



SUPPORT DE COURS

FILIERE : ECONOMIE ET GESTION

MODULE : MANAGEMENT (1)

SEMESTRE 1

Enseignant : Mme A.DIANI

Année Universitaire : 2015– 2016

Syllabus

Objectif :

Ce cours constitue une initiation au Management. Il a pour objectif de répondre aux questions essentielles qui permettent de mieux comprendre, le fonctionnement et l'organisation des entreprises.

Qu'est ce qu'une entreprise ? Par quoi caractérise-t-on la diversité des entreprises ? Quelles sont les classifications et les typologies possibles ? Qu'est ce qui caractérise l'environnement d'une entreprise ? Quelles sont les fonctions fondamentales de l'entreprise ? Comment définir une structure ? Quels sont les paramètres de structuration ?...

Répondre à ces questions, c'est découvrir l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Notamment, à travers l'identification de ses différents partenaires. De saisir aussi, le caractère divers et varié du « phénomène » Entreprise, à travers l'identification des typologies.

Répondre à ces questions, c'est aussi comprendre l'importance d'une organisation et l'importance du choix d'une structure, qui sont des critères stratégiques du développement économique de l'entreprise et de la réussite de ses projets. Préalablement, il est fondamental d'identifier les activités et les fonctions essentielles d'une entreprise.

Plan du cours :

INTRODUCTION GENERALE: IMPORTANCE DES ORGANISATIONS ET DU MANAGEMENT

CHAPITRE I: LE CONCEPT DE MANAGEMENT: ORIGINES, DEFINITION(S), EVOLUTION ET ROLES

CHAPITRE II : DEFINITION ET CLASSIFICATION DES ENTREPRISES

CHAPITRE III : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

CHAPITRE IV : L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE : LES FONCTIONS ESSENTIELLES DE L'ENTREPRISE

CHAPITRE V : L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE : LES STRUCTURES DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION GENERALE

Management et Organisation sont deux notions étroitement associées, en pratique et en théorie. De la qualité du management vont dépendre le degré de réalisation des objectifs de l'organisation et sa performance. Il est donc essentiel de définir l'espace organisationnel avant d'étudier le concept de management.

1. Notion d'organisation

Le mot "organisation" est ambivalent. Il désigne tout à la fois une entité créée pour conduire une action collective (par exemple : une entreprise, une association à but non lucratif, un hôpital, un parti politique...), la façon selon laquelle cette entité est agencée (notamment: la définition et la répartition des tâches entre les acteurs participant à l'action collective) et les processus qui produisent à la fois l'entité et son agencement.

C'est la première acception de l'organisation que nous retiendrons tout au long de ce cours.

Les définitions du mot organisation sont nombreuses et varient en fonction du cadre théorique dans lequel on se place. Dans leur tentative de définir les organisations, les théoriciens ont mis l'accent successivement sur différents aspects des relations entre l'individu et sa tâche.

Dans un premier temps, l'accent a été mis sur les rapports entre l'Homme et les conditions physiques et administratives de son travail.

Dans un deuxième temps, l'accent a été mis sur les relations des Hommes au travail entre eux.

Une approche plus récente met l'accent sur les rapports socio-économiques établis entre les travailleurs, les organisations et le milieu extérieur.

Dans son examen de la théorie des organisations W.R. Scott¹ repère trois définitions caractéristiques de l'organisation: « Une collectivité axée sur la poursuite de buts relativement spécifiques et manifestant une structure sociale hautement formalisée », « une collectivité qui partage un intérêt commun à la survie du système organisationnel et s'engage dans des activités communes », « une coalition de groupes d'intérêts variables qui élaborent des buts par négociation ».

¹ Scott.W.R, (1987), *Organizations: rational, natural, and open systems*, Englewood Cliffs. NJ, Prentice-Hall.

2. Le Management: variable déterminante pour la survie des Organisations

La publication américaine Forbes, après plusieurs années d'études des firmes commerciales nord-américaines, conclut que le succès des entreprises est presque toujours fonction de la qualité de leur gestion. La Bank of America, affirme « que tout compte fait, plus de 90 % des faillites commerciales sont dues à l'incompétence et à l'inexpérience des cadres »¹. Le management est ainsi à la fois la cause des échecs et des succès de la firme.

L'organisation regroupe un certain nombre de personnes interdépendantes qui travaillent ensemble pour atteindre des buts communs. Le management en est l'organe moteur.

Le **management**, concept voisin de celui de direction ou gestion, est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration, association,...) en vue de la réalisation d'un objectif. *(Ce concept sera longuement étayé dans le chapitre I : le concept de management : définition, évolutions et rôles).*

Le champ de prédilection de l'exercice du management étant l'entreprise, un chapitre est prévu pour circonscrire et comprendre les caractéristiques spécifiques de l'organisation-entreprise (*Cf. Chapitre II : Définition et classification des entreprises*).

L'entreprise étant un système ouvert, un chapitre sera consacré à l'étude de son environnement (*Cf. Chapitre III : L'Environnement de l'Entreprise*).

Le management est souvent défini comme étant l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler. Son domaine d'application s'étend à tous les domaines d'activités de l'entreprise. Une prise de connaissance des fonctions clefs de l'Entreprise est ainsi prévue (*Cf. Chapitre IV. l'Organisation de l'Entreprise : les fonctions essentielles de l'entreprise*).

¹ Anecdotes citées dans l'ouvrage de Koontz et O'Donnel, *Management : principes et méthodes de gestion*, McGraw-Hill 1980.

CHAPITRE I : LE CONCEPT DE MANAGEMENT

DÉFINITIONS, EVOLUTION & RÔLES

I. Origine étymologique du terme “management”

Le terme “management” est dérivé d’un vieux mot français « ménagement » qui jusqu’au XVIIIème siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n’est pas propriétaire ». Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme conduite, direction d’une entreprise.

Le verbe manager est dans les dictionnaires de Français synonyme de diriger, gérer, organiser.

- ❖ To Manage: diriger, administrer, gérer, mener, conduire, maîtriser, dompter, gouverner, mater, tenir, venir à bout, arranger, manier, manoeuvrer.
- ❖ To Manage: S'y prendre, se tirer d'affaire, s'en tirer, s'arranger, se débrouiller, trouver moyen de, parvenir à...

Les autres termes modernes les plus couramment utilisés sont gérer, gestion et administrer, administration.

Gérer et gestion, proviennent du verbe latin *gerere* qui signifie, conduire (au sens large de mener ou mener à bien), diriger et même gouverner.

Administrer et administration, proviennent du verbe *administrare* qu’on peut définir comme gérer un bien, gérer en défendant les intérêts de ceux qui nous confient leur patrimoine.

Les sens et nuances entre les termes manager, gérer, administrer, sont très proches. C’est tout à la fois arranger, aménager, prendre soin de, conduire, gouverner, manier, etc.

Ainsi les définitions les plus classiques du management se rapportent toujours à des activités ou des tâches en série que doit continuellement assurer le manager: Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler (PODC).

II. Bref historique de la notion de Management.

Le management sous sa forme moderne est le fruit d'une longue évolution historique aussi vieille que l'humanité.

Une croyance contestable en théorie du management est celle qui veut laisser croire que, Les ateliers du silex de l'homme préhistorique ou des potiers des temps pharaoniques étaient "organisés" sur un mode très proche du travail à la chaîne, avec ouvriers spécialisés, séquences "rationnelles", contremaîtres et surveillance hiérarchisée. Ou encore, le gouvernement de Moïse et de ses compagnons ainsi que le système du mandarinat chinois sont perçus comme des formes de "bureaucraties" à structures fonctionnelles départementalisées, avec à leur tête un dirigeant rationnel et efficace.¹

Les données historiques les moins contestables situent l'apport le plus fondamental fait à la discipline du management au niveau de la révolution industrielle. Ce changement a consisté précisément en un changement radical dans la conduite et l'organisation du travail. En effet, l'émergence d'une gestion systématique a marqué l'assemblée de l'Association Américaine des Ingénieurs Mécaniciens en 1886². A cette occasion, Henry Towne, co-fondateur et président de Yale & Towne Manufacturing Company, fit un exposé où il demandait que "la gestion des ateliers" soit reconnue comme une discipline pratique analogue à l'ingénierie. Le développement d'une littérature spécifique et la formulation de principes de normalisation étant, selon lui, essentiels à cette reconnaissance. L'exposé de Towne eut des effets révolutionnaires. L'idée que le rôle des ingénieurs devait dépasser la simple efficacité technique pour tenir compte des coûts, des rapports et du bénéfice était nouvelle. L'exposé fut entendu par un homme dont les idées vont marquer à jamais la pensée managériale. C'était Frederick Taylor, Le père du management scientifique.

III. Définition du concept de management

Au début du XXème siècle Fayol, décrit les composantes de la fonction administrative (qui correspond au concept d'administration au sens anglo-saxon): prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

L'ouvrage de Berle et Means paru en 1932³ donne ses lettres de noblesse au management en mettant en avant le rôle du dirigeant ou du manager qui assure les fonctions précédemment décrites et qui n'est pas propriétaire de la firme qu'il dirige.

Les définitions qui suivent indiquent effectivement un « domaine d'intervention » très large de la part des dirigeants.

¹ Aktouf. O, (1989). *Le management entre tradition et renouvellement*, Gaetan Morin. Quebec.

² Duncan.W. Jack, (1990). *Les grandes idées du management*, Afnor Gestion.

³ Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, (1932). *The modern corporation and private property*, New York, MacMillan.

« À partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement (marché, politique économique), le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation (entreprise, organisme public, association), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies. Il y parviendra en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise » (Crener et Monteil, 1979)¹.

Koontz et O'Donnell, de leur côté, ne donnent pas de définition du management mais introduisent dans leur ouvrage le rôle de la gestion et du gestionnaire. Ce dernier a la mission de « créer ou maintenir un environnement où les individus qui travaillent en groupe sont encouragés à collaborer de façon efficace et dynamique à la réalisation d'objectifs communs préétablis »².

Cet ensemble de définitions montre bien l'élargissement du champ d'étude: il s'agit de s'intéresser au phénomène organisationnel dans son ensemble, ce qui inclut toutes les formes d'organisations possibles.

Le management de ces structures concerne essentiellement les problèmes de coordination des ressources internes (et plus seulement l'allocation de celles-ci).

Le constat immédiat est que l'éventail des disciplines mobilisées est très large. De fait, la suprématie technique ne conditionne pas la réussite d'un « bon » management. *A contrario*, l'importance du facteur humain, en particulier dans l'activité de coordination est déterminant pour la survie d'une organisation.

Cette transversalité est d'ailleurs bien illustrée par les différents développements du concept de management: le management de la qualité totale, le management stratégique, le management de la fonction commerciale, etc.

IV. Le management Art ou Science?

IV.1. Management, une science?

Alors que la fonction *management* est probablement aussi vieille que l'humanité, le management tel que nous l'entendons est une discipline récente. A l'instar des avancées de l'organisation scientifique du travail (F.Taylor), la conduite des individus au travail fut l'objet d'études et de théories.

¹ Crener M., Monteil Bernard, (1979). *Principes de management*, Presses universitaires du Québec, Diffusion Vuibert.

² Koontz H, O'Donnell C., (1980). *Management principes et méthodes de gestion*, Mac Graw Hill.

La science du management est un ensemble de connaissances systématiques, accumulées et reconnues, permettant de comprendre les vérités générales concernant la gestion.

Or, comme tout ce qui touche à l'humain, le management ne peut être une science exacte, il reste dans le domaine du probable, de la statistique.

IV.2. Le management, un Art?

La notion d'art *s'oppose* au caractère scientifique qui quantifie, normalise et formalise. L'art de diriger est une qualité, un savoir-faire non totalement codifiable.

Ainsi le verbe manager ou le terme management prennent-ils un sens plus vaste que simplement gestion, direction ou organisation.

IV.3. Le management est à la fois Art et Science

Le management est à la fois **art** et **science**, faisant appel à des qualités innées, intuitives, personnelles, aussi bien qu'à un ensemble de connaissances théoriques.

Le manager doit avant tout développer des qualités personnelles, sans lesquelles le recours aux méthodes et outils de management risque fort de ne pas donner de grands résultats.

“Le management n'exige pas seulement du bon sens, de l'expérience, et diverses aptitudes; il demande que l'on ait, à un niveau suffisant, la maîtrise de plusieurs disciplines, la connaissance de divers principes, la familiarité avec quelques théories. Et il demande un effort permanent pour entretenir et développer - à tous les niveaux de l'entreprise - tout un faisceau de compétences.”(in La lettre du Manager n°382, Mars 2000).

V. Les Rôles du Manager

A la fin des années 1960, Henry Mintzberg¹ suite à l'étude de 5 dirigeants d'entreprise, a pu identifier 10 rôles essentiels du manager qu'on peut regrouper en 3 catégories :

V.I. Rôles interpersonnels

Trois des rôles du manager découlent directement de la notion d'autorité formelle et impliquent, fondamentalement, des relations Interpersonnelles:

Symbole (figurehead): De par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir des obligations de nature légales ou cérémoniales.

Leader: Le manager est la personne qui guide toutes les activités des subordonnées et les motive.

¹ Mintzberg H, (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper Row.

Agent de liaison: Le manager crée et entretient des contacts aussi bien avec son environnement interne qu'externe, pour le meilleur fonctionnement de l'entreprise.

V.II. Rôles informationnels

Le processus d'information est l'une des clés de la profession du manager. Trois rôles décrivent les aspects liés à la dimension informationnelle du travail du gestionnaire :

Observateur actif (monitor) : Le manager rassemble le plus grand nombre d'informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées ou membres de l'organisation.

Diffuseur (disseminator): Le manager diffuse et transmet les informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées aux membres de l'organisation.

Porte-parole (spokesman): Le manager transmet l'information sur le plan de l'organisation à l'extérieur, au conseil d'administration et autre.

V.III. Rôles décisionnels

Le manager joue le rôle principal dans l'élaboration de son système de prise de décisions. Il y a quatre rôles qui décrivent le manager dans cette optique décisionnelle.

Entrepreneur (improver/changer): Le manager cherche des opportunités et initie de nouveaux projets à l'organisation.

Régulateur (disturbance handler) : Lorsque l'organisation fait face à des problèmes importants c'est au manager d'essayer de corriger les actions entreprises.

Distributeur des ressources (resource allocator) : Le manager est responsable de l'allocation des ressources pour réaliser les différentes activités.

Négociateur (negociator) : Il représente l'organisation dans les grandes négociations. La négociation c'est une des obligations de la profession de manager, elle peut être quelquefois routinière mais ne peut en aucun cas être esquivée. C'est une partie intégrante de sa profession .Il fournit les données utiles dans le contexte de négociations importantes.

Questions de révision

1. Qu'est ce qu'un manager ? Qu'est ce qu'une organisation ? Pourquoi faut-il qu'il y ait des managers et des organisations ?
2. Définissez les quatre fonctions essentielles de la gestion et donnez un exemple pour chacune.
3. Expliquez pourquoi les 10 rôles des managers définis par Mintzberg sont utiles à l'exécution des quatre fonctions de la gestion

Mini-Cas : Que fait le patron ?

Zineb est préposée aux comptes fournisseurs au service de la comptabilité d'un grand hôpital universitaire. Depuis plusieurs mois, tous les employés du service travaillent sans relâche. En effet, l'établissement a décidé de se procurer un nouveau logiciel comptable, et les changements à effectuer ne sont pas sans embûches. Zineb doit souvent travailler tard le soir, parfois même la fin de semaine. Bien que sa vie de famille en pâtisse, Zineb se console en se disant qu'avec toutes ces heures supplémentaires elle pourra gâter son fils à l'occasion de son prochain anniversaire.

Ce lundi, à la cafétéria, les conversations tournent autour de la nouvelle du jour : Karim BENNANI, le directeur du service, est en CONGE de maladie pour épuisement professionnel. Zineb s'adresse à sa collègue Lina :

- Si le patron dit qu'il est fatigué, qu'est ce qu'on devrait dire, nous ? c'est nous qui faisons tout le travail ! As-tu remarqué ? Nous sommes souvent restées à travailler tard le soir, et lui n'était même pas au bureau !
- C'est ça, la réalité du travail, Zineb. Les patrons donnent des ordres, les employés font le boulot, et ce sont les patrons qui sont fatigués.
- Ça doit être épuisant, donner des ordres !

>>> **Question :**

Partagez-vous la façon de voir des deux employés ?

CHAPITRE II : Définition et classification des Entreprises

A/ Définition de l'entreprise :

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

En plus de réaliser un profit, l'entreprise a pour objectif de répondre aux questions fondamentales importantes de l'économie :

- Que produire ?

Quels sont les besoins du marché afin de les satisfaire ?

- Pour qui produire ?

Quelle est la catégorie des consommateurs ayant exprimé le besoin ?

- Comment produire ?

Quelles matières employer, quelles techniques, quels investissements, quelles personnes.

On peut dire que **l'entreprise est une unité de production de biens et de services.**

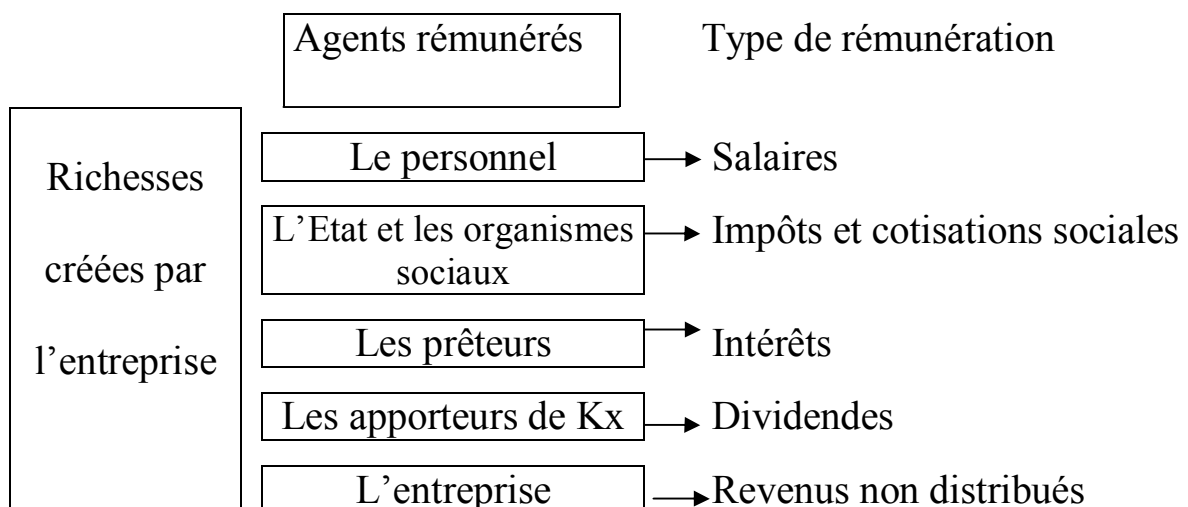
...Mais c'est aussi une unité de répartition des richesses :

- Pour fabriquer des biens et des services, l'entreprise doit combiner différents facteurs de production.

Le but de l'entreprise est d'atteindre l'efficacité maximale afin de minimiser les coûts et de réaliser des profits. Pour cela elle recherche la meilleure combinaison possible des facteurs de production.

- L'entreprise en tant qu'unité de répartition des richesses.

Les richesses créées – encore appelées "valeurs ajoutées" – servent par la suite à rémunérer l'ensemble des agents économiques ayant participé à l'activité de production de l'entreprise.



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

B/ La diversité des entreprises : classement par typologies

Les typologies sont destinées à classer des éléments, ici des entreprises, à partir de différents critères. Elles permettent:

- Une représentation simplifiée de la réalité,
- Une comparaison dans le temps et dans l'espace,
- A une E/se de situer ses performances par rapport à des unités de la même classe qu'elle.

Pour effectuer un classement des entreprises, on utilise des critères permettant de faire des regroupements. Il est par ailleurs intéressant d'étudier les évolutions dans le temps du résultat de ces classifications.

I. Les critères de classification des entreprises :

En raison de la diversité des entreprises, de multiples classifications sont opérées.

1. Critères juridiques :

En fonction de la personne qui détient le capital et des objectifs retenus par l'entreprise, on distingue deux types d'entreprises :

- *les entreprises publiques* : leur capital est détenu totalement ou en partie par l'Etat ou les collectivités publiques.
- *les entreprises privées* où on distingue les entreprises individuelles dans lesquelles un seul propriétaire assume tous les risques financiers (c'est le cas des artisans et des commerçants) ensuite il y a les sociétés où plusieurs associés assument tous les risques (société de personnes) ou une partie seulement (société de capitaux : SA, SARL).

2. Critères dimensionnels :

Les éléments ci-dessous pris séparément ou ensemble permettent de distinguer les *petites, moyennes et grandes entreprises*.

- le Chiffre d'affaires : mesure la part de marché de l'entreprise.
- la Valeur ajoutée: mesure la richesse créée à l'intérieur de l'entreprise.
- l'Effectif : permet d'apprécier l'importance du facteur de production travail.
- les Capitaux propres : mesurent entre autre l'importance des fonds apportés par les propriétaires.
- le Résultat de l'entreprise, traduit la rentabilité de l'entreprise.

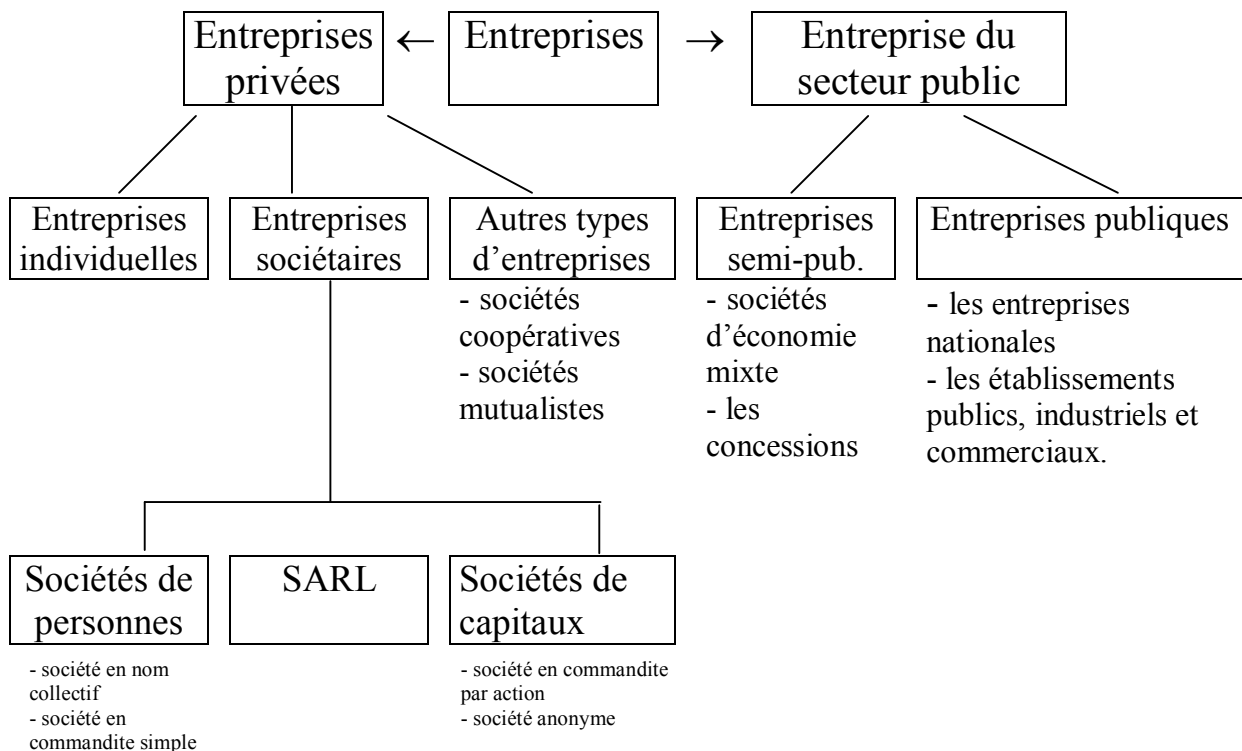
3. Critères basés sur l'activité économique :

Selon la nature de leur activité, les entreprises sont aussi classées par branche ou par secteur¹. Une même entreprise peut se trouver classée dans plusieurs branches ; elle est par contre toujours classée dans un même secteur, celui qui correspond à son activité principale.

Ainsi l'entreprise ONCF qui a de nombreuses activités est classée dans plusieurs branches et dans un secteur qui correspond à son activité principale, *les transports*.

II. Les classifications (ou typologies) des entreprises :

1. la classification juridique :



a/ Les entreprises privées : Les entreprises individuelles représentent plus de 60% de l'ensemble des entreprises. Bien que la responsabilité du propriétaire soit totale, les entreprises individuelles présentent l'avantage d'être des structures simples à créer. Cette forme juridique est le plus souvent retenue par des artisans commerçants, exploitants agricoles et les petites entreprises industrielles.

¹ **Branche** : Ensemble d'entreprises qui produisent une même catégorie de biens.

Secteur : Ensemble d'entreprises ayant la même activité principale.

Les sociétés permettent de regrouper les apports de plusieurs associés. C'est particulièrement vrai pour la **SA** qui doit comprendre plusieurs actionnaires et qui est la forme juridique des grandes entreprises.

La **S.A.R.L** est une structure simple qui permet de limiter la responsabilité financière des associés au montant de leurs apports.

b/ les entreprises du secteur public : L'apparition de ce secteur au Maroc est liée à des raisons politiques, économiques et sociales. Un certain nombre d'entreprises appartenant à ce secteur ont été privatisées depuis 1990, d'autres le seront au cours d'années à venir. L'Etat ne conservera que les entreprises publiques jugées d'intérêt stratégique pour le pays. (Comme la Royale Air Maroc, par exemple)

- *Les entreprises semi-publiques* : ce sont des entreprises contrôlées par les pouvoirs publics (choix d'investissement, niveau des prix, emploi...) mais où des personnes privées participent au financement ou à la gestion.

- *Les entreprises publiques* : L'Etat détient l'intégralité du capital, et possède le pouvoir absolu de décision et de gestion.

2. La classification dimensionnelle :

a. selon l'effectif :

L'application des critères de mesure de la taille conduit à distinguer les petites entreprises PE, les PME et les grandes entreprises. Le plus souvent, c'est le critère de l'effectif qui est retenu pour réaliser cette partition. On distingue ainsi :

USA:	1-250 === petite E/se
	250-500 === moyenne E/se
	> 500 === grande E/se
France:	0-9 === très petite E/se
	10-49 === petite E/se
	50-499 === moyenne E/se
	> 500 === grande E/se

b. selon le C.A et la V.A dégagée :

Le code des investissements de 1983 considère comme PME toute entreprise dont le C.A ne dépasse pas 7,5 millions de dirhams.

3. Classification économique selon le secteur d'activité :

La classification de Colin Clark: Les trois grands secteurs d'activité
"The conditions of Economic Progress", 1941.

Clark découpe le système productif en 3 grands secteurs d'activité:

- *Le secteur primaire*: regroupe les E/ses liées à l'exploitation du milieu naturel, et aboutissant à la mise à disposition de matières premières (agriculture, pêche, extraction minière)
- *Le secteur secondaire*: rassemble les E/ses qui réalisent la transformation des matières premières en biens de production ou en biens de consommation (industrie, BTP...)
- *Le secteur tertiaire*: Inclut les entreprises réalisant la production de services (commerces, banques, assurances, transport...)

Clark introduit un nouveau concept: **“La loi des trois secteurs”**. Le développement économique est lié à l'évolution de la part respective de chacun des 3 secteurs dans l'activité économique;

- Au départ, c'est le secteur primaire qui est dominant,
- Puis, le secteur secondaire se développe, et finit par dépasser le secteur primaire,
- Enfin, le secteur tertiaire prend de l'importance et devient petit à petit dominant.

D'aucuns aujourd'hui, parlent du *secteur quaternaire* : il concernerait les prestations intellectuelles (en général, cette appellation désigne les sociétés de conseil informatique).

Application : L'Entreprise dans l'économie

Exploitation de tableaux de chiffres

Exploitez les tableaux suivants à partir des questions ci-dessous.

1. Quels sont les principaux secteurs présents dans les deux classements ?
2. Quelles entreprises sont présentes dans les deux classements ?
3. Comment le critère retenu influence-t-il le classement des entreprises ?

Les 10 premières entreprises françaises suivant leur effectif

Rang	Société	Secteur	Effectif
1	CARREFOUR	Hypermarchés	325 575
2	LA POSTE	Services	302 221
3	VIVENDI UNIVERSAL	Services	290 000
4	SODEXHO ALLIANCE	Hôtellerie	286 000
5	SNCF	Transports	216 605
6	VIVENDI ENVIRONNEMENT	Services	215 376
7	FRANCE TELECOM	Télécoms	188 866
8	SUEZ	Services	180 000
9	PSA PEUGEOT CITROEN	Automobiles	172 500
10	SAINT-GOBAIN	Matériaux de construction	168 174

Les 10 premières entreprises françaises suivant leur chiffre d'affaires

Rang	Société	Secteur	Chiffre d'affaires (en milliers d'euros)
1	TOTALFINAELF	Pétrole	114 557 000
2	AXA	Assurances	79 971 000
3	CARREFOUR	Hypermarchés	64 802 000
4	PSA PEUGEOT CITROEN	Automobiles	44 181 000
5	VIVENDI UNIVERSAL	Services	41 797 600
6	RENAULT	Automobiles	40 175 000
7	SUEZ	Services	34 600 000
8	EDF	Energie	34 424 055
9	FRANCE TELECOM	Télécoms	33 674 000
10	GROUPEMENT DES MOUSQUETAIRES	Distribution	33 000 000

D'après L'expansion, N° 658-659, décembre 2001

Application : L'Entreprise dans l'économie (Corrigé)

1. Les principaux secteurs présents dans les deux classements sont : les services, l'automobile, la grande distribution et l'énergie. Ils représentent d'ailleurs, les quatre secteurs d'activité les plus importants de l'économie de la France.
2. Cinq entreprises sont présentes dans les deux classements : Carrefour, PSA Peugeot Citroën, Vivendi Universal, Suez et France Télécom.
3. La comparaison entre le classement des entreprises selon leur chiffre d'affaires et selon l'effectif montre d'importantes différences. Si quinze entreprises sont citées au total –dont seulement cinq dans les deux tableaux – aucune d'entre elles n'apparaît au même rang.

Il est possible d'en déduire que le choix d'un critère influence profondément le classement proposé. Il est bien difficile d'établir un classement objectif des entreprises sauf à combiner plusieurs critères.

Les 10 plus grandes entreprises mondiales par effectif employé de 2010 selon le Fortune Global 500.

**Les 10 plus grandes entreprises mondiales par chiffre d'affaires de 2010 selon
le Fortune Global 500.**

Rang	Nom	Pays	Chiffre d'affaires (Mds. \$)	Effectif	Secteur
1	Wal-Mart	États-Unis	421 849	2 100 000	Commerce de détail
2	Royal Dutch Shell	Pays-Bas	378 152	97 000	Pétrole
3	Exxon Mobil	États-Unis	354 674	103 700	Pétrole
4	BP	Royaume-Uni	308 928	79 700	Pétrole
5	Sinopec	Chine	273 422	640 535	Pétrole
6	China National Petroleum	Chine	240 192	1 674 541	Pétrole
7	State Grid Corporation	Chine	226 294	1 564 000	Electricité
8	Toyota Motor	Japon	221 760	317 716	Automobile
9	Japan Post Holdings	Japon	203 958	233 000	Services
10	Chevron	États-Unis	196 337	62 196	Pétrole

Rang	Nom	Pays	Chiffre d'affaires (Mds. \$)	Effectif	Secteur
1	Wal-Mart	États-Unis	421 849	2 100 000	Commerce de détail
2	China National Petroleum	Chine	240 192	1 674 541	Pétrole
3	State Grid Corporation	Chine	226 294	1 564 000	Pétrole
4	Sinopec	Chine	273 422	640 535	Pétrole
5	Toyota Motor	Japon	221 760	317 716	Automobile
6	Japan Post Holdings	Japon	203 958	233 000	Services
7	Exxon Mobil	États-Unis	354 674	103 700	Pétrole
8	Royal Dutch Shell	Pays-Bas	378 152	97 000	Pétrole
9	BP	Royaume-Uni	308 928	79 700	Pétrole
10	Chevron	États-Unis	196 337	62 196	Pétrole

Source : Classement 2010 des 500 plus grandes entreprises mondiales, sur CNNMoney.com. (Classement pour 2010 paru en 2011)

**Classement des 10 premières entreprises marocaines selon le chiffre d'affaires
(Résultats de 2010)**

Rang	Société	Chiffre d'affaires	Bénéfice	Secteur et Activité
1	OCP	43 500 000 000	8 800 000 000	Mines et Energie
2	SAMIR	37 030 146 965	835 881 318	Hydrocarbures
3	Maroc Telecom	31 665 000 000	9 949 000 000	Télécommunications
4	Office National d'Electricité	20 675 000 000	Non communiqué	Energie Electrique
5	Altadis Maroc	14 000 000 000	NC	Tabacs
6	Afriquia smdc	14 000 000 000	NC	Hydrocarbures
7	Royal air Maroc	12 942 677 169	NC	Transports et logistique
8	Shell du Maroc	9 510 150 292	403 053 750	Hydrocarbures
9	Marjane Holding	8 816 320 086	335 424 757	Grand distribution
10	Total Maroc	7 735 103 128	NC	Hydrocarbures

**Classement des 10 premières entreprises marocaines selon leur rentabilité
(Résultats de 2010)**

Rang	Société	Chiffre d'affaires	Bénéfice	Secteur et Activité
1	Maroc Telecom	31 665 000 000	9 949 000 000	Télécommunications
2	OCP	43 500 000 000	8 800 000 000	Mines et Energie
3	Lafarge Ciments	5 353 697 000	1 678 965 000	BTP et Infrastructure
4	SAMIR	37 030 146 965	835 881 318	Hydrocarbures
5	Ciments du Maroc	2 984 071 363	815 772 201	BTP et Infrastructures
6	Holcim Maroc	3 542 700 000	668 600 000	BTP et Infrastructures
7	Medi Telecom	5 703 000 000	623 000 000	Télécommunications
8	Centrale laitière	6 174 000 000	577 500 000	Agroalimentaire- Agriculture
9	Cosumar	5 810 000 000	577 500 000	Agroalimentaire- Agriculture
10	Jorf Lasfar Energy Company	4 894 411 825	514 076 643	Mines et Energie

Source : Classement global des 500 Entreprises les plus performantes – 10^{ÈME} Edition 2011

Co publication de KOMPASS Maroc et Economie Entreprises

Dossier 1 : L'Univers des PME

Les PME rassemblent les petites et moyennes entreprises, celles qui emploient au plus 500 salariés. La plupart des dirigeants de PME ne souhaitent pas que leur entreprise dépasse une certaine taille – « la dimension humaine » de peur d'en altérer le fonctionnement (objectif de stabilité et de convivialité).

La modestie de la taille des PME permet une gestion du personnel plus efficace et plus économe. Plus efficace : parce qu'elle se traduit souvent par une plus grande souplesse d'utilisation de la main d'œuvre et par un meilleur niveau d'implication de celle-ci. Plus économe : parce que la main d'œuvre y est en général moins qualifiée et peu syndicalisée, ce qui tend à réduire le coût du travail et à faciliter l'ajustement des salaires en période de récession.

La taille restreinte des PME génère aussi un certain nombre d'handicaps, au premier rang desquels se trouvent les problèmes de financement. Dans le domaine du commerce extérieur les exportations sont fortement corrélées avec la taille des entreprises.

Ch.Bialès et G.Rolland, *les PME : atouts et handicaps*,
Ecoflash n°40, juin 1989, Cndp INSEE.

Dossier 2: La grande entreprise

La grande entreprise est avantagée par rapport à la petite ou moyenne entreprise sur trois plans : l'organisation interne, la position sur les marchés, les relations avec l'Etat.

1. Supériorité d'organisation interne :

Elle est due à ce que l'on appelle les « économies internes d'échelle ».

a/ La grande entreprise tire tout le parti du progrès technique : elle peut en effet accroître son capital fixe et son équipement...

Elle peut établir la décomposition des tâches, [...] organiser la production en série et le travail à la chaîne.

Elle peut enfin susciter le progrès technique en établissant des bureaux d'études et en encourageant la recherche scientifique et ses applications industrielles.

b/ La grande entreprise peut abaisser son coût de production : ses coûts peuvent être étalés sur une production de masse, de sorte que le coût unitaire moyen est plus faible que dans une entreprise plus petite.

c/ La grande entreprise, disposant de capitaux importants, peut constituer des stocks de matières premières, de marchandises, qui lui permettent d'éviter les aléas et les fluctuations de la production et des prix.

2. Supériorité de position sur les marchés.

L'importance de sa demande de matières premières, de travail et de capital technique, lui fait consentir par ses fournisseurs un approvisionnement régulier, des tarifs de faveur ou des prix stables. La confiance qu'elle inspire lui permet de trouver aisément auprès des banques, ou sur le marché financier, les crédits à court terme ou à long terme qui lui sont nécessaires. [...] Enfin, elle attire les salariés par une meilleure organisation des conditions du travail (sécurité, hygiène), par les avantages de carrière ou de stabilité de l'emploi qu'elle peut offrir, par les avantages sociaux qu'elle procure (cantine, foyer, service social) ; [...] la grande entreprise a la possibilité de mieux connaître l'état de la demande qu'elle fait prospecter ou étudier par des organismes spécialisés (études de marché) ; elle peut également pratiquer une publicité très importante pour accroître sa clientèle. L'importance des dépenses de publicité est atténuée pour elle par le volume de ses ventes.

3. Supériorité de situation dans les relations avec l'Etat

Par l'accroissement de ses dimensions, l'entreprise privée a été souvent transformée en entreprise d'intérêt public. Pour des raisons économiques (importance des capitaux investis) et sociales (nombre des salariés employés), l'Etat ne peut pas se désintéresser de la vie de ces entreprises, ni de leur destin. Aussi est-il amené à leur accorder des avantages financiers (prêts, subventions), fiscaux (détaxes) ou douaniers (tarifs protecteurs) et, dans les cas extrêmes, à les renflouer. [...]

D'autre part, la grande entreprise peut, par des moyens divers, agir sur les parlementaires et les gouvernements, en vue de se faire consentir les divers avantages dont nous venons de parler.

R.Barre, Economie politique, PUF.

Questions (dossiers 1 et 2) :

1. Les grandes entreprises peuvent-elles s'équiper plus facilement en capital technique (machines...) que les PME ? Pourquoi ?
2. Pourquoi les grandes entreprises « titrent-elles tout le parti du progrès technique » ?
3. Pourquoi l'auteur écrit-il que la supériorité d'organisation de la grande entreprise est due aux « économies d'échelle » ? Essayez de définir cette notion à travers la lecture du texte.
4. Quels avantages la grande entreprise tire-t-elle de sa position de force sur les marchés ?
5. Les grandes entreprises n'ont-elles que des avantages ? comparez-les aux PME

Dossiers 1&2 – Eléments de réponse

1. Les grandes entreprises peuvent en effet s'équiper plus facilement en capital technique que les PME. Et ce, parce qu'elles peuvent accéder plus facilement à plusieurs sources de financement (Emprunts obligataires, Emprunts auprès des établissements de crédits, autofinancement...)
2. Les grandes entreprises « titrent tout le parti du progrès technique ». En effet, les grandes entreprises ont les moyens financiers et autres pour s'investir dans le progrès technique. Beaucoup de grandes entreprises disposent de cellules de « recherche et développement » (chose que ne peut se permettre une PME). Ce progrès technique leur permet de proposer de nouveaux produits ou des produits différenciés de leurs concurrents directs. Ceci est de nature à mieux les positionner sur le marché (parts de marché considérables).
3. De part l'importance de sa capacité de production, une grande entreprise produit des volumes importants et réalise ainsi des économies d'échelle.
Une **économie d'échelle** correspond à la baisse du coût unitaire d'un produit qu'obtient une entreprise en accroissant la quantité de sa production. On parlera ainsi d'économie d'échelle si chaque bien produit coûte moins cher à produire lorsque les quantités produites (économies d'échelle par rapport au coût de production) ou vendues (économies d'échelle par rapport au coût de revient) augmentent.
4. Les avantages que la grande entreprise tire de sa position de force sur les marchés sont :
 - De par l'importance de sa demande, elle fait consentir par ses fournisseurs un approvisionnement régulier, des tarifs de faveur ou des prix stables.
 - Elle a une grande facilité à trouver des financements,
 - Attire les salariés (par des salaires importants, des avantages sociaux,...)
 - Par sa politique de communication, elle conditionne l'offre de référence.
5. La grande taille n'a pas que des avantages. Parmi les inconvénients de la grande entreprise c'est sa dimension « inhumaine ». Contrairement à une PME, une grande entreprise emploie des effectifs importants. Le climat social qui s'en suit est impersonnel et les relations sont formelles et formalisées (ceci crée une lourdeur dans la communication, favorise la montée du syndicalisme...).

Chapitre III : L'Environnement de l'Entreprise

I. Généralités sur l'environnement de l'entreprise

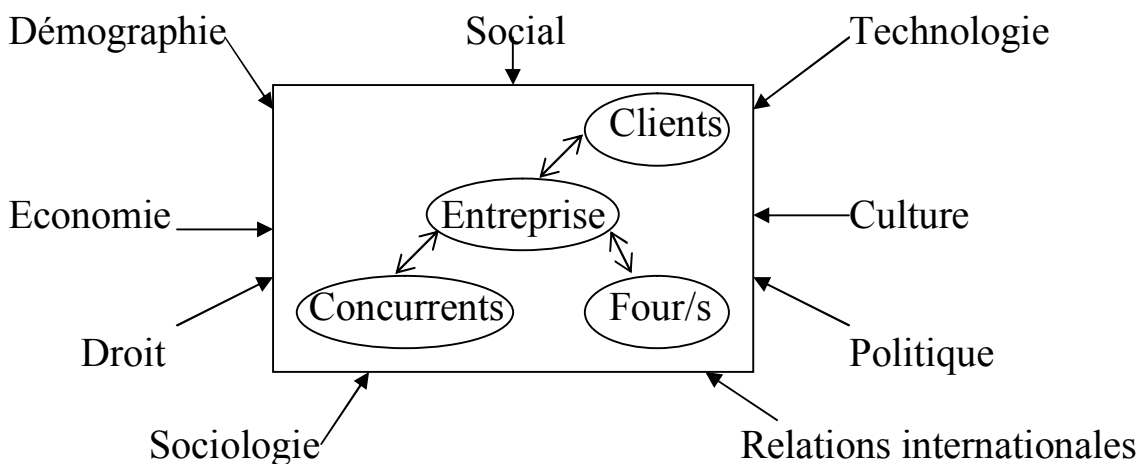
1. Définition :

L'entreprise est un système ouvert ; elle entretient des relations constantes avec son environnement. Celui-ci est constitué de tous les éléments extérieurs à l'entreprise qui ont une influence sur elle. Traditionnellement, on distingue :

- un Macro-Environnement : c'est un environnement général de l'entreprise qui intègre les aspects, sociologiques, économiques, juridiques, techniques... tant nationaux qu'internationaux.

- un Micro-Environnement : c'est un environnement spécifique de l'entreprise constitué de ses clients, ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses concurrents...

L'environnement est constitué de l'ensemble des forces extérieures à l'entreprise qui agissent et réagissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise.



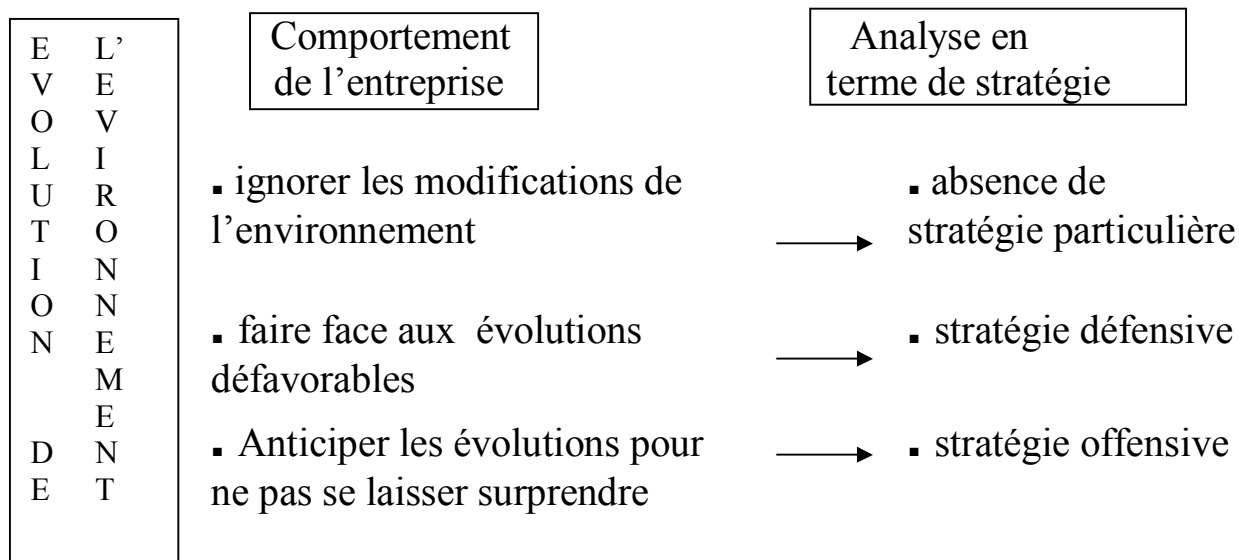
L'entreprise agit également sur son environnement d'une façon positive (création d'emplois...) ou négative (pollution).

2. Relations entre l'entreprise et son environnement :

a. L'entreprise doit s'adapter à son environnement

Les différentes composantes de l'environnement des entreprises évoluent : la concurrence se mondialise, la demande des consommateurs change rapidement, les technologies, les sciences progressent, les événements politiques et économiques s'enchaînent et la réglementation se modifie.

Les entreprises se doivent d'adapter leur stratégie en fonction de l'évolution des composantes de l'environnement. Elles identifient les menaces que les évolutions de l'environnement font peser sur elles, mais aussi les opportunités qui peuvent en naître. Les entreprises ne peuvent pas rester passives face à ces évolutions.



Exemple :

L'augmentation du prix du pétrole (modification de l'environnement économique) est une menace pour de nombreuses entreprises, notamment dans le transport aérien ou l'automobile. Toutefois, cette évolution de l'environnement peut être perçue comme une opportunité pour d'autres. Ainsi, partant de ce constat, Toyota a développé une voiture hybride (Prius). La demande pour cette voiture dépasse largement l'offre et permet à Toyota de gagner des parts de marché. Cette entreprise a donc transformé une contrainte en opportunité.

Toutefois les entreprises ne font pas que subir leur environnement, elles peuvent également l'influencer.

b. L'entreprise a une influence sur l'environnement

Par sa stratégie, par son activité, par ses produits, l'entreprise modifie son environnement, de façon positive ou négative.

Par exemple, une entreprise par sa présence dans une zone géographique donnée a des influences positives sur l'environnement : création d'emplois, formation des salariés, diffusion de technologies...Lorsqu'elle innove, l'entreprise peut modifier ou créer des habitudes nouvelles de consommation (téléphonie mobile, restauration rapide, Internet...).

Toutefois une entreprise peut avoir des influences plus négatives sur son environnement : pollution, dégradation des paysages (conséquences négatives sur l'environnement écologique), licenciements massifs (conséquences négatives sur l'environnement économique et social)...

II. L'entreprise dans son environnement :

1. L'entreprise dans l'économie :

Les caractéristiques du système économique dans lequel l'entreprise est située vont profondément influencer cette dernière. L'entreprise ne peut être isolée du régime économique dans lequel elle baigne. Pour simplifier on oppose les nations économiques selon le régime de la propriété (libérale ou collectiviste) et selon le niveau de développement.

a. L'entreprise en économie libérale se caractérise par :

- la propriété privée des moyens de production.
- la liberté d'entreprise : chacun est libre de créer une entreprise
- la recherche du profit individuel.
- l'existence d'un marché où le prix est le mécanisme fondamental de l'activité économique.
- la concurrence.

b. L'entreprise en économie socialiste se caractérise par :

- la primauté de l'intérêt collectif : l'individuel est subordonné au général.
- la propriété collective des moyens de production. Les moyens de production sont la propriété de tous.
- l'Etat dirige l'économie, le marché n'existe pas et le niveau des échanges, les prix et les revenus sont fixés par l'Etat.
- la planification autoritaire : l'administration définit les niveaux de tous les équilibres.

2. L'entreprise et le social :

Pendant longtemps, le facteur travail a été considéré par les entreprises comme un facteur de production comme les autres. Au début du 20^{ème} siècle, Taylor un auteur classique du management, considère que l'individu est sensé réagir comme une mécanique simple qui calque ses efforts sur les stimulants qui lui sont proposés et les sanctions qui le frappent.

Sous l'impulsion des travaux de Mayo, il apparaît, que l'individu n'est pas qu'une simple mécanique, des éléments psychosociologiques l'animent. La performance de l'ouvrier dépend, il est vrai de diverses conditions matérielles, mais tout autant sinon davantage de facteurs d'ambiance.

La prise en compte de la dimension sociale de l'entreprise conduit plusieurs entreprises, voulant être performantes, à mettre en place une gestion des ressources humaines.

L'homme constitue ainsi la principale richesse des entreprises modernes. L'ensemble des actions menées par l'entreprise en faveur de son capital humain, traduit une situation sociale dans l'entreprise qui apparaît à travers la lecture du bilan social. Celui-ci récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social.

3. L'entreprise et les capitaux

Pour exercer son activité, l'entreprise a besoin en plus du facteur "travail", du facteur "capital" qui lui sera utile pour le financement de son activité.

Les sources de financement peuvent être nombreuses :

- ils peuvent provenir des associés sous forme d'apports en nature ou en espèces pour la constitution de la société ou en cas d'augmentation du capital.
- les emprunts obligataires : la dette obligataire ressort du long terme. Sa durée de vie est comprise entre 8 et 15 ans.
- les crédits bancaires : ces crédits peuvent être à moyen et long terme pour le financement des investissements réalisés par l'entreprise, comme ils peuvent être à court terme, de quelques jours à quelques mois pour assurer à tout moment le maintien de la solvabilité de l'entreprise.
- le crédit-bail ou "leasing" qui a pour objet le financement d'investissements mobiliers ou immobiliers de l'entreprise puisque sa caractéristique fondamentale est la mise à la disposition de l'entreprise d'équipements dans le cadre d'un contrat de longue durée qui prévoit le versement régulier de loyers. L'entreprise n'a pas donc la propriété du bien investi bien qu'elle en ait l'usage.
- la bourse ou marché financier dont la fonction essentielle est de constituer une source de financement pour les émetteurs de titres. Deux grands types d'instruments, les actions et les obligations, sont utilisés afin de mobiliser l'épargne des investisseurs.

CHAPITRE IV

L'organisation de l'entreprise : Les fonctions essentielles de l'entreprise

Au sein d'une entreprise, on peut dénombrer l'ensemble des activités de base : acheter, produire, vendre, transporter, financer, compter, etc.

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, l'entreprise doit agencer, disposer et coordonner l'ensemble de ses activités dont elle dispose de la manière la plus rationnelle possible.

- comment se fait la répartition des tâches par grande fonction ?
- quel est le contenu de ces grandes fonctions ?

I. La répartition des tâches par grandes fonctions

L'idée d'entreprendre engendre l'idée d'organiser ; dont son premier aspect est l'identification des différentes tâches, des différentes opérations à accomplir. Cette identification des tâches passe par :

- une analyse minutieuse des 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 en vue de la réalisation d'un but commun, donnant naissance à des fonctions.

On peut songer à définir la fonction comme un assemblage, de personnes et de moyens de spécialités similaires effectuant des services ou des opérations complexes (tâches) de même nature et qui visent le même objectif dont la réalisation est nécessaire à la vie de l'entreprise.

C'est Fayol qui s'est intéressé le premier vers 1910 à un regroupement des activités essentielles en fonctions.

Il distinguait les six fonctions :

Fonctions essentielle d'après Fayol	Tâches correspondantes
Administratives	.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 revente . déterminer les prix de vente . calculer le résultat net comptable
Sécurité	. protéger les biens et les actifs

On peut distinguer les fonctions opérationnelles qui contribuent à ajouter de la valeur au produit en le transformant (approvisionnement, production, commercialisation, pour l'essentiel) et les fonctions administratives qui ont pour but d'assurer le contrôle et la coordination (fonction "administrative" au sens large).

II. Le contenu des principales fonctions :

1. La fonction de direction :

La direction est un organe de l'entreprise constitué par un groupe d'individus distinct c'est l'élément dynamique de la firme et celui qui lui garantit la coordination entre les divers services.

Fayol a précisé les tâches incombant à une direction : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

- Prévoir, c'est à dire prendre en compte l'évolution probable de l'environnement afin de s'y adapter et fixer les objectifs à atteindre en fonction des caractéristiques externes des marchés et des contraintes internes à la firme.
- Organiser, c'est mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs. Il faut notamment déterminer la structure interne de la firme c'est à dire ses divers systèmes et les relations entre eux.
- Commander : c'est à dire donner des ordres ou des directives, établir des règlements de façon à susciter des actions orientées vers la réalisation des objectifs.
- Coordonner : consiste à harmoniser les actes des divers employés pour les faire converger vers le même but.
- Contrôler de façon à ne pas dévier de l'objectif fixé.

2- la fonction financière :

Son rôle consiste à mettre en œuvre les capitaux c'est à dire :

- Collecter les fonds en les cherchant, puis en les réunissant après examen des divers moyens de financement possibles.
- Employer les fonds en les affectant aux divers emplois possibles (investissement, stock, crédits accordés, placements) et aux différents services dans le cadre de dotations budgétaires.
- Gérer les fonds par un ensemble de tâches de décision (par exemple le remplacement d'une source de financement par une autre moins onéreuse) et de tâches d'exécution (rapports avec les prêteurs et emprunteurs, remboursement et rémunération des titres émis...)

En résumé, la fonction financière consiste à fournir à l'entreprise les capitaux dont elle a besoin, au moment où elle en a besoin, avec le maximum de sécurité et au coût minimum.

3- La fonction sociale :

Elle doit s'intéresser au personnel simultanément :

- Comme facteur de production (point de vue économique)
- Comme homme (point de vue morale).

La fonction sociale prend en charge les ressources humaines de l'entreprise.

- . elle les recherche et les choisit,
- . elle les gère,
- . elle les perfectionne et les intègre,

4. La fonction approvisionnement ("commercial-achat")

Cette fonction a une double mission :

- réaliser les achats
- gérer les stocks

La réalisation des achats c'est :

- la recherche des fournisseurs et le choix des fournisseurs,
- la détermination des produits à commander (qualité et prix),
- la passation des commandes et le suivi de leur exécution,
- la réception des commandes et leur contrôle.

La gestion des stocks comprend :

- la gestion du magasin proprement dite : organisation, documents à utiliser, méthodes de conservation.
- la gestion économique des stocks, c'est-à-dire la détermination optimale des dates de commandes et des quantités à commander.

5- La fonction technique :

La fonction technique n'existe pas dans toutes les entreprises, elle est chargée :

- de la préparation du travail c'est à dire à la fois de la préparation technique et de la préparation adjective.
- de l'exécution du travail mettant en œuvre simultanément le personnel, le matériel et les MP ou fournitures ;
- du contrôle (technique c'est à dire contrôle de la progression de l'exécution en quantité et en qualité.
- de l'entretien (maintenance) et de la sécurité.

6. La fonction commerciale ("commercial -vente")

La fonction commerciale a pour tâches :

- la connaissance du marché. Elle a pour objet de connaître les caractéristiques du marché actuel : nature des clients, pourquoi ils achètent et comment, par quels canaux préférentiels de distribution, les qualités et défauts attribués aux produits. En outre, elle vise à déterminer le marché potentiel c'est à dire celui que l'on peut atteindre par une action commerciale et le marché futur qui résulte des objectifs fixés.
- Enfin la fonction commerciale est chargée des ventes et du service après vente ainsi que de la publicité et les actions de promotion des ventes.

De la nécessité des structures...

Illustration by H.Mintzberg

Mme Raku faisait de la poterie dans son atelier aménagé dans le sous-sol de sa maison. Cette activité était composée d'un certain nombre de tâches distinctes : préparation de l'argile, mise en forme, finition, application de vernis et cuisson au four. La coordination entre ces tâches ne présentait aucun problème : Mme Raku faisait tout elle-même.

Mais l'ambition et le succès des poteries de Mme Raku étaient la cause d'un problème : le volume des commandes dépassait sa capacité de production. Elle fut ainsi conduite à embaucher Melle Bisque qui avait un vif désir d'apprendre la poterie, et il fallut diviser le travail entre elles deux. Comme les boutiques d'artisanat voulaient des poteries faites par Mme Raku, il fut décidé que Melle Bisque préparerait l'argile et le vernis, Mme Raku se réservant le reste. Et ceci demandait une certaine coordination du travail, en fait un problème mineur pour deux personnes travaillant dans un atelier de poterie : il leur suffisait de communiquer entre elles de façon informelle.

Cette façon de faire donna de bons résultats, tellement bons d'ailleurs, que Mme Raku fut rapidement à nouveau submergée de commandes. Il fallait d'autres assistants ; mais cette fois, Mme Raku décida d'embaucher des personnes qui sortaient de l'école de poterie, prévoyant qu'il leur faudrait un jour faire la mise en forme elles-mêmes : Ainsi, alors qu'il avait fallu quelque temps pour former Melle Bisque, les trois nouveaux assistants savaient d'emblée ce qu'il fallait faire, et s'intégrèrent très rapidement; même avec cinq personnes la coordination ne présentait aucun problème.

Cependant, avec l'arrivée de deux assistants, des problèmes de coordination commencèrent à apparaître. Un jour Melle Bisque trébucha sur un seau de vernis et cassa cinq poteries ; un autre jour, Mme Raku S'aperçut en ouvrant le four que les suspensions pour plantes avaient été vernies par erreur de couleur fuchsia. A ce moment, elle comprit que la coordination entre les sept personnes de son petit atelier de poterie ne pouvait plus être uniquement faite de façon informelle. (Dans un groupe de sept personnes, si on prend les membres deux à deux, il y a 21 paires différentes, donc 21 « canaux de communication ».) A cette difficulté s'ajoutait le fait que Mme Raku, qui se faisait appeler présidente de la Société de Céramiques, devait consacrer de plus en plus de son temps aux clients ; de fait, on la voyait moins souvent en blue jeans qu'habillée d'une robe élégante. Elle dut alors nommer Melle Bisque responsable de l'atelier, chargée à plein temps de la supervision et de la coordination des cinq personnes qui fabriquaient la poterie.

L'entreprise continua à croître. Des changements très importants se produisirent après qu'on eût fait intervenir un consultant en organisation. Sur ses conseils, l'atelier fut réorganisé en quatre lignes de produit – pots, cendriers, suspensions et animaux en céramique- chaque opérateur était spécialisé dans l'une d'elles : le premier préparait l'argile, le second faisait la mise en forme, etc. La production se fit ainsi sous la forme de quatre chaînes de fabrication. Chacun travaillait en suivant des normes précises, à un

rythme qui permettait la coordination de l'ensemble. Bien entendu, la société des Céramiques ne vendait plus aux boutiques d'artisanat ; Mme Raku n'acceptait que les grosses commandes et la plupart des ventes se faisait à des chaînes de magasins.

Les ambitions de Mme Raku étaient sans limites, et quand l'occasion se présenta de diversifier son activité, elle la saisit : tuiles de céramique, garnitures de salle de bain, et enfin briques d'argile. L'entreprise fut par la suite organisée en trois divisions : produits de consommation, produits pour la construction, et produits industriels. De son bureau situé au cinquantième étage de la Tour de la Poterie, elle coordonnait les activités des divisions, analysant leurs performances chaque trimestre, et prenant les choses en mains lorsque les taux de profit et de croissance n'atteignaient pas les objectifs prévus. Un jour qu'elle était assise à son bureau, examinant ces budgets, Mme Raku regarda autour d'elle le paysage des gratte-ciel qui l'entourait, et décida de rebaptiser son « Ceramico ».

Toute activité humaine organisée – de la poterie à l'envoi d'un homme sur la lune – doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail. **La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.**

Dans l'entreprise Ceramico, la division du travail – préparation, mise en forme, finition, vernissage, cuisson – était largement dictée par le travail à faire et par la technique employée pour le faire. La coordination était, par contre, une affaire plus compliquée et faisait appel à plusieurs moyens. On peut nommer ces moyens les mécanismes de coordination, tout en se souvenant qu'il s'agit autant de communication et de contrôle que de coordination.

Structure et dynamique des organisations
Henri Mintzberg
Les éditions d'Organisation

CHAPITRE V : L'organisation de l'entreprise : Les structures de l'entreprise

Toute organisation nécessite une structure. La répartition en fonctions et services au sein d'une entreprise apparaît dans le cadre de cette structure. (Selon Mintzberg, la structure d'une organisation peut être définie comme la "somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches.")

Dans l'entreprise, les problèmes de structure n'apparaissent que lorsque la firme a atteint une certaine dimension. En effet, dans les petites entreprises, les problèmes de structure disparaissent derrière les questions de rapports entre les personnes, car il n'existe pas de services distincts.

Les choix, en matière de structure ; interviennent lorsque l'on recourt à des intermédiaires entre la direction et les exécutants.

La structure d'une entreprise forme le schéma de répartition des tâches, des pouvoirs et des responsabilités. Etablir la structure, c'est à la fois :

- définir les services (ou directions), à constituer,
- délimiter les activités de chaque service,
- préciser les relations entre services qui peuvent être hiérarchiques, fonctionnelles, ou de conseil.

Une structure est généralement représentée par un organigramme celui-ci est un graphique représentant sous la forme d'un document d'ensemble la structure d'une entreprise et permettant de se rendre compte des différentes liaisons pouvant exister entre les services. L'organigramme fait apparaître le processus réel de l'exercice du pouvoir, la répartition des tâches et les liens formels entre les services.

I. Les mécanismes de coordination

Après avoir effectué la division du travail, l'accent est mis sur la coordination de toutes ces tâches pour accomplir le projet organisationnel de façon intégré. Cinq grandes façons d'effectuer cette coordination sont explicitées comme suit :

1. **L'ajustement mutuel :**
Les individus coordonnent leur travail en communiquant de façon informelle les uns avec les autres.
2. **La supervision directe :**
Une personne (en général un cadre) donne des ordres spécifiques aux autres et de cette manière coordonne leur travail, travail dont il a la responsabilité.
3. **La standardisation des procédés :**
La coordination du travail est assurée par l'imposition généralement par la technostructure, de normes et standards qui en guident la réalisation.

4. **La standardisation des résultats :**
La coordination du travail se fait par la mise en place, également généralement par la technostructure, de mesure d'évaluation de la performance standardisée ou de spécification précises de la production.
5. **La standardisation des qualifications :**
La coordination du travail est alors assurée par l'acquisition pour les employés d'habiletés et de connaissances spécifiques, habituellement avant qu'ils ne commencent le travail.

II. Les paramètres de conception

Pour assurer la division du travail et la coordination il est possible de faire ressortir ces mécanismes :

1. **La spécialisation des tâches :**
C'est le paramètre principal afin de déterminer la division du travail. Une tâche à une ampleur définie (spécialisation horizontale du travail), un contrôle que l'opérateur exerce sur cette tâche (spécialisation verticale du travail).
2. **La formalisation du comportement :**
C'est le moyen structurel permettant la standardisation des processus de travail au moyen de règles, de procédures, de codes de conduite, de description d'emplois, de fiches d'instructions... Se sont généralement les travaux non spécialisés qui sont le plus fortement formalisés. Les structures comptant sur la standardisation pour réaliser la coordination sont généralement qualifiées de bureaucratiques, alors que celles qui comptent sur la supervision directe ou l'adaptation mutuelle sont dites organiques.
3. **La formation et l'éducation :**
C'est le moyen de standardiser les connaissances et les qualifications par des programmes de formation. Ceux-ci sont en général dispensés en dehors de l'organisation avant que la personne ne commence à travailler. Cet élément constitue le point clé de la structure qualifiée de professionnelle.
4. **Les systèmes de planification et de contrôle :**
C'est l'élément structurel permettant la standardisation de la production, elle peut avoir 2 variantes : le contrôle de la performance, qui sont des mesures d'évaluation des actions et décisions faites par l'organisation. La planification des actions tend à déterminer le résultat des actions ou des décisions avant même leur réalisation.
5. **Les mécanismes de liaison :**
C'est le moyen selon lequel l'adaptation mutuelle est encouragée comme mode de liaison à l'intérieur comme entre les unités. Il existe des niveaux de gradation quant à l'utilisation de concepts qui vont des postes de liaison, aux gestionnaires intégrateurs ayant une autorité formelle limitée, jusqu'aux structures matricielles.
6. **Le regroupement en unités :**
C'est ce qui permet le mieux la supervision directe. Il renvoie aux critères à partir desquels on regroupe les postes en unités, les unités en unités plus importantes et ainsi de suite jusqu'à ce que tout soit regroupé sous un même sommet stratégique. Le risque de tel regroupement est de ne voir retenu que 2

critères : la fonction, qui est le moyen mis en œuvre pour produire le bien ou service et le marché qui est le but et les caractéristiques propres des marchés que l'organisation dessert.

7. **La taille des unités :**

C'est le nombre de postes pouvant être regroupés pour former l'unité élémentaire, c'est à dire le nombre maximum de personnes pouvant être supervisées directement par une seule et même personne. La littérature affirme que plus les tâches sont standardisées plus la taille des unités est grande. Elle affirme aussi que les personnes qui ont une grande confiance dans l'adaptation mutuelle ont tendance à maintenir la taille des unités petites, en effet la communication informelle exige de petits groupes de travail (Ouchi et Dowling 1974).

8. **La décentralisation verticale :**

C'est l'élément qui permet d'indiquer jusqu'à quel point le pouvoir formel est "délégué" en bas de la chaîne d'autorité hiérarchique.

9. **La décentralisation horizontale :**

C'est l'élément qui permet d'indiquer jusqu'à quel point le pouvoir circule informellement hors de cette chaîne d'autorité hiérarchique, c'est à dire au niveau de la technostucture ou des fonctions de support logistique

III. Les facteurs de contingence

Dans la littérature relative à la période des années 1950 à 1970, la recherche dans le domaine de la structure organisationnelle a mis l'accent sur les divers effets de facteurs contextuels des éléments structuraux mentionnés précédemment. Ces recherches sont fondées sur une hypothèse de congruence selon laquelle une structuration efficace implique que le facteur contextuel et l'élément structurel concordent. 4 ensembles de facteurs contextuels ont particulièrement été considérés:

1. **L'âge et la taille :**

Dans la littérature il a été mis en évidence que ces 2 facteurs ont d'importants effets sur la structure. En premier lieu, que plus une organisation est ancienne ou imposante et plus son comportement est formalisé (Inkson et al. 1970, Samuel et Mannhein 1970, Pugh et al. 1968, Udy 1965). Il a aussi été observé que plus l'organisation est grande et plus la taille de son unité moyenne est importante (Dale 1952, Blau et Schoenherr 1971) et plus sa structure est élaborée. Enfin, il a également été montré que la structure d'une organisation reflète souvent l'époque à laquelle a été fondée cette industrie (Stinchcombe 1965).

2. **Le système technique :**

Certaines observations ont trouvé que le système technique modifiait certains éléments structuraux de façon significative. Plus il joue un rôle régulateur plus le travail se formalise et plus la structure du centre opérationnel se bureaucratise (Woodward 1965, Pugh et al. 1968, Hickson et al. 1969 et 1970, Child et Mansfield 1972). Il a également été montré que plus un système technique est sophistiqué et plus la structure administrative est élaborée, plus la décentralisation sélective est grande et plus l'emploi de mécanismes de liaison devient important (Woodward 1965, Khandwalla 1974, Udy 1959, Hunt 1970, Hickon et al. 1969). Pour terminer, il a été montré comment l'automatisation du

travail du centre opérationnel tend à transformer une structure bureaucratique en structure organique (Woodward 1965).

3. **L'environnement :**

C'est un autre facteur étudié dans la littérature. On a été identifiés des environnements dynamiques avec des structures organiques (Duncan 1973, Burns et Stalker 1966, Burns 1967, Harvey 1968) et des environnements complexes avec des structures décentralisées (Hage et Aiken 1967, Pennings 1975). Il est à noter que certaines données de la recherche suggèrent que des environnements hostiles puissent conduire certaines organisations à centraliser temporairement leurs structures (Hamblin 1958). Des différences marquées dans l'environnement semblent également encourager la décentralisation sélective jusqu'à conduire à des constellations de travail différenciées (Hlavacek et Thompson 1973, Khandwalla 1973, Lawrence et Losch 1967). Il existe un grand nombre d'informations selon lesquelles la diversification des marchés d'une organisation encourage l'utilisation d'une structure segmentée par marché que l'on retrouve aux échelons supérieurs pour réaliser des économies d'échelle (Chandler 1962, Wrigley 1970, Rumelt 1974, Channon 1973, Dyas et Thanheiser 1976).

4. **Le pouvoir :**

Ce dernier facteur n'est pas non plus sans effet sur la structure. Le contrôle extérieur semble accroître la formalisation et la centralisation (Samuel et Mannheim 1970, Heydebrand 1973, Holdaway et al. 1975, Reimann 1973). L'aspiration au pouvoir des membres de l'organisation, en particulier si le chef d'entreprise a un profond besoin de pouvoir, il tend à accroître la centralisation (Dill 1965). Mais la mode exerce également une influence sur la structure, poussant même parfois une organisation au choix d'une structure totalement inappropriée (Woodward 1965, Lawrence et Lorsch 1967, Rumelt 1974, Child et Keiser 1978).

IV. Typologies et configurations structurelles

L'analyse traditionnelle, à partir de la réflexion des théoriciens et de l'observation distingue cinq grands types structures.

1. La structure hiérarchique :

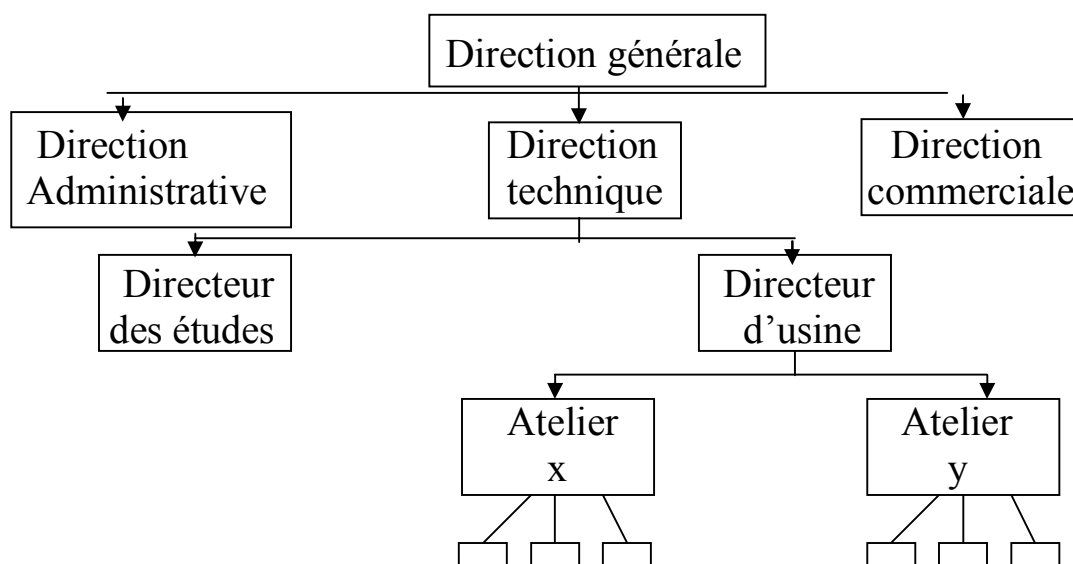
a) Principes de la structure hiérarchique :

C'est la structure de type militaire, préconisée par Fayol. Elle se présente sous une forme pyramidale. La hiérarchie est constituée par "la série des chefs" et la voie hiérarchique est le chemin que suivent les communications passant par tous les degrés.

La structure hiérarchique est une organisation qui repose :

- *l'unité de commandement* : chaque subordonné ne reçoit d'ordre que d'un seul chef lequel relève aussi d'un seul supérieur et ainsi de suite.

- *la délégation de l'autorité* : c'est la transmission de l'autorité par un supérieur hiérarchique à un subordonné. On délègue uniquement l'autorité mais le supérieur reste responsable des résultats des décisions prises par le 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. C'est ainsi que le supérieur doit déterminer avec rigueur les objectifs attendus et ne doit pas intervenir dans les tâches qui relèvent du subordonné :



b) Avantages et inconvénients de ce type de structure :

Du point de vue de ses avantages la structure hiérarchique est une structure simple, facile à mettre en place, facilement compréhensible, claire où chacun connaît exactement son rôle.

C'est une structure qui permet une définition précise de l'autorité et de la compétence :

- tous les éléments du système ont un pouvoir propre ou délégué.
- chaque élément du système est conscient du résultat qu'on attend de lui.

S'agissant des inconvénients de la structure hiérarchique, ils proviennent de sa rigidité, de la lenteur des décisions et de risque de déformation de l'ordre donné (surtout quand il est oral vu le nombre de niveaux parcourus par ce dernier. L'autre inconvénient est le risque de cloisonnement, l'information circule plutôt dans le sens vertical et mal dans le sens horizontal entre services.

Enfin, il y a le risque de centralisation. Les informations tendent à remonter vers le sommet, et les décisions à être prises par le dirigeant.

Par ailleurs, cette structure hiérarchique peut être considérablement assouplie. Par exemple, le chef d'entreprise peut accroître la décentralisation des décisions, c'est à dire donner plus de pouvoir aux échelons subalternes.

2. La structure fonctionnelle :

a) Principes de la structure fonctionnelle :

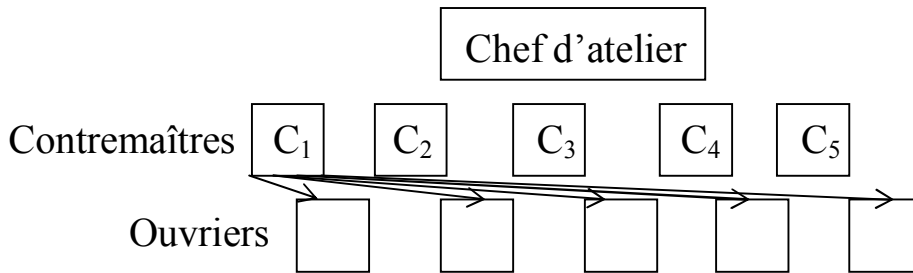
Contemporain de Fayol, Taylor critiqua la structure hiérarchique. En effet dans ce schéma un subordonné dépend d'un seul chef pour la totalité, de son activité. Ce supérieur doit donc avoir des connaissances très étendues, excédant fréquemment la capacité d'un seul homme.

Taylor proposa donc l'adoption d'une structure fonctionnelle dans laquelle chaque subordonné dépend de plusieurs chefs, chacun d'eux ayant une autorité limitée à sa spécialité appelée autorité fonctionnelle.

Ce type d'organisation se situe au niveau de l'atelier et repose sur :

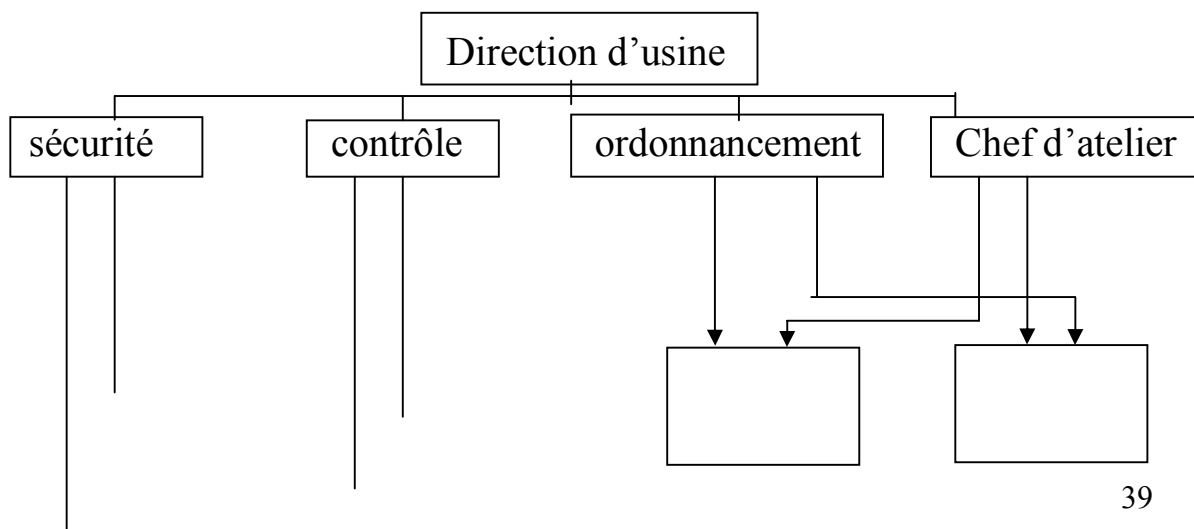
- la séparation des tâches de préparation des activités d'exécution.
- l'accroissement de la compétence des chefs par leur cantonnement dans une étroite spécialisation. Chaque responsable peut intervenir dans le domaine de sa compétence auprès d'éléments dépendants d'autres services.
- la délégation du pouvoir et de l'autorité à des responsables fonctionnels qui peuvent intervenir dans le cadre de leurs compétences lorsque des problèmes sont posés.

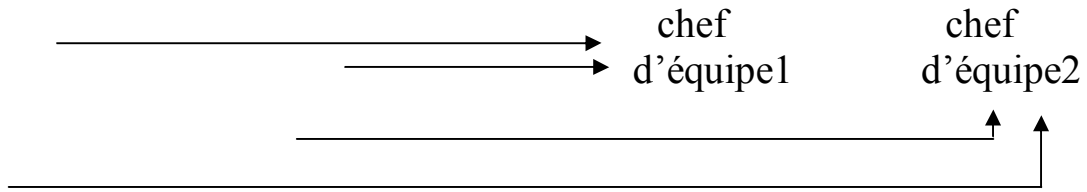
La structure fonctionnelle peut être schématisée de la façon suivante :



Structure fonctionnelle de Taylor

Chaque ouvrier dépend fonctionnellement des 5 contremaîtres





Structure fonctionnelle effective de Taylor

Les sources d'ordonnancement, de contrôle, de sécurité ont une autorité, dans leur spécialité, sur les chefs d'équipe des ateliers.

b) Avantages et inconvénients de la structure fonctionnelle :

Ce type d'organisation permet de faire travailler de la façon la plus efficace des ouvriers peu qualifiés, payés au rendement et qui souhaitent gagner le maximum de salaire. En leur adjoignant des spécialistes (contremaîtres) les ouvriers se sentent mieux aidés et mieux assistés et peuvent ainsi être plus rentables dans leur travail. Aussi, en organisant la production de manière plus scientifique, l'organisation fonctionnelle permet d'éviter les pertes de temps, les flâneries et les gaspillages ce qui a conduit au principe du travail à la chaîne avec décomposition en tâches élémentaires tels qu'il ont été mis en œuvre dès le début du siècle dans les usines Ford.

Toutefois le type d'organisation présente certains inconvénients importants :

- dilution de l'autorité et de la responsabilité entre plusieurs chefs.
- difficultés de coordination car chacun n'envisage l'entreprise que du seul point de vue de sa fonction.
- risque de non exécution de certaines tâches, chacun croyant qu'un autre s'en charge.

En guise de conclusion, la structure fonctionnelle situe au niveau de l'atelier. Au-delà prédomine l'organisation hiérarchique Fayolienne. C'est ainsi qu'on peut dire que les deux structures fonctionnelles et hiérarchiques sont complémentaires pour une grande entreprise.

3. La structure staff and line

Cette structure est un système qui cherche à cumuler les avantages et à éliminer les inconvénients du modèle hiérarchique et de la structure fonctionnelle. C'est pourquoi qu'elle est souvent connue en France sous le nom de structure hiérarchico-fonctionnelle. Elle repose sur deux principes :

- *l'unité de commandement* : le pouvoir appartient à des chefs hiérarchiques qui sont en "Line" (lignes hiérarchiques) et qui disposent d'une autorité générale : Ce sont les opérationnels.
- *la spécialisation* : c'est le fait de responsables qui conseillent, mais qui ne décident pas. Ils observent et sont au "staff" (état-major) ce sont les fonctionnels.

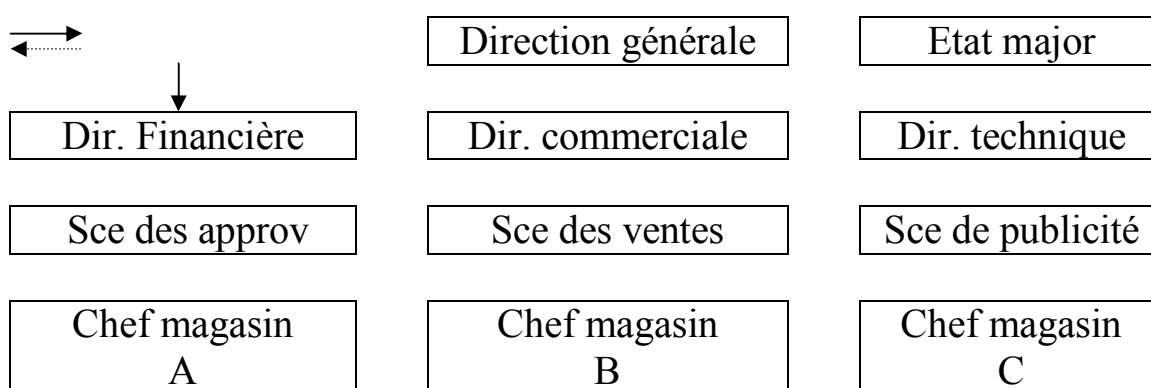
Deux types d'organes sont donc nécessaires :

- *les organes hiérarchiques qui disposent seuls de l'autorité.*
- *les organes d'état-major* placés auprès des organes hiérarchiques et qui ont une fonction de conseil, d'étude, de préparation et de contrôle.

Ces organes de conseil spécialisés sont l'analogie économique de l'état major militaire. Ils ressemblent aux fonctionnels par leur activité spécialisée ; ils en diffèrent car ils n'ont pas d'autorité, mais une simple fonction de conseil de l'organe hiérarchique auquel ils sont rattachés.

A n'importe quel degré de la hiérarchie, il est nécessaire quelquefois d'avoir l'aide de spécialistes. Certaines entreprises ont besoin d'un service de statistique, d'autres d'un service d'étude de marché. Tous ces services en définitive doivent recueillir des informations qui permettront au chef hiérarchique de prendre une décision. Les responsables en "Line" doivent tenir compte des suggestions et des recommandations des responsables en "STAFF" et les transformer en ordres.

Sa représentation schématique est spécifique :



— Liaisons hiérarchiques.

---- Liaisons fonctionnelles.

a) Avantages

- Cette structure a les mêmes avantages que la structure hiérarchique, à savoir la simplicité et la séparation des responsables (line).
- Elle accroît la compétence de l'organisation (apparition du staff).
- La décision peut être plus rationnelle. L'Etat major par ses analyses, facilite la prise de décision.

b) Inconvénients

- l'apparition du staff élève le coût de fonctionnement
- des mésententes peuvent surgir entre le staff et le line. Les membres du staff oublient souvent qu'ils ne disposent pas de pouvoir organisationnel et veulent imposer leurs avis aux opérationnels. Cette situation est naturellement mal vécue par les organes hiérarchiques.
- risque de confusion dans la détermination des responsabilités en cas de mauvais résultat.
- risque de substitution de l'état-major aux responsables hiérarchiques.

- risque de coûts chers des services de l'état-major.

4. La structure divisionnalisée :

Cette structure repose sur une division donnant naissance à la création de sous-systèmes correspondant soit :

- aux différents produits ou famille de produits fabriqués (sch.2)
- aux différentes zones géographiques dans lesquelles opère le système.
- aux différentes catégories de clients du système-entreprise (sch.1)

Schéma 1

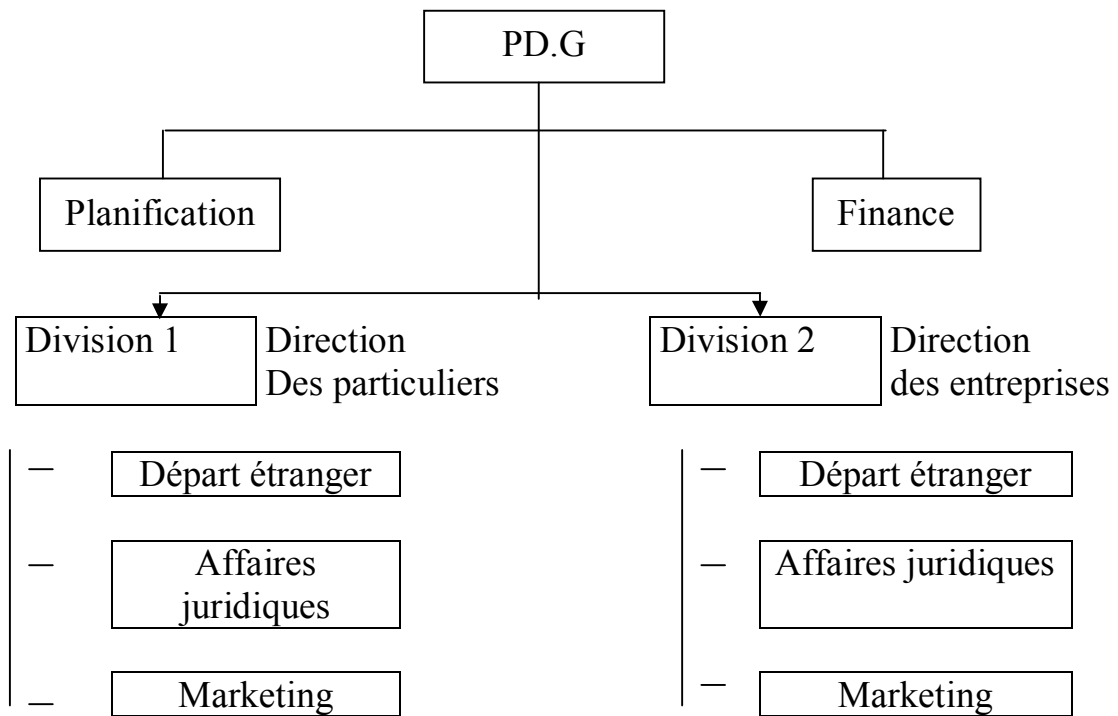
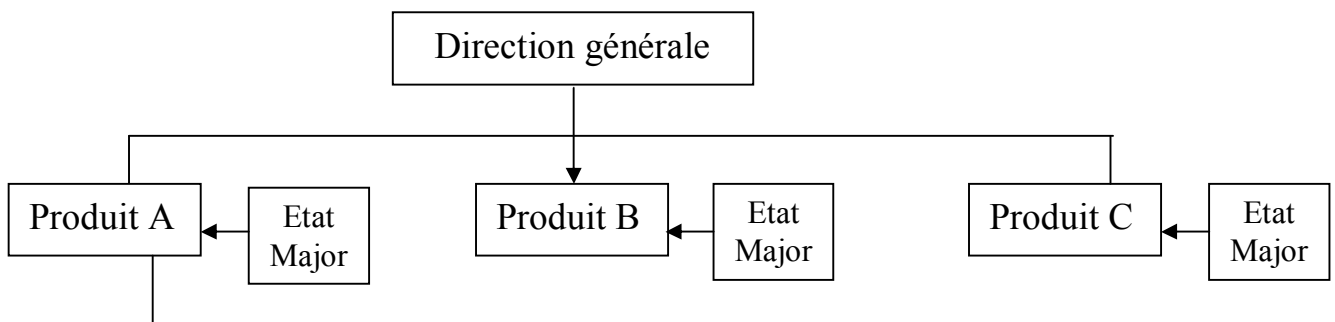
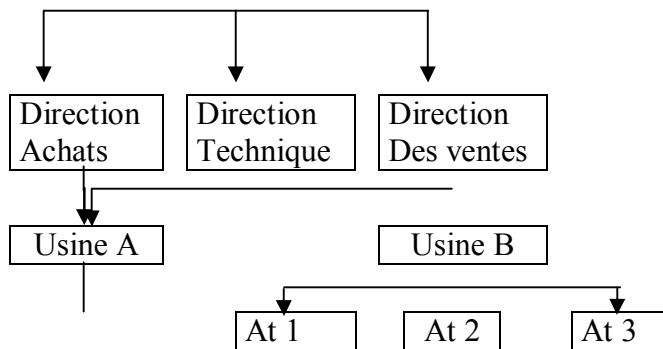


Schéma 2



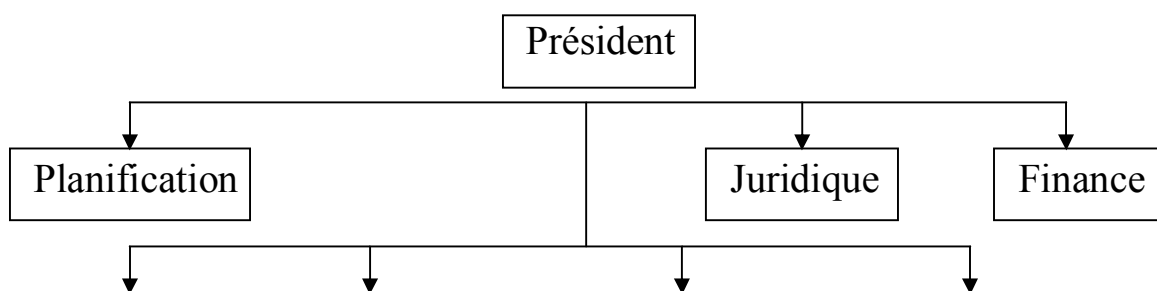


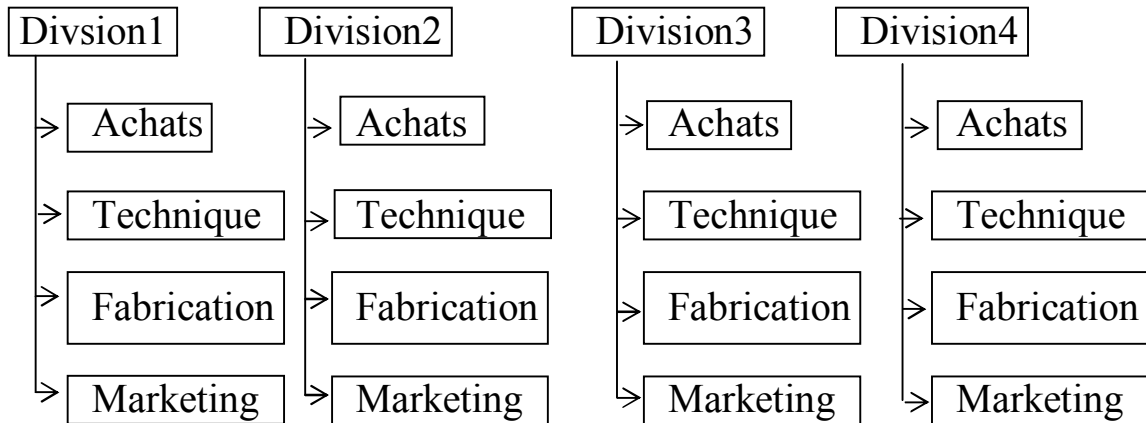
NB: Un Etat Major peut être associé à chaque direction de produit ou se situer au niveau de la direction générale.

Comme la structure fonctionnelle, la structure divisionnalisée est moins une organisation intégrée qu'un ensemble d'entités quasi autonomes contrôlées par une structure administrative centrale ; il s'agit d'unités de l'organisation, appelées divisions, nous appellerons ici la structure centrale, le siège.

La structure divisionnalisée diffère des quatre autres configurations sur un point important : il ne s'agit pas d'une structure complète – qui va du sommet stratégique au centre opérationnel – mais plutôt d'une structure qui chapeaute d'autres structures. Chaque division y a sa structure propre ; la structure divisionnalisée a focalisée sur les relations entre le siège et les divisions, entre le sommet stratégique et le sommet de la ligne hiérarchique.

D'abord et surtout la structure divisionnalisée s'appuie sur le regroupement en unités sur la base des marchés au sommet de la ligne hiérarchique. Chaque division comporte toutes les fonctions nécessaires aux opérations sur ses marchés. Ainsi, dans le schéma qui représente un organigramme typique pour une entreprise industrielle divisionnalisée : chaque division a ses propres départements pour les achats, le développement, la fabrication et le marketing. Cette dispersion des fonctions opérationnelles minimise l'interdépendance entre les divisions, si bien que chacune peut fonctionner comme une entité quasi-autonome, libérant chacune du besoin de coordonner son activité avec celle des autres.





Organigramme typique d'une entreprise industrielle divisionnalisée

Cette forme de structure conduit naturellement à une décentralisation importante : le siège délègue à chaque division les pouvoirs nécessaires à la prise des décisions concernant ses propres opérations. Mais la décentralisation requise dans la structure divisionnalisée est très limitée : elle ne va pas nécessairement plus loin que la délégation accordée par les quelques cadres du siège aux quelques directeurs des divisions. En d'autres termes, la structure divisionnalisée requiert une décentralisation globale et verticalement limitée. Par ailleurs, il faut, naturellement, une certaine forme de contrôle ou de coordination exercée par le siège sur les divisions, et la question qui se pose alors est de savoir comment le siège peut maintenir son contrôle tout en laissant aux divisions suffisamment d'autonomie dans la gestion de leurs opérations.

La réponse à cette question est fournie par un autre paramètre de conception : le système de contrôle des performances. Globalement, le siège laisse aux divisions presque toute latitude de décision, puis contrôle les résultats de ces décisions. Ce contrôle est effectué a posteriori, en termes quantitatifs, dans le cas des entreprises par le recours aux mesures de profit, de volume des ventes et de rentabilité des investissements.

Le siège peut ainsi maintenir le contrôle face à l'autonomie des divisions. Ainsi le mécanisme de coordination principal de la structure divisionnaire est la standardisation des résultats et le système de contrôle des performances y est un paramètre de conception essentiel.

a) Avantages

- La responsabilité est bien définie au niveau de chaque division
- L'utilisation des compétences et du matériel est généralement optimale.
- Le contrôle des objectifs tracé à chaque division se fait d'une manière facile et avec une plus grande efficacité.
- La spécialisation des cadres peut être un facteur de rentabilité.

b) Inconvénients

- Risque de gaspillage à cause de la duplication des tâches
- Risque de perte de tout contrôle de la direction.

5. La structure matricielle :

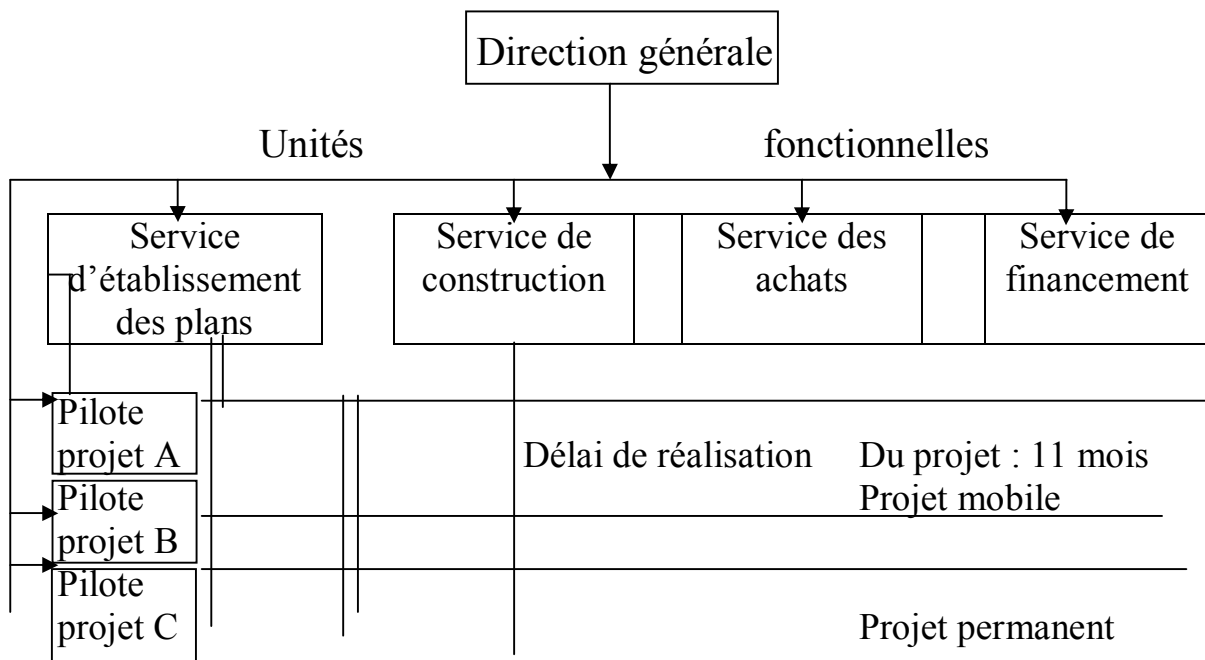
Cette structure a été décrite par Jay Galbraith en 1970. Pour cet auteur, l'accroissement du volume des informations qu'une organisation doit traiter pour prendre des décisions, conditionne l'évolution de sa structure. Généralement, dit-il, les organisations se structurent à partir des fonctions. Or une telle structure se trouve vite dépassée parce qu'elle ne tient pas compte de la stratégie (produits ou projets). Aussi propose-t-il un schéma structurel qui développe des relations latérales privilégiant la stratégie mise en place.

Les relations latérales (collaboration) sont celles qui se développent entre les différents chefs du projet (ou produit) et les différentes directions.

La structure matricielle repose sur :

- des unités fonctionnelles qui disposent du matériel, du personnel et qui sont au service des unités divisionnelles.
- des unités divisionnelles qui s'intéressent à la réalisation d'une tâche déterminée (produit, activité, projet...) en faisant appel à l'assistance des unités fonctionnelles.

La structure matricielle peut être schématisée comme suit :



Ex : l'élément X appartient au service de l'établissement des plans (abscisse) et consacre ses activités au projet A (ordonnée).

Une structure matricielle peut correspondre à la réalisation d'un seul projet.

Ex : construction d'un immeuble, d'une route. Quant le projet ou l'activité est achevé, l'équipe en place est distante et les personnes affectées à ce projet retournent à leur services respectifs.

La structure matricielle requiert la décentralisation effective du pouvoir. Même en tenant compte des problèmes qui peuvent éventuellement en résulter, elle présente plusieurs avantages par rapport aux structures antérieures, beaucoup plus lourdes et plus rigides.

a) Avantages

- Elle favorise la décentralisation. Une partie du pouvoir de décision est transférée aux chefs de projet.
- Elle facilite la participation des salariés par la décentralisation.
- Elle améliore la circulation des informations.
- Elle s'adapte parfaitement aux changements stratégiques. L'abandon définitif d'un projet n'a en principe aucune répercussion sur le fonctionnement des organes demeurés en place.
- Elle développe la concurrence entre les chefs de projet.

b) Inconvénients

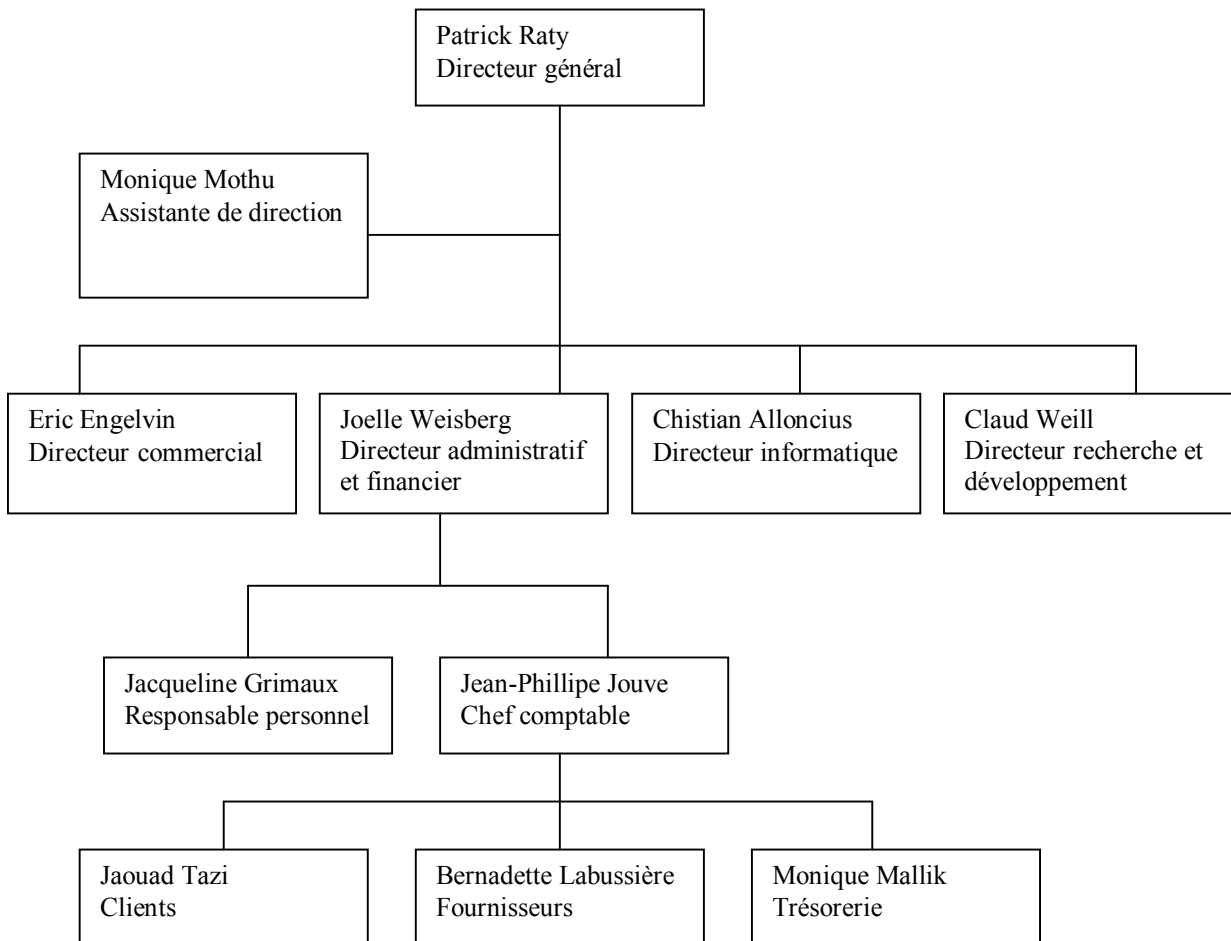
- La multiplicité des projets rend difficile la coordination.
- Elle peut créer des conflits entre les différents chefs de projet ou entre ceux-ci et les différentes directions. Dans ce cas, elle fait obstacle à l'établissement d'un bon climat social.
- selon Mintzberg, cette structure ne permet pas aux individus de connaître avec précision la répartition du pouvoir.

Application : Lecture et exploitation d'un graphique

A partir de l'organigramme, identifiez :

1. Le supérieur hiérarchique de C.Alloncius.
2. L'assistant de Patrick Raty.
3. Les subordonnés de Joëlle Weisberg.
4. Le rôle d'Eric Engelvin.
5. Le nombre de grandes fonctions de l'entreprise.
6. Le nombre de niveaux de responsabilité de cette entreprise.
7. Le type de structure auquel l'entreprise appartient.

Organigramme de Mercure GmbH



Application : Lecture et exploitation d'un graphique (Corrigé)

1. Le supérieur hiérarchique de C.Alloncius est le Directeur Général Patrick Raty.
2. L'assistante de Patrick Raty est Monique Mothu.
3. Joëlle Weisberg a deux subordonnés directs : Jacqueline Grimaux (Responsable personnel) et Jean-Phillipe Jouve (Chef comptable).
4. Eric Engelvin est le directeur commercial de l'entreprise. Il s'occupe donc de tout ce qui concerne les relations commerciales de l'entreprise avec ses clients.
5. L'entreprise est organisée autour de quatre grandes fonctions : commerciale, administrative et financière, informatique, recherche et développement.
6. Quatre niveaux de responsabilité apparaissent dans l'organigramme : direction générale et trois niveaux pour les fonctions.
7. L'organigramme de cette entreprise révèle une structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line).

Bibliographie

- Bouba-Olga, O. *Economie de l'entreprise*, Ed. Points, 2003.
- Boyer, A. Hirigoyen, G. Thépot. *Les fondamentaux de l'entreprise : Marketing, Production, Finance, Ressources Humaine, Stratégie*, Ed. D'Organisation, 2004
- Bressy, G. Konkuyt, Ch. *Economie d'entreprise*, Ed. Sirey, 2006.
- Combemale, P. *Comprendre l'entreprise*, Armand Colin, 2005.
- Darbelet, M. *Economie d'entreprise*, Foucher, Hellriegel, 2000.
- Edighoffer, Jean-René. *Gestion d'entreprise*, Ed. Nathan, 2005.
- Hounounou, A. *100 fiches organisation et gestion de l'entreprise*, Ed. Breal, 2005. (EE 1237).
- Richet, Xavier, *Economie de l'entreprise*, Ed. Hachette Education, 2006.
- Soparnot, R. *Organisation et gestion des entreprises*, Dunod, 2006.
- Torrès-Blay, O. *Economie d'entreprise*, Economica, 2004.