiques et continus, de décisions.

Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décisions, donc les objectifs poursuivis ne sont pas rationnels mais représentent le meilleur compromis possible.

La théorie du comportement de la firme est résumée en quatre concepts fondamentaux :

- La résolution des conflits ;
- L'élimination de l'incertitude ;
- La recherche de la problématique ;
- L'apprentissage.

THEORIE DES JEUX :

Elle est inventée par Margenstern et Von Neuman en 1944, c'est un recensement des politiques possibles et réactions possibles de l'adversaire avec une évaluation chiffrée.

'Gains sous portes' des conséquences possibles de chaque politique sur soit même et une appréciation de voir l'adversaire faire tel ou tel choix.

Le jeu peut être à somme nulle (ce que l'un gagne l'autre le perd) ou non nulle (la somme algébrique des gains peut être négative) personne n'a intérêt à jouer.

Exemple Une entreprise baisse ses prix pour conquérir des parts de marché, les autres compétiteurs font de même pour ne pas les perdre. En conséquence personne ne gagne des parts de marché et tout le monde perd la marge du bénéfice (c'est le jeu perdant - perdant).

Le jeu peut être à somme positive (gagnant - gagnant) tout le monde a intérêt à jouer.

ÉCOLE SOCIO-TECHNIQUE, FREDERIC ENERY ET ERIC TRIST :

Selon Enery, l'environnement du travail, pour être productif et satisfaire les équilibres psychologiques, doit obligatoirement :

- Proposer des tâches suffisamment variées, ce qui permet à l'employeur à accepter une charge de travail assez lourde.
- Faire connaître et comprendre la nature du travail qu'il effectue.
- Favoriser l'apprentissage en travaillant.
- Autoriser un certain degré de liberté et initiative dans l'accomplissement des tâches.
- Reconnaître socialement le travailleur.
- Permettre à ce dernier de situer son travail par rapport à la politique générale de l'entreprise.
- Faire sentir que son travail est socialement utile et qu'il sera pour lui un vecteur pour un futur meilleur.

LE NEO-TAYLORISME :

Aucune alternative au travail répétitif n'a été trouvée pour augmenter la compétitivité.

L'avènement de l'ère de la qualité a favorisé le développement du néo-taylorisme, la recherche acharnée du '0 défaut' passe par l'application des principes tayloriens, il faut décortiquer le processus en opération élémentaire pour que les possibilités de disfonctionnement soit minimiser.

C'est le marché qui impose la parcellisation des tâches pour une meilleure qualité.

Josèphe Juran et Edward de Wing "pensée japonaise"

Sont les inventeurs de qualité totale.

- **Poka Yoke** : c'est 0 défauts, 0 contrôle, il préconise la mise en place de système de contrôle en continu à l'écoulement.
- **Flexibilité Shingo** : il définit l'organisation occidentale du système productif de la façon suivante :
 - Grande série ;
 - Stocks importants ;
 - Temps d'adaptation des fabrications des nouvelles technologies très long ;
 - Méthode de contrôle tolérant les pannes et les défauts ;
 - Selon lui les raisons de la compétitivité japonaise sont plus efficaces :
 - Petits lots ;

- Très peu de stocks ;
- Contrôle à la source des défauts et des pannes, privilégie la productivité de l'homme au travail par le dialogue et la responsabilisation (cercle de qualité) ;
- Organisation évolutive des processus de productions qui permet d'intégrer les nouvelles technologies, en d'autre terme, la flexibilité de l'organisation.

➤ **Le système SMED** : un système de changement de l'outillage en moins de 10 minutes.

SECTION II - L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Principes de base du taylorisme :

Les tâches de contrôle et d'exécution sont distinguées, cet avantage a permis aux entreprises de réaliser des gains de productivité importants ;

Des économies d'échelle, grâce au lancement de grandes séries de fabrication ;

La société de consommation de masse est née avec le Taylorisme.

Problèmes économiques et sociaux :

- Manque de motivation ;
- Quantité médiocre des produits ;
- Lutte sociale.
- Problèmes sociaux :
- Le taylorisme correspond à une logique productivité totalement inhumaine.

École de relations humaines :

- L'efficacité des ouvriers repose sur des considérations psychologiques et sociales. Un sentiment de considération et participation aux décisions.
- Elle vise à identifier les facteurs de modification pour les salariés : c'est l'accomplissement du travail.
- Ces travaux sont à l'origine des théories actuelles fondées sur la mobilisation et l'implication du personnel au tour d'une culture et d'un projet d'entreprise.
- Ces constatations sont à l'origine de l'enrichissement des tâches et des groupes de travail.

Les nouvelles formes d'organisation de travail :

- Les formes tayloriennes et dérivés :
 - O.S.T ;
 - Élargissement des tâches ;
 - Rotation des tâches.
- Les formes d'organisation intermédiaires :
 - Enrichissement des tâches ;
 - Des groupes polyvalents.
- Forme d'organisation de travail en rupture avec le taylorisme :
 - Groupe du travail semi autonome ;
 - Groupe du travail autonome.

Conclusion Les entreprises en fonction de leurs cultures, de la culture de leurs dirigeants, de leurs activités, environnement, opteront la forme d'organisation qui apparaît le plus adéquate.

Le rôle du consultant en organisation est justement de faire un diagnostic sur l'organisation et sur les éléments qu'il faudrait changer pour une meilleure productivité et pour une pérennité de l'entreprise.

Thème 5

L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE DES ENTREPRISES ET LE SYSTEME D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

I- L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE :

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.

1- Répartition des tâches par fonction :

- Identification des tâches ;
- Analyses minutieuses de différentes étapes nécessaires au sein de la fonction ;
- Regroupement des tâches élémentaires en tâches complexes ;
- Rassemblement des tâches complexes en activité donnant lieu à la naissance de poste de responsabilité-pilote appelé service.

2- L'exercice du pouvoir dans l'entreprise :

Identifier les décisions à prendre dans le cadre stratégique mis en place.

Définir la forme de transmission de l'information concernant la décision prise (écrite, orale, démocratique, non démocratique).

Remarque Il est impératif quand une décision est prise par les responsables, d'en faire une note de service pour les collaborateurs et de tenir des réunions pour leur expliquer l'intérêt de la décision prise ainsi que les moyens de sa mise en oeuvre, il faut en suite procéder au contrôle de l'application de celle-ci.

3- La coordination entre les éléments du système entreprise :

a- Le canal hiérarchique :

C'est le mode classique de coordination, le responsable associe le pouvoir de décision au contrôle de l'exécution.

b- La coordination par objectif :

Les objectifs sont fixés pour chaque exécutant de tel manière que les sous-systèmes adaptent leur comportement aux objectifs définis. Cette coordination se fait par des directives écrites.

c- La coordination par le biais de comités :

Ou encore groupes de travail par ramification, dans ce cas la coordination se fait par sous-groupes de travail qui sont liés entre eux par un comité de direction.

II- LE SYSTEME D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION :

Définition :

L'organisation administrative, et la prise de décision efficace et rationnelle, se basent sur le système d'information et communication mis en place dans l'entreprise.

1- Le système d'information :

Le système d'information est ensemble d'éléments (matériels, personnel et logiciels) qui permettent d'acquérir, traiter, mémoriser et de communiquer les informations.

Objectifs :

- C'est la mémoire collective de l'organisation.
- C'est un système qui enregistre ce qui s'est passé dans l'entreprise, et qui permet de contrôler les activités. Les délais d'obtention de l'information sont moins importants que leur exactitude, ce qui signifie que toutes ces données doivent avoir un contrôle rigoureux.
- C'est un moyen de coordination des activités, par exemple le système de traitement des commandes clients, coordonne la force de vente, les livreurs et les comptables.
- C'est un outil d'aide à la décision.
- Ses fonctions sont la saisie, la collecte et la mémorisation.

Les modes de traitement :

- Le traitement immédiat.
- Le traitement par lot.

Le contrôle de la qualité du système d'information :

- Exhaustivité des données.
- Exactitude des données.
- Présentation claire des données (codes, titres et dates).
- Les rythmes et temps de réponses doivent être conformes aux besoins d'utilisateur.
- Il faut que l'information soit pertinente.
- Confidentialité des informations avec un système d'accès sécurisé.
- La sécurité du système d'information.

2- Le système de communication :

- La communication peut être :
 - Formelle ou informelle ;
 - Écrite ou orale ;
 - Interne ou externe ;
 - Descendante, ascendante ou transversale.
- *Les communications descendantes* : ce sont des directives, informations relatives à la nature du travail, informations sur l'entreprise...
- *Les communications ascendantes* : sont des comptes-rendus, rapports, tableaux de bord...
- *Les communications transversales* : les membres de l'entreprise sont plus ou moins interdépendants et échangent des informations régulièrement. Exemple : DPO, coordination par ramification.
- *Les communications internes* correspondent à quatre styles de direction :

Style de direction	Degré de communication	Sens de circulation de l'information
Autoritaire exploitateur	Très faible voire inexistante	Descendante
Autoritaire paternaliste	Faible	Descendante, Ascendante (rarement)
Consultatif	Relativement faible à moyen	Descendante, Ascendante.
Participatif de groupe	Très élevé	Descendante, Ascendante, Transversale.

Thème 6

Structures de l'entreprise

I- LA NECESSITE DE STRUCTURER :

Pour gérer l'entreprise il faut l'organiser et diviser les tâches, coordonner le travail, répartir les responsabilités et les pouvoirs, mettre en place des procédures de travail entre les services, des circuits d'informations et de coordination.

La structure d'une entreprise, doit être une aide pour toutes ses activités. Toute structure qui décompose une entreprise en parties et sous parties, doit permettre de mieux cerner les tâches, de faciliter le travail de chaque acteur et de préciser le type de relation entre chaque service.

Définition d'une structure

La structure d'une organisation est l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, coordonne et contrôle ses activités.

La notion de structure a beaucoup évolué :

- *Fayole* : structure hiérarchique qui repose sur le principe d'unité de commandement.
- *Taylor* : structure fonctionnelle qui repose sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité et la pluralité du commandement (tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine propre).
- *École des relations humaines* : les structures tiennent compte des besoins et des motivations des acteurs et cherchent à mobiliser leur participation.

Actuellement dans les contextes de croissance et d'internationalisation, sont introduit dans les structures les principes de :

- Décentralisation ;
- Direction par objectif (DPO) ;
- Délégation de pouvoirs.

II- LES DIFFERENTES STRUCTURES :

Toute structure présente plusieurs variables caractéristiques de l'entreprise :

- Le choix de division de travail ;
- Le mode d'exercice du pouvoir et de la division ;
- Les comportements sociaux des acteurs.

1- Le choix de division du travail :

La répartition des activités peut être :

- *Fonctionnelle*, c'est-à-dire par fonction ;
- *Divisionnaire*, c'est-à-dire par produit, par marché,...

2- Le mode d'exercice du pouvoir :

Dans la structure hiérarchique, une personne est en relation qu'avec son supérieur hiérarchique.

Avantage : la simplicité du commandement.

Inconvénient : la mauvaise circulation de l'information.

A- Structure fonctionnelle :

C'est une départementalisation basée sur la nature des tâches, elles sont classées en grandes fonctions auxquelles correspondent des services ou des départements de l'entreprise.

Une fonction peut être divisée en département et service selon la nature de la tâche ou selon d'autres critères.

Exemple La fonction production peut être subdivisée en phase du processus de division. La fonction commerciale peut être subdivisée en zone géographique (département vente locale, extérieure...)

La caractéristique principale de la structure fonctionnelle est d'être une structure centralisée, puisque seul le sommet est en position de coordonner ses différentes fonctions qui n'ont chacune qu'une vision partielle des problèmes.

Avantages

- Structure claire et simple.
- Elle permet la spécialisation du personnel.

Inconvénients

- Elle favorise un esprit de personnel encadré dans la mesure où la direction générale joue le rôle de coordinateur et de contrôleur.
- La direction générale peut se trouver surchargée de travail quand les activités de l'entreprise augmentent.
- C'est une organisation assez rigide qui s'adapte lentement aux changements de l'environnement.

B- Structure divisionnaire :

Le principe de ce mode d'organisation consiste à découper l'entreprise en divisions chargées chacune d'un domaine d'activité souvent défini par les familles de produits, d'une certaine nature technique et ayant une clientèle et des réseaux de distribution propre.

On peut avoir des divisions par produits, marchés, clients... Chaque division dispose de ses ressources (budget, personnel...) et est gérée comme s'il s'agissait d'une entreprise indépendante avec une responsabilité correspondant à ses ressources. À l'intérieur des divisions on retrouve une organisation fonctionnelle.

Caractéristiques

Il y a une nette séparation entre la direction générale et les divisions opérationnelles.

C'est une structure assez décentralisée car il y a une quasi autonomie des directions opérationnelles, mais cette décentralisation peut s'arrêter à l'échelon des responsables de divisions.

Avantages

- Souplesse et capacité d'adaptation aux données du marché supérieur à la structure divisionnaire, car contrairement à celle-ci, où seul la fonction commerciale est en relation avec la clientèle, dans la structure divisionnaire toute la division est à l'écoute du marché.
- Elle facilite l'apprentissage des tâches de direction générale par les managers de division, dans la mesure où ils ont à traiter des problèmes multiples contrairement aux directeurs de fonctions.
- Conditions à l'application de cette forme de structure :
- Sens de la responsabilité et aptitude à l'autodiscipline par les membres de l'organisation.
- Mise en place de système de contrôle de gestion et d'évaluation des performances pour accompagner la décentralisation et suivre la délégation des responsabilités.

Inconvénients

- Risque de déséconomie d'échelle par la multiplication des fonctions et services.

C- La structure hiérarchico-fonctionnelle 'Staff & Line' :

Dans cette structure des conseillers spécialisés dans des domaines précis sont attachés aux chefs hiérarchiques, mais c'est la hiérarchie qui décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision.

D- La structure matricielle :

C'est dans l'industrie aérospatiale que cette organisation s'est développée en réponse à une double exigence : constituer des équipes de travail sur des projets temporaires tout en gérant rationnellement un ensemble de ressources coûteuses.

Caractéristiques

Elle combine le découpage par fonction et par division. Chaque individu a deux supérieurs, un chef de projet et un supérieur permanent.

Avantages

- C'est une structure qui est adaptée à une gestion par produit ou par marché.
- Elle permet de profiter des compétences de deux responsables.

Inconvénients

- Problèmes de coordination du fait qu'il y a une dualité dans le commandement.
- La lourdeur dans la prise de décisions.