

Management

Introduction générale :

On peut observer une très grande diversité d'entreprises qui évoluent dans le tissu économique, une manière d'appréhender, d'observer cette diversité c'est d'établir des critères qui permettent de faire une **classification** et une **typologie** pour approfondir les connaissances de la politique des affaires. Parmi ces **critères de classification** on peut citer le domaine d'activité, la taille de l'entreprise, le statut juridique, l'âge, l'indépendance ou l'appartenance à un groupe, le mode de direction.

Au-delà de cette classification technique, l'entreprise doit accomplir en général au moins **deux missions**, une première **économique et sociale** où l'entreprise va contribuer à satisfaire les agents économiques en mettant à leur disposition *des biens et services* dont ils ont besoin. Par ailleurs on trouve la finalité sociale : ***l'entreprise est une entité économique dont la mission est de participer à la création de richesse et par la même au développement du tissu économique national, voir international.***

Le bon fonctionnement de l'entreprise suppose la mise en place d'une organisation dotée d'une structure avec des fonctions spécifiques, *la mise en place d'un système d'informations, de décisions et de communication, ainsi que la définition d'une politique générale et la mise en pratique d'une stratégie adoptée.*

Ces dernières années l'environnement économique a été profondément modifié. Le monde économique a fait l'objet de grande mutation et bouleversement dont les conséquences sont significatives à différents niveaux : **les variables concurrentielles en matière de compétitivité, la tendance vers une économie mondialisée et globalisée, l'innovation technologique, l'évolution des attentes des acteurs économiques (les fournisseurs).** Bref on peut dire que le succès de l'entreprise dépend en très grande partie de l'administration et de la gestion de ses ressources. Il est toujours important de fixer les objectifs, planifier les actions et allouer les ressources en fonction des moyens pour atteindre les objectifs fixés. On finit par contrôler les résultats pour apprécier les compétences et les performances. Ce sont là les principales fonctions de gestionnaire. **Un bon manager** est celui qui arrive à réaliser une combinaison optimale des ressources et des objectifs. Donc, l'allocation des ressources est un critère ou indicateur de la performance de l'entreprise. En économie, il existe plusieurs critères de performance, mais on peut citer les plus importants :

- **L'efficacité** : l'entreprise est efficace
- **L'efficience** : l'entreprise est efficiente si elle réalise ses objectifs sous la contrainte des moyens.
- **L'effectivité** : les objectifs doivent être réalistes et réalisables.

Finalement l'entreprise est un système finalisé, ouvert sur son environnement, acteur de cet environnement. C'est le lieu de la combinaison de moyens humains, matériels, technologiques et financiers en vue de produire des biens et services destinés au marché pour permettre la réalisation d'un bénéfice. Pour accomplir sa mission, l'entreprise va exercer plusieurs activités : **achat de marchandises de matière première, transformation et vente de biens et services, distribution de revenus.**

A partir de ces différentes fonctions, on peut conclure que toute entreprise est en lieu de création de richesse aux différents agents économiques.

L'entreprise est une notion économique car elle participe au progrès économique et qu'elle est une source de développement technologique.

Chapitre I : L'entreprise et les principes

Section 1 : Le concept de l'entreprise

L'approche classique de l'entreprise

L'entreprise apparaît ici comme un lieu où se crée la richesse. Elle permet de combiner les différents moyens mis à sa disposition par l'environnement dans **le but de produire, de transformer, de distribuer des biens et services** et ceci en adéquation avec des objectifs fixés par la direction, et en faisant prévaloir des motivations de profit.

Cette approche classique de l'entreprise considère que l'entreprise est une entité économique motivée par 3 fonctions :

- **Consommation**
- **Production**
- **Distribution**

La fonction consommation :

L'entreprise comme tout acteur ou agent économique consomme des biens et services en un montant de la production.

La fonction production :

L'entreprise est définie comme une unité de production qui met à la disposition du marché des biens et services. C'est une organisation qui combine différents moyens dans l'objectif de produire des biens et services destinés à la vente. **On peut résumer l'entreprise comme un lieu où se combine différents facteurs de production dans le but d'atteindre l'efficacité maximale avec le minimum de coûts pour un profit maximal.**

La fonction distribution :

L'entreprise en tant qu'unité de répartition, l'intérêt d'une entreprise dans une économie structurée c'est la création de richesse que l'on peut appréhender à travers le concept de **valeur ajoutée**. Cette dernière va servir à rémunérer l'ensemble des facteurs qui ont contribué à la création de la richesse. La part de chaque intervenant dépend de son degré de participation et de contribution à la richesse.

L'approche systémique de l'entreprise

Selon Edgar Schein, *l'entreprise est une organisation qui résulte de la coordination rationnelle des activités des personnes en vue de poursuivre de objectifs et buts explicites connus, et ceci par une division du travail et des fonctions et par une hiérarchie d'autorité et des responsabilités*. Dans cette logique, l'entreprise obéit au principe de la science de gestion en matière d'organisation et de

fonctionnement. L'entreprise est un système défini par un ensemble de parties reliées les unes aux autres et en interaction les unes avec les autres. L'entreprise est également en prise avec une dynamique liée à son environnement.

I-Système organisé

- Organes permanents (direction générale, direction fonctionnelle)
- Organes non-permanents (comité de direction)
- Organes réglementaires (conseil d'administration)

Ces différents organes sont en liaison les uns avec les autres. Il y a 3 types de liaisons :

- **Liaisons hiérarchiques** : liens de pouvoir d'autorité d'un organe sur un autre
- **Liaisons fonctionnelles** : liens qui traduisent la compétence d'un organe à un autre
- **Liaisons de conseil** : spécialistes au sein de l'entreprise dont le rôle est d'aider à la prise de décision

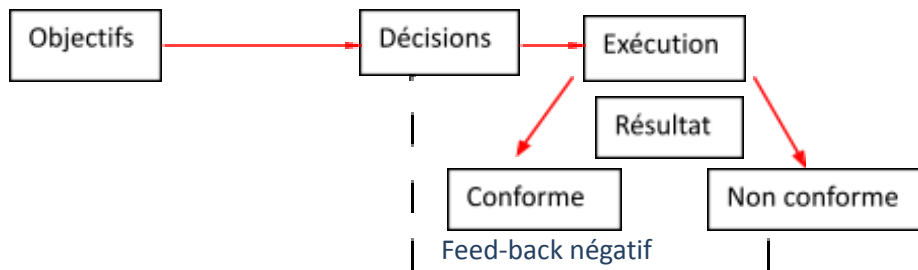
II-Système ouvert



L'entreprise est un ensemble de flux d'entrée et de sortie qui émane de son environnement économique, social et institutionnel.

III-Système finalisé

Ajustement des variables et contraintes



Classification des entreprises

- **Selon la comptabilité nationale :**

On peut classer l'entreprise selon 4 secteurs dits institutionnels :

- **Sociétés et quasi-sociétés non financières** : production des biens et services marchands non financiers (ex : automobile)

- **Etablissements de crédit** : institutions financières qui collectent les ressources auprès des agents à capacité de financement pour les redistribuer sous forme de crédits à des agents à besoin de financement.
- **Les entreprises d'assurances** : Entreprises dont la fonction est d'assurer la perte probable due à un événement probable, par le versement d'une indemnité couvrant tout ou partie de la perte (règlement de prime d'assurance)
- **Entreprises individuelles** : production de biens et services marchands mais dont la personnalité juridique n'est pas dissociable de son propriétaire.

- **Selon l'activité :**

Les entreprises sont divisées en 3 secteurs :

- **Primaire** : l'agriculture, pêche, soustraction de mineries.
- **Secondaire** : l'industrie (production, consommation).
- **Tertiaire** : services

- **Selon la branche :**

On peut également prendre en considération la branche d'activités à laquelle elles appartiennent. La branche est constituée de plusieurs unités de production qui fournissent un même produit.

- **Selon la filière :**

Une filière regroupe toutes les entreprises qui participent aux étapes du processus de production d'une même famille de produit.

- **Selon le statut juridique :**

On peut classer les entreprises selon deux critères : **les entreprises du secteur public et celles du secteur privé**. **Un statut juridique** : ensemble de règles qui régissent la constitution et le mode et le fonctionnement de l'entreprise en donnant des droits et obligations aux entreprises.

1-Une entreprise publique : dont le seul actionnaire est l'Etat, produisant des biens et services marchands ou non marchands. Ex : les offices : biens et services marchands, les agences : ANAPEC

2-Une entreprise privée : dans cette catégorie on classe les entreprises en types individuelle et sociétaire :

□ **Individuelle** : une seule personne

□ **Sociétaire** : plusieurs personnes. Ces entreprises ont plusieurs formes juridiques.

a- Sociétés de personnes : ex : sociétés en non-collectif S.N.C. et les sociétés en commandite simple.

b- Sociétés de capitaux : parmi lesquelles les S.A et les sociétés en commandite par action.

- c- **Sociétés à caractères intermédiaire** (à responsabilités limitée)
- d- **Sociétés à caractère particulier**

- **Selon la dimension**

- **Selon le critère quantitatif** : parmi les critères quantitatifs on cite le chiffre d'affaire, nombre d'employés, valeur ajoutée, part de marché...
- **Selon le critère qualitatif** : ils sont liés à la forme juridique, où la structure organisationnelle par exemple...

Ces deux variables permettent donc de classer les entreprises soit en **Très Petites Entreprises (TPE)**, soit en **Petites et Moyennes Entreprises (PME)**, soit en **Grandes Entreprise (GE)**.

Section 2 : Les principes d'organisation des entreprises

Les principes d'organisation : Pour organiser l'entreprise il faut connaître la composante, et le mode de leur fonctionnement. Un ensemble de tâches font une opération. Plusieurs opérations font une fonction. Plusieurs fonctions font une structure.

Les principales fonctions de l'entreprise :

- **La fonction de direction** : cette fonction est constituée des activités qui ont pour rôle de guider l'entreprise, pour cela elle définit les objectifs, les stratégies, et elle met en place des mesures pour y arriver, et affecte des ressources pour la réalisation et la concrétisation de ces objectifs.
Diriger c'est informer. Toute mise en place d'une décision exige des informations. Diriger consiste aussi à **décider**, c'est assumer tous les risques que l'on fait courir à l'entreprise, et ensuite **faire comprendre** et **faire pouvoir**, c'est donner les moyens aux différents niveaux hiérarchiques mais également les connaissances possibles pour réaliser les actions décidées, puis après le **faire vouloir** en supportant de la motivation au personnel de l'entreprise pour qu'il accomplisse au mieux ses fonctions . Finalement vient l'élément caractérisant la direction qui est **le contrôle** de la bonne exécution des actions décidées.
- **La fonction de distribution** : elle concerne la mise à disposition auprès de la clientèle des produits fabriqués par l'entreprise, elle fait le lien entre l'entreprise et son environnement (le marché). La fonction de distribution comprend la fonction étude et prospection commerciale (étude du marché, captation de la clientèle...). Elle comprend aussi la fonction administration des ventes (élaboration des prix...).
- **La fonction après vente** : suivi des réclamations concernant les produits vendus (garanties...).
- **La fonction publicité et promotion**

- **La fonction de production** : Les activités dont le rôle est de créer le bien ou le service choisi par l'entreprise. Elle comprend la **fonction étude de méthodes** et **la fonction gestion de production**. Egalement **la fonction de fabrication** (l'élaboration technique du bien). Finalement vient la **fonction de contrôle de qualité**.
- **La fonction logistique** : c'est la mise à disposition de l'ensemble des moyens et techniques aux différentes composantes de l'entreprise. Elle facilite donc la gestion quotidienne de la production. Tout d'abord, la **fonction approvisionnement** (apporter à l'entreprise les matières stocks dont elle a besoin). Après vient la **fonction équipement** (matériels et outils nécessaires), elle peut être liée à la fonction I. Puis **la fonction de gestion du personnel**.
- **D .R.H**
- **La fonction financière** : mettre à la disposition de la production des ressources financières nécessaires (veiller à la bonne gestion de la trésorerie, et intégrer une gestion prévisionnelle de la trésorerie).
- **La fonction recherche et développement** : améliorer le produit existant ou créer un tout autre produit.

Les organes de l'entreprise sont généralement organisés en 3 catégories :

- **Les organes opérationnels** : contact direct avec le client (services)
- **Les organes fonctionnels** : organes de direction, gestion d'une partie de l'entreprise
- **Les organes d'Etat-major** : stratégie et contrôle, direction

Chapitre II : Les structures organisationnelles des entreprises

La structure organisationnelle d'une entreprise définit le mode organisation et les liens qui unissent les différents éléments de l'entreprise. Elle définit également le choix des répartitions des moyens entre les différentes unités de l'entreprise. En conséquence, donner une définition à la structure organisationnelle il faut répondre à deux questions :

- **Comment les différents éléments qui composent l'entreprise sont-ils mis en relation ?**
- **Comment sont répartis les facteurs de l'entreprise ?**

Il faut donc définir les différentes tâches et construire une structure organisationnelle qui permet la coordination de ces tâches. La formalisation de la structure organisationnelle est souvent représentée par un organigramme.

Section I : Organigramme et mode de coordination

- A- Définition et présentation de l'organigramme** : L'organigramme est une représentation graphique de la structure interne de l'entreprise. Il permet de donner le titre, la fonction, la position de chaque membre de l'équipe qui constitue l'entreprise. Cet organigramme est une représentation statique de l'entreprise et elle ne met pas en évidence les interactions et les influences internes à l'entreprise.

B- Le mode de coordination organisationnel :

- **La coordination verticale** : elle concerne tous les liens entre la supérieurs et les subalternes à différents niveaux de l'entreprise afin d'assurer que toutes les fonctions contribuent de manière efficace à la réalisation des objectifs communs. Cette coordination verticale est fondée sur 6 principes :
 - **L'autorité** : le droit de diriger et de prendre des décisions. L'efficacité d'une coordination verticale dépend du recours à l'autorité.
 - **La délégation de l'autorité** : c'est un principe par lequel un supérieur délègue des pouvoirs à un subalterne.
 - **La responsabilité** : l'obligation pour les subordonnés d'exécuter les tâches.
 - **La parité** : c'est le principe selon lequel l'autorité et la responsabilité doivent être réparties de manière égale.
 - **La hiérarchie** : l'autorité et la responsabilité suivent un axe vertical.
 - **L'étendue de la responsabilité** : ce principe désigne le nombre de personnes qui rendent compte directement à un supérieur.
- **La coordination horizontale** : elle désigne les croisements des unités et sous-unités de l'organisation en vue de l'intégration des activités dissemblables destinées à la réalisation d'un objectif commun. ... Les causes de cette différence d'expliquent par des différences de compétences, les conflits d'intérêt.

Section II : Les structures

La structure est une configuration qui doit répondre à deux exigences fondamentales : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir, et la coordination de ces tâches. **La structure d'une organisation** peut être définie comme étant l'ensemble des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination entre ces tâches. L'objectif est de permettre à l'entreprise d'atteindre ses résultats.

A- Les composantes de l'organisation : Pour mieux comprendre la structure d'une organisation il faut savoir comment elle fonctionne et quelles sont ses composantes et les fonctions qu'elle remplit et la manière dont ces fonctions sont reliées les unes aux autres.

Mainzberg identifie 5 éléments de base d'une organisation :

1 – Le centre opérationnel

2- Le sommet stratégique

3- La ligne hiérarchique

4- La technostructure

5- Les unités fonctionnelles ou de rapport

1 – Regroupe l'ensemble des membres de l'organisation dont le travail est lié à la production

2- Le sommet stratégique

3- La ligne hiérarchique

4- Des personnes qui font du conseil (analyser, planifier, contrôler)

5- Des personnes dont le rôle est de faciliter le travail au centre opérationnel (rapport, logistique)

Les moyens par lesquels les coordinateurs supervisent leur travail : supervision directe, standardisation du produit...

Il existe 5 types de structures organisationnelles :

1-Structure hiérarchique ou pyramidale : Structure qui repose sur le principe élaboré par Fayol dont les conclusions peuvent être résumés de la manière suivante : l'existence de l'unité de commandement : c'est une règle sur laquelle un agent ne reçoit des ordres que d'un seul chef, ce principe suppose que la voie hiérarchique est le chemin que suivent les communications descendantes. Cette structure présente des avantages dans la mesure où elle donne plus de clarté avec des responsabilités bien définies et facilite le contrôle mais elle présente également des inconvénients dans la mesure où il existe des difficultés de coordination et des lenteurs dans la communication, elle empêche également la prise d'initiative des salariés.

2) la structure fonctionnelle : elle repose sur le principe de spécialisation imposé notamment par l'organisation scientifique du travail, cette structure est une réponse à l'obligation de diviser les tâches en raison de la complexité et de la croissance des E /ses. Cette structure présente l'avantage de compétences accrues.

3) la structure staff : cette structure permet de combiner les deux structures précédentes, pour en tirer la meilleure partie. Elle dispose d'une double ligne, une ligne d'autorité générale, une ligne dans la spécialité qui concrétise un pouvoir de conseil. Bien qu'elle présente l'avantage d'une bonne connaissance des problèmes complexes, cette structure présente l'inconvénient d'un risque de conflit entre les fonctionnels et les opérationnels.

4) la structure divisionnelle ou décentralisée : cette structure repose sur les marchés. Ce type d'organisation est surtout adopté par les grandes e/ses qui disposent d'une large autonomie au niveau de leur division. La direction générale fixe ses objectifs, et effectue le contrôle. Cette structure présente l'avantage de la motivation et de la flexibilité, mais présente le risque de conflits de priorités et de remise en cause du pouvoir central lorsque certaines divisions deviennent puissantes.

5) La structure matricielle : cette structure ambitionne de faire face aux inconvénients des structures fonctionnelles et divisionnelles en mettant en place une double structure d'autorité, dans cette structure on maintient et on superpose des groupes opérationnels. Les membres de l'organisation sont rattachés à la fonction de manière permanente et à une cellule opérationnelle (pour une durée variable) qui est définie dans la structure en fonction du produit ou du marché ou de la zone géographique. C'est que la mise en place d'une segmentation permet une adaptation rapide au changement.

Définition de l'organisation : en temps qu'agent social l'organisation est formée de plusieurs personnes qui ont des tâches et des missions à accomplir. L'organisation est aussi un agent économique dont l'objectif est de mettre à disposition du marché des B et S. L'organisation se remet en cause de manière autonome pour s'adapter aux évolutions de l'environnement dans lequel elle travaille.

Section III : Les théories de la rationalisation : le modèle de la bureaucratie.

Pourquoi un individu obéit-il à un ordre ?

La relation entre l'autorité et le subordonné sur plusieurs motifs comme par exemple l'habitude, les considérations rationnelles, ou encore l'économie. Dans tous les rapports entre un chef et un exécutant il existe un minimum de volonté d'obéir. Dans cette conception, le dominant cherche à légitimer sa situation en fonction de cette légitimité Webber distingue 3 types d'organisation :

- 1) **le charisme** : qui repose essentiellement sur les qualités personnelles du leader, cette organisation reste fragile si le leader disparaît.
- 2) **La domination traditionnelle** : (ou l'autorité traditionnelle) qui se transmet par usage ex : autorité léguée d'un père à son fils dans une e/se familiale.
- 3) **L'autorité rationnelle ou légale** : qui se rattache non pas à la personne mais à la fonction : elle est déterminée par la règle et par une logique de fonctionnement (l'autorité=la direction, les membres de l'organisation = fonctionnaires : c-à-d qu'ils remplissent une fonction déterminée par l'autorité. => ce modèle permet une administration de masse où chaque acteur se situe en terme de hiérarchie, de fonction, de compétences, et voit son travail contrôlé.

Le modèle de la bureaucratie qui repose sur les compétences légales du chef, dans ce modèle on trouve les points suivants :

Les individus sont libres, la hiérarchie est clairement définie, le recrutement se fait sur la base des qualifications, les critères d'avancement sont établis, mais les individus sont contrôlés et les règles sont établies et formalisées, ce modèle est basé sur la distinction entre l'individu et son poste de travail.