

Plan

Gestion de l'entreprise

Ce cours est un ensemble de connaissances, indispensables dans le contexte d'ouverture des marchés et de mondialisation.

Dans notre société, la distance entre les consommateurs et les producteurs est parfois très élevée, les besoins de la clientèle se diversifient sans cesse et les désirs apparaissent de plus en plus précis. L'entreprise est ainsi insérée dans un réseau de relations de plus en plus étroites avec ses clients et ses fournisseurs. Cette imbrication croissante nécessite de dépasser une simple logique de rapport de force, pour mettre en place des systèmes coopératifs au sein de la chaîne clients-fournisseurs. En optimisant les relations entre ses principaux partenaires et ses fonctions clés, l'entreprise se donne les moyens de proposer au client final un produit en phase avec ses attentes.

Il semble donc difficile à un gestionnaire d'avoir d'une part une vision globale de l'entreprise et des problèmes qu'elle peut rencontrer, et d'autre part d'exécuter son travail convenablement, sans avoir recours à la fois à un ensemble de préceptes opératoires, ainsi qu'aux différentes théories et techniques de gestion.

C'est dans cette perspective que seront traités les chapitres suivants :

- ✓ L'entreprise
- ✓ L'environnement de l'entreprise
- ✓ La gestion et le gestionnaire
- ✓ Les principales approches en gestion
- ✓ La planification dans l'entreprise
- ✓ L'organisation dans l'entreprise
- ✓ La direction et le contrôle dans l'entreprise
- ✓ Les fonctions de l'organisation

(Chapitre 1)

L'Entreprise

Objectifs pédagogiques

L'étudiant doit être capable de :

- Définir l'entreprise et identifier son rôle.
- Citer les différents acteurs au sein de cette entreprise.
- Donner les différents types d'entreprise.
- De distinguer entre les différentes formes d'entreprises.

- *L'entreprise est un agent économique, combinant des facteurs production (capitaux, travail) en vue de produire des biens et des services sur un marché pour satisfaire les besoins d'autres agents économiques.*
- *La gestion a pour objet de base l'entreprise. Par conséquent, pour bien comprendre la gestion et sa logique, il faut essayer tout d'abord de connaître cette entreprise*

I- La définition et le rôle de l'entreprise

1- Définition

L'entreprise est un terme qui recouvre une réalité multiple et mal définie. Selon J.F. Soutenain et P. Facet (2006) l'entreprise est « un agent économique qui combine des matières premières, du matériel, des moyens financiers et des ressources humaines dans le but de produire des biens et/ou des services ».

Ces produits sont nécessairement destinés à être vendus sur un marché de telle sorte que le prix de vente soit supérieur aux coûts.

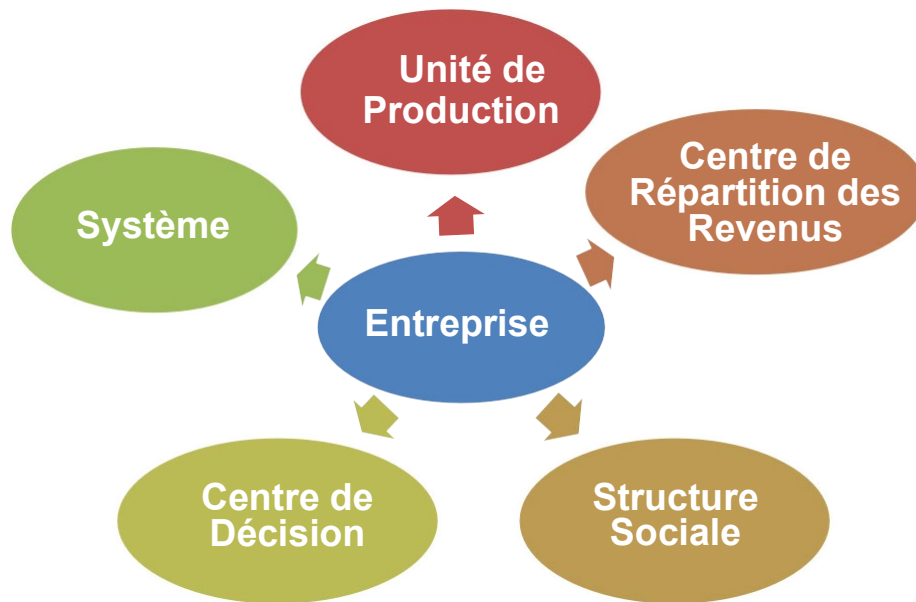


Figure 1.1 : Définition de l'entreprise

➤ *Une unité de production* : Elle combine des facteurs de production (inputs) pour produire des biens et/ou des services (outputs), qui seront vendus sur un marché à un prix supérieur au coût des facteurs.

➤ *Un centre de répartition des revenus* : La richesse créée par l'entreprise est répartie entre les apporteurs de capitaux, sous forme de dividendes, le personnel sous forme de salaires et aux administrations (les charges sociales versées aux organismes sociaux, impôts et taxes versés à l'Etat...)

➤ *Une structure sociale* : L'entreprise est une cellule sociale où des personnes doivent travailler ensemble et collaborer. Sa survie dépend du degré de la contribution de chaque membre dans l'exercice de sa fonction.

➤ *Un centre de décision* : Pour survivre dans un environnement devenu de plus en plus incertain, une entreprise est amenée à prendre des décisions et à faire des choix en fonction des moyens dont elle dispose afin d'atteindre ses objectifs.

➤ *Un système* : L'entreprise est un système ouvert en interaction constante avec son environnement d'où elle importe la matière première, les informations, son personnel, etc.

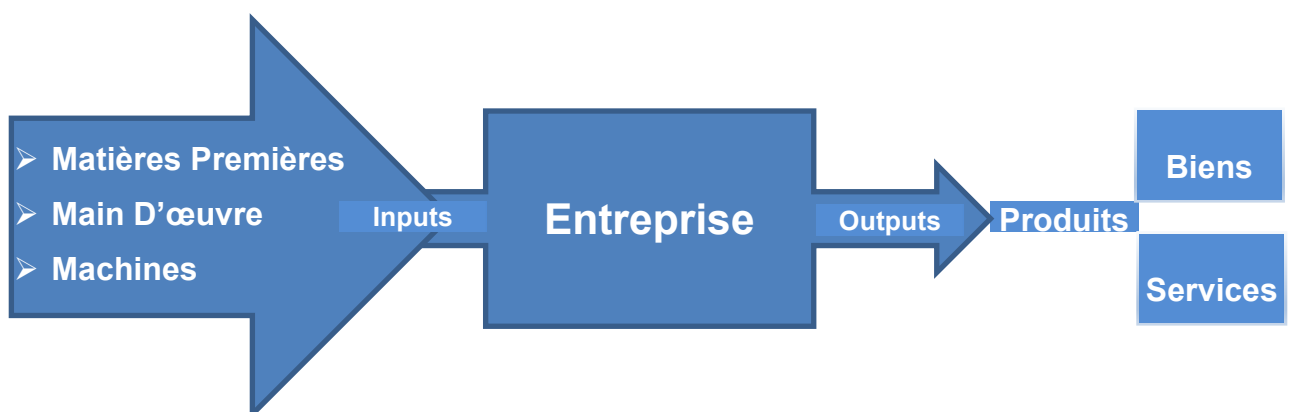


Figure 1.2 : L'entreprise comme une unité de production

2- Rôles et objectifs

a- *Rôle de l'entreprise*

L'entreprise a essentiellement un rôle social. Elle distribue des salaires, des revenus aux apporteurs des capitaux et aux prêteurs de fonds, des impôts et des cotisations sociales. En outre, l'entreprise est un facteur de progrès (innovation) et un facteur de développement économique (création de richesse et d'emploi).

b- *Objectifs de l'entreprise*

La recherche de la maximisation de profit est un objectif essentiel pour les entreprises. En dehors de cet objectif, les entreprises cherchent également la croissance et, la pérennité...

II- Les différents acteurs au sein de l'entreprise

L'entreprise en tant qu'organisation sociale est formée par un ensemble de groupes de personnes dont les objectifs et les intérêts peuvent être conflictuels.



Figure 1.3 : Les acteurs de l'entreprise

- **Les actionnaires** : Ce sont les apporteurs de capitaux.
- **Les dirigeants** : C'est l'ensemble des décideurs au niveau de la société.
- **Les employés** : C'est la masse laborieuse dans une entreprise.

III- Les différentes classifications des entreprises

Il est difficile de trouver une classification englobant à la fois les aspects juridiques, économiques et organisationnels des entreprises.

Trois catégories de critères de classifications seront retenues.

1- Classement des entreprises selon des critères juridiques

a- *Les entreprises privées*

a-1 *Les entreprises individuelles*

Elles sont à la propriété d'une seule personne qui assume à la fois les rôles de

propriétaire et d'entrepreneur.

a-2 Les entreprises sociétaires

Le statut de ces entreprises dépend de l'origine de leurs capitaux, on distingue :

➤ **Les sociétés de personnes**

C'est la forme juridique la plus ancienne de société. Elles sont représentées par la société en nom collectif et la société en commandite simple.

➤ **La société en nom collectif :**

Il s'agit de personnes qui se mettent d'accord pour constituer une entreprise avec leurs propres fortunes, tout en étant responsables solidairement et indéfiniment des dettes de cette entreprise.

- La société en commandite simple :

Dans cette société se trouve deux catégories d'associés :

- Les commandités responsables solidairement et indéfiniment du passif de la société.

- Les commanditaires responsables à concurrence de leurs apports. La gérance est assurée par les commandités.

➤ **Les sociétés de capitaux :** A la différence des sociétés de personnes, les sociétés de capitaux sont fondées sur les capitaux apportés par les actionnaires et non sur la personne des associés qui disparaît complètement.

Il existe deux catégories de sociétés par actions :

- La société anonyme : C'est une société constituée de 7 personnes au moins (actionnaires) qui souscrivent des actions et qui ne sont tenues du passif social que jusqu'à concurrence de leurs apports. Elle est administrée par un conseil d'administration (3 à 12 membres) qui nomme parmi ses membres un PDG.

- La société en commandite par actions : Elle est constituée par des commanditaires et des commandités, les actions des premiers sont négociables alors que celles des seconds ne le sont pas.

➤ **La société à responsabilité limitée :** La SARL constitue un type de société hybride, elle se rapproche des sociétés de personnes par l'interdiction de créer des titres négociables (les parts sociales ne peuvent être cédées à un tiers qu'avec le consentement de la majorité des associés, dont la somme de leurs apports représente au moins le $\frac{3}{4}$ du capital social) et des sociétés de capitaux par la limitation de la responsabilité des associés à leurs apports.

Le capital minimum à la fondation est de 1000 dinars.

b- Les entreprises publiques

Les entreprises publiques peuvent être définies comme étant celle dont le but est l'intérêt général et le capital est entièrement détenu par l'Etat. Ce dernier veut à travers ce type d'entreprise intervenir d'une façon importante dans la vie économique.

2- Classement selon des critères économiques

a- Classement selon la nature de l'activité

L'entreprise peut exercer plusieurs activités qu'on peut les regrouper en 4 secteurs :

a-1- Le secteur primaire : Il regroupe toutes les entreprises qui ont une activité agricole.

a-2- Le secteur secondaire : Il regroupe toutes les entreprises ayant pour activité la transformation des matières premières en produits finis, c'est le secteur industriel.

a-3- Le secteur tertiaire : Il regroupe toutes les entreprises commerciale (exemple : supermarché) et les entreprises de services (banque, hôtel, assurance...).

a-4- Le secteur quaternaire : Ce sont les entreprises qui fournissent des services en relation avec l'information, l'informatique, la presse, la radio, la télévision et les loisirs.

b- Classement selon les objectifs poursuivis

On distingue deux grands types d'objectifs qui peuvent être poursuivis :

- ✓ Les objectifs lucratifs.
- ✓ Les objectifs non lucratifs.

c- Classement selon la taille

On distingue les petites, les moyennes et les grandes entreprises.

✓ **Les petites et moyennes entreprises**

D'une façon générale une entreprise est petite si elle n'emploie plus de dix personnes et moyenne si son personnel ne dépasse pas cinq cent salariés.

✓ **Les grandes entreprises**

Elle se compose généralement de plusieurs usines, automatise de plus en plus sa production et fabrique les biens en série, le capital est très important et le nombre d'employés dépasse 500.

Résumé à compléter ?

Une entreprise est un agent économique qui combine des matières premières, du matériel, des moyens financiers et des ressources humaines dans le but de produire des biens et/ou des services. Elle a essentiellement un rôle social, puisqu'elle distribue des salaires, des revenus aux apporteurs des capitaux et aux prêteurs de fonds, des impôts et des cotisations sociales.

En outre, elle est aussi un facteur de progrès (innovation) et un facteur de développement économique (création de richesse et d'emploi). Le classement des entreprises peut se faire en se basant sur des critères juridiques, économiques ou en se référant à la taille.

(Chapitre 2)

L'environnement de l'entreprise

Objectifs pédagogiques

L'étudiant doit être capable :

- Distinguer entre les différentes catégories d'environnement.
- D'expliquer le modèle PESTEL.
- Montrer comment une entreprise peut maîtriser ses relations avec son environnement.
- D'expliquer les caractéristiques de l'environnement actuel et les tendances structurelles.

- *L'entreprise ne vit pas en autarcie (isolée), son existence est conditionnée par ses liens et relations avec le milieu dans lequel s'insère son activité. Par définition l'environnement est l'ensemble des facteurs sociologiques, économiques, juridiques, techniques...qui entourent l'entreprise et qui ont un effet sur celle-ci.*
- *Généralement les caractéristiques de l'entreprise sont étroitement liées à son environnement. Connaître l'entreprise, c'est donc aussi comprendre l'environnement dans lequel elle évolue, il s'agit principalement de distinguer entre le macro-environnement, le méso-environnement et le micro-environnement.*

I- Le macro-environnement

Le macro-environnement comprend essentiellement des normes, des facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques etc.

Pour survivre, une entreprise doit avoir une perception de cet environnement, le modèle PESTEL propose une check-list des différentes variables de l'environnement.

Tableau 2.1 : Le modèle PESTEL

Catégorie	Type de facteurs
Politique	Stabilité gouvernementale, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, protection sociale.
Économique	Cycle économique, politique monétaire, évolution du PNB, inflation, chômage, taux d'intérêt, revenu disponible.
Socioculturel	Démographique, distribution des revenus, attitudes face au travail, au loisir, niveau culturel, évolution des styles de vie.
Technologique	Dépenses publiques de R&D, dépenses privées de R&D, nouvelles avancées technologiques, vitesse des transferts technologiques, taux d'obsolescence.
Écologique	Lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie.
Légal	Lois sur les monopoles, droit de travail, législation sur la santé, normes de sécurité.

Figure 2.1 : Le modèle PESTEL : Johnson G, Frery F, Scholes H, Stratégique, Pearson Education, 2002.

1- Politique

Le premier élément concerne les conditions politiques et légales.

Relations entre l'Etat et les entreprises. L'Etat peut décider ou non d'intervenir et de nouer des relations particulières avec les entreprises. Exemple : En 2002, le gouvernement américain qui avait poursuivi Microsoft pour violation des lois antitrust et infligé une amende de 497 millions d'euros pour abus de position dominante, a réalisé de nombreux tests sur les versions bêta de son nouveau logiciel Windows Vista, afin de s'assurer que Microsoft respecte bien les précédents accords.

Stabilité gouvernementale. Quand une entreprise décide d'entrer sur un nouveau marché, la question de la stabilité gouvernementale peut être cruciale.

Contraintes réglementaires. L'existence de mesures protectionnistes peut rendre un pays ou une zone inintéressante pour des entreprises étrangères. Exemple : Depuis sa création en 1992, l'Union européenne favorise le commerce entre les pays membres, notamment à travers la libre circulation des hommes et des marchandises. De plus, de nombreuses entreprises mettent en place des stratégies de lobbying afin d'orienter des textes en leur faveur, comme en témoignent les demandes des restaurateurs français pour une baisse de la TVA à 5.5% depuis 2002.

Politique fiscale. Afin de conserver ou d'attirer sur son territoire les entreprises, des pays peuvent choisir d'adopter des conditions fiscales avantageuses.

2- Economie

Le deuxième élément concerne le climat économique, c'est-à-dire l'état de santé général du système économique dans lequel l'entreprise évolue.

Le PIB (produit intérieur brut) est un indicateur économique qui permet de mesurer le niveau de production d'un pays. Un pays est considéré comme « développé » lorsqu'il dépasse les 20 000 dollars US de PIB par an et par habitant. Exemple : En 2008, le PIB par habitant en dollars US était de 33800 pour la France (33ème au niveau mondial) et de 6900 pour l'Ukraine (117ème).

Taux d'intérêt et inflation. Afin de lutter contre une hausse des prix qui entraîne un taux d'inflation élevé, il est possible d'augmenter les taux d'intérêt afin de soutenir l'économie.

Taux de change. Les variations du taux de change peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur le résultat d'une entreprise. Exemple : Au cours du premier semestre 2008, Nestlé a vu les taux de change impacter négativement ses ventes à hauteur de 8,3%. Nestlé a dû relever ses tarifs pour contrebalancer l'augmentation du prix des matières premières.

Coûts salariaux. Les coûts salariaux vont avoir un impact sur la compétitivité des entreprises et de ses coûts de production.

Exemple : Si le tourisme suisse peut compter sur une situation économique et des taux de change favorables, les prix proposés restent 12% plus chers en moyenne comparés à l'Autriche, l'Allemagne, l'Italie et la France. Le secteur doit composer avec des coûts salariaux unitaires plus élevés de 26% par rapport à ses voisins.

Revenu disponible. Le revenu disponible est un indicateur du pouvoir d'achat des consommateurs dans un pays. Exemple : Suite au recul de ses ventes de 7% au Japon en 2008, le groupe LVMH, qui réalise 11% de son chiffre d'affaires consolidé au Japon, a pour la première fois dû baisser de 7% en moyenne le prix de vente des produits de sa marque vedette Louis Vuitton au Japon.

3- Socio-culturel

Le troisième élément à prendre en considération correspond aux influences au niveau social et culturel.

Démographie. La distribution des individus dans une société en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur statut marital, de leur revenu, de leur religion et d'autres attributs personnels peut déterminer leurs comportements d'achat.

Rôle des hommes et des femmes dans la société, mobilité sociale ou géographique.

Une répartition plus ou moins égalitaire des rôles entre les hommes et les femmes, l'existence ou non d'une mobilité sociale ou géographique sont autant de phénomènes sociaux qui vont avoir une répercussion sur la consommation de certains produits ou services.

Exemple : Le développement des magasins de surgelés Picard, passant de 440

points de vente en 2000 à 766 en 2009, témoigne d'une évolution des modes de vie, d'une urbanisation grandissante et d'un travail féminin en essor.

Temps et argent accordé au loisir et niveau d'éducation. La répartition entre le temps de travail et de loisir et le niveau d'éducation dans une société orientent les individus vers la consommation de certains biens.

4- Technologie

Lancement de nouveaux produits et taux d'obsolescence. Le taux d'obsolescence indique à partir de quel moment un produit doit être remplacé car usagé.

Exemple : une innovation technologique comme la possibilité de télécharger de la musique sur internet représente une opportunité pour des entreprises comme Apple avec la création d'iTunes mais une menace pour les entreprises traditionnelles de ce secteur comme les maisons de disques.

Investissement public et privé en R&D. Le niveau d'investissement en R&D, public ou privé, est un indicateur du niveau de compétitivité d'un pays ou d'une entreprise et illustre sa capacité à maintenir son avantage concurrentiel.

Exemple : En octobre 2008, Microsoft a décidé de renforcer ses investissements R&D en Europe par la création d'un centre technologique européen déployé dans trois villes : Paris, Londres et Munich.

Vitesse de transfert des technologies. Le développement des technologies de l'information et de la communication a rapidement permis des délocalisations en réduisant les distances et le temps.

II- Le méso-environnement

Il est formé de plusieurs acteurs exerçant un pouvoir important sur l'entreprise. Ce sont principalement les concurrents, les institutions financières, le pouvoir syndical et le pouvoir public.

1- Les concurrents

Ce sont ceux qui définissent leurs activités de façon comparable à l'entreprise considérée. Ils s'adressent aux mêmes clients et cherchent à satisfaire les mêmes besoins. En utilisant les mêmes technologies ou des technologies différentes.

2- L'environnement financier

Il est constitué par l'ensemble des acteurs qui contribuent au financement des activités de l'entreprise :

➤ *Les banques* qui accordent des crédits aux entreprises.

La bourse de valeur mobilière qui constitue un marché où s'échangent les obligations et les actions. *Les assurances*, dont leur rôle est d'assurer les activités et le patrimoine de l'entreprise contre les risques éventuels.

3- Le pouvoir syndical

Le pouvoir syndical a un rôle de protection des intérêts des salariés, dans une entreprise ou ces derniers jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'organisation.

4- Le pouvoir public

Il joue un rôle très important dans la vie économique et sociale, et peut influencer directement ou indirectement les décisions et les pratiques des entreprises.

III- Le micro-environnement

Le micro-environnement constitue l'environnement proche ou encore immédiat de l'entreprise. Il est composé d'acteurs avec lesquels l'entreprise est directement en contact.

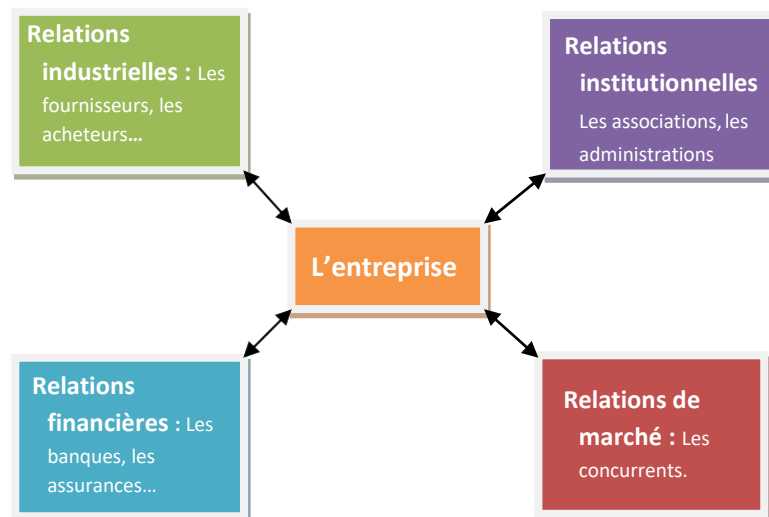


Figure 2.1 les relations dans le microenvironnement

Lors de sa gestion de ses relations avec les différents acteurs de son environnement immédiat à savoir les clients, les fournisseurs, les concurrents...l'entreprise doit essayer de maîtriser cet environnement et anticiper les changements avenir possibles afin de mieux s'intégrer.

Il s'agit ici aussi d'une relation d'interactivité, puisqu'une entreprise qui subit les influences des acteurs externes exerce de son côté une influence sur eux.

IV- Comment maîtriser les relations dans l'environnement ?

La survie d'une entreprise est principalement liée à sa capacité de s'imposer dans son environnement, concrètement ceci n'est réalisable que si elle arrive à identifier ses compétences distinctives par rapport à ses concurrents, et de les mettre en valeur, pour se procurer d'un avantage concurrentiel.

D'un autre côté l'entreprise n'est pas menacée seulement par la concurrence directe, mais aussi par d'autres acteurs qui ont fait l'objet d'une analyse effectuée par Michael Porter (économiste industriel Américain).

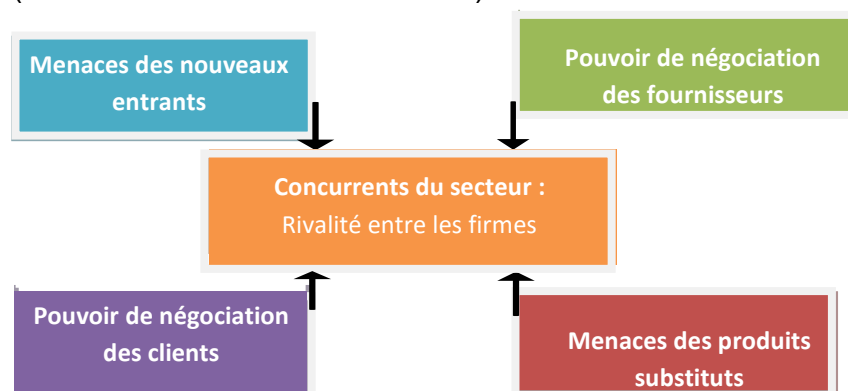


Figure 2.2 : Les forces agissantes sur la position concurrentielle des entreprises.
M. Porter, L'Avantage concurrentiel, Dunod, 1986.

Les éléments pris en compte par Michael Porter dans son analyse sont :

➤ **La rivalité entre les concurrents**

Chaque entreprise s'efforce d'obtenir une plus grande part de marché et de prendre l'avantage sur ses concurrents.

➤ **Les nouveaux concurrents ou entrants potentiels**

La concurrence résulte non seulement de l'existence d'entreprises rivales mais aussi de la possibilité que de nouveaux concurrents se lancent sur le marché.

➤ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Il dépend de leurs puissances, de leurs tailles et de l'importance de l'approvisionnement dans le coût.

➤ **Les menaces des produits substitués**

Cette menace sera importante, s'il y'a une différence de rapport qualité-prix.

➤ **Le pouvoir de négociation des clients**

Ce pouvoir dépend de leurs puissances et de leurs tailles.

V- Les caractéristiques de l'environnement actuel de l'entreprise et les tendances structurelles

L'environnement actuel de l'entreprise est qualifié de :

✓ **Complexe** : la diversité des acteurs du microenvironnement et les forces du macro- environnement sont les principales sources de cette complexité.

✓ **Turbulent** : puisque toutes les variables à prendre en considération dans les réflexions stratégiques ne cessent d'augmenter, ces variables ne sont jamais fixes mais plutôt sujettes à des évolutions qui peuvent parfois être brutales, radicales et imprévisibles.

✓ **Hostile** : cette hostilité dépend non seulement de la concurrence, de la disponibilité des ressources dans l'environnement, des relations sociales mais aussi de la stabilité de la vie politique.

D'un autre côté, aujourd'hui, les deux tendances structurelles fortes sont la globalisation et la présence d'événements internationaux.

a- Globalisation

La globalisation correspond à l'évolution des différents marchés géographiques vers une forte concentration conduisant à proposer des produits et services standardisés.

Convergence de la demande. Cette globalisation peut s'expliquer par la convergence de la demande.

Soutien des Etats. Cette libéralisation des échanges commerciaux dans le monde a été favorisée par l'intervention des gouvernements qui peuvent aussi jouer un rôle dans la création de standards.

Effet sur la concurrence. Le fait de devenir global pour une entreprise peut inciter ses concurrents à adopter le même comportement quand la demande est homogène afin de tirer profit des mêmes avantages.

b- Événement internationaux

Conséquences au niveau économique. Des événements spécifiques, non prévus, ont des implications importantes en termes commerciaux. Exemple : Suite aux attaques terroristes du 11 Septembre 2001, les compagnies aériennes ont mis plusieurs années avant de retrouver un équilibre après la chute de fréquentation observée.

Résumé à compléter ?

Par définition l'environnement est l'ensemble des facteurs sociologiques, économiques, juridiques, techniques...qui entourent l'entreprise et qui ont un effet sur celle-ci. Il y'a trois grand types d'environnement à savoir : le macro- environnement, le méso-environnement et le micro-environnement.

Le macro-environnement comprend essentiellement des normes, des facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques etc.

Pour survivre, une entreprise doit avoir une perception de cet environnement, le modèle PESTEL (P. politique, E. économique, S. socio-culturel, T. technologique, écologique et légal) propose une check-list des différentes variables de l'environnement.

Le méso-environnement est formé de plusieurs acteurs exerçant un pouvoir important sur l'entreprise. Ce sont principalement les concurrents, les institutions financières, le pouvoir syndical et le pouvoir public.

Le micro-environnement constitue l'environnement proche ou encore immédiat de l'entreprise. Il est composé d'acteurs avec lesquels l'entreprise est directement en contact.

(Chapitre 3)

La gestion de l'entreprise

Objectifs pédagogiques

Après avoir lu ce chapitre l'étudiant doit être capable :

- De donner une description de la nature de la gestion.
- D'expliquer le processus de gestion.
- De décrire les rôles du gestionnaire.
- De définir les compétences nécessaires d'un gestionnaire.

Dans toute organisation, il y'a des individus qui se regroupent autour d'objectifs communs, détiennent des ressources, pour les exploiter et les organiser de la meilleure façon possible et agissent comme des catalyseurs auprès de personnes qui effectuent plusieurs tâches. Ces individus sont les gestionnaires, dont l'analyse de leurs rôles et leurs compétences font l'objet de ce chapitre, mais ceci ne peut être fait qu'après avoir défini la gestion et son objet. Puisque cette discipline devient de plus en plus importante, et correspond à un domaine vital.

I- Définition de la gestion

D'une manière générale, la gestion peut être définie comme la manière d'organiser et de conduire une activité, un groupe ou une entité quelconque.

Une seconde définition plus rationnelle et applicable à l'entreprise, considère la gestion comme étant un processus spécifique qui consiste en activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle dans le but d'atteindre des objectifs déjà définis, et ceci grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources.

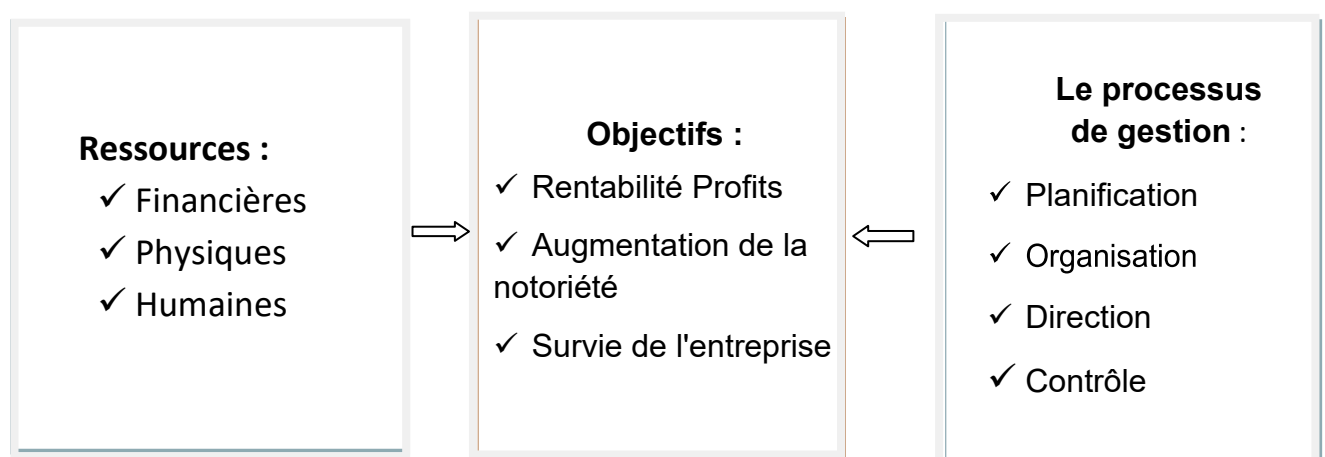


Figure 3.1 : Définition de la gestion

II- Nature de la gestion: science ou art?

1- La gestion en tant que science

La gestion est une science dans la mesure où elle présente et utilise des concepts bien définis et des théories développées à partir d'hypothèses, d'expériences et d'analyses.

2- La gestion en tant que Art

Pour réussir dans son métier, un gestionnaire doit utiliser son expérience, ses connaissances, ses observations personnelles et ses intuitions, donc il est considéré comme un artiste lorsqu'il utilise efficacement ses aptitudes personnelles et ses qualités humaines dans la gestion des ressources de l'entreprise.

En résumé on peut dire que la gestion présente l'aspect art et l'aspect science au même temps, puisque les deux se complètent.

III- Le processus de gestion

L'entreprise dispose de ressources qui sont principalement :

Les matières premières, le matériel, les moyens humains et financiers...

Le gestionnaire doit faire les différentes prévisions pour les différentes utilisations de ces ressources, c'est ce qu'on appelle la planification, il doit distribuer les tâches, ce qui correspond à l'organisation, assurer le suivi via la direction et s'assurer de la bonne application des directives à l'aide du contrôle.

1- La planification

La planification est le processus par lequel un gestionnaire décide des objectifs et choisit les personnes qui vont contribuer à leur atteinte, elle permet :

- L'étude des forces et des faiblesses de l'entreprise.
- Déterminer les chances de succès et les risques d'échec en tenant compte de l'environnement externe de l'entreprise (environnement économique, social, technologique, éthique et légal).
- Déterminer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

2- L'organisation

L'organisation consiste à assigner une tâche à chaque membre afin qu'il contribue à la réalisation des plans d'action. Elle consiste aussi à former des équipes et de coordonner les tâches et les activités au niveau de ces équipes, et enfin créer les liens organisationnels nécessaires afin d'atteindre les objectifs déjà fixés.

3- La direction

Dans l'exercice de cette fonction le dirigeant communique avec tous ceux qui participent à l'atteinte des objectifs visés. Un dirigeant est appelé principalement à :

- Diriger, motiver et encourager ses subordonnés.
- Les entraîner, les guider, et même les pénaliser si c'est nécessaire.

4- Le contrôle

Il s'agit d'évaluer le rendement des activités à tous les niveaux de l'organisation et, au besoin, à procéder aux corrections nécessaires pour atteindre les objectifs et parvenir à la réalisation des plans élaborés antérieurement.

IV- Les rôles du gestionnaire

Mintzberg a identifié dix principaux rôles du gestionnaire qu'il les a regroupés en trois grandes catégories : les rôles se rapportant aux relations interpersonnelles, les rôles concernant l'information, et les rôles relatifs à la prise de décision.

Tableau 3.1: Les rôles d'un gestionnaire

Rôles du Gestionnaire	Analyse des rôles
Les rôles interpersonnels	<ul style="list-style-type: none"> - Il représente l'entreprise à travers les fonctions et les tâches officielles qu'il exécute (exemple: accueil des clients importants). - Il joue le rôle d'un leader grâce à sa capacité à montrer l'autorité et le pouvoir, et le rôle d'un agent de liaison entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise.
Les rôles liés à l'information	<ul style="list-style-type: none"> - Il observe activement les faits et collecte des informations interne et externe à l'entreprise puis il les diffuse, les partage et les communique à ses collaborateurs. - Il est le porte-parole puisqu'il transmet les informations officielles à des personnes externes.
Les rôles décisionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Il joue le rôle de l'entrepreneur, il met en œuvre de nouvelles idées et conduit les projets. - Il y'a des décisions qui peuvent engendrer des conséquences mal évaluées, dans ce cas le dirigeant doit intervenir pour en moduler les effets, il joue donc le rôle d'un régulateur. - Il répartit les ressources (distribution des ressources humaines, financières, matérielles et physiques entre les différentes unités organisationnelles). - Il est un négociateur autant social que commercial.

V- Les compétences d'un gestionnaire

Les gestionnaires sont doués de certaines qualités et aptitudes, ces compétences dont ils ont besoin varient dans une large mesure selon leurs fonctions, leurs responsabilités et leurs positions hiérarchiques.

➤ **Les compétences techniques**

Elles sont nécessaires pour exécuter des tâches spécialisées et précises, surtout à l'échelon hiérarchique inférieur. Pour les cadres supérieurs ils n'ont pas besoin d'acquérir des connaissances très poussées en de tels aspects techniques.

➤ **Les compétences conceptuelles**

Elles dénotent la capacité d'imaginer, de réfléchir et de penser à l'avenir de l'entreprise.

➤ Les compétences liées aux relations interpersonnelles

Elles reflètent la capacité de former des équipes, de stimuler les membres de l'organisation et de fournir la motivation nécessaire.

Les gestionnaires doivent bien maîtriser l'art de la communication avec les partenaires internes et externes de l'entreprise.

Tableau V-2 : les compétences d'un gestionnaire selon sa position hiérarchique

	Compétences Conceptuelles	Compétences Techniques	Compétences Interpersonnelles
Sommet	+++	+	++
Cadres intermédiaires	++	++	++
Cadres de maîtrise	+	+++	++

+ : très peu, **++** : assez, **+++** : beaucoup

Résumé à compléter ?

D'une manière générale, la gestion peut être définie comme la manière d'organiser et de conduire une activité, un groupe ou une entité quelconque.

L'entreprise dispose de ressources qui sont principalement :

Les matières premières, le matériel, les moyens humains et financiers...

Le gestionnaire doit faire les différentes prévisions pour les différentes utilisations de ces ressources, c'est ce qu'on appelle la planification, il doit distribuer les tâches, ce qui correspond à l'organisation, assurer le suivi via la direction et s'assurer de la bonne application des directives à l'aide du contrôle.

D'un autre côté Mintzberg a identifié dix principaux rôles du gestionnaire qu'il les a regroupés en trois grandes catégories : les rôles se rapportant aux relations interpersonnelles, les rôles concernant l'information, et les rôles relatifs à la prise de décision. Enfin, nous pouvons dire que pour réussir dans leurs missions, les gestionnaires doivent être doués de certaines qualités et aptitudes, ces compétences dont ils ont besoin varient dans une large mesure selon leurs fonctions, leurs responsabilités et leurs positions hiérarchiques.

(Chapitre 4)

Les principales approches de la gestion

Objectifs pédagogiques

L'étudiant doit être capable :

- D'expliquer les principes de base de l'école classique, de l'école des relations humaines.
- De définir la notion de contingence.
- De montrer les apports des auteurs ayant participé au développement de la pensée en gestion.
- D'expliquer les critiques adressées à chaque auteur

Les théories des organisations permettent d'une part d'expliquer la manière dont sont organisées les décisions et les relations sociales au sein de l'entreprise, et d'autre part de comprendre le vécu de cette dernière pour pouvoir par la suite prévoir son évolution et son avenir. Ces théories émanent de plusieurs écoles de pensée, telles que :

- ✓ *L'école classique*
- ✓ *L'école des relations humaines*
- ✓ *L'école néoclassique du management etc.*

I- L'école classique

Elle est liée à la révolution industrielle du XIXème siècle, poursuivie au XXème siècle et qui eut des répercussions sur l'évolution des techniques de production.

Nous retiendrons trois courants associés à trois individus qui marquent cette école : Taylor, Fayol et Weber.

1- Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

a- Principaux apports

- Il a introduit la notion de rationalisation du travail qui a pour but l'élimination des mouvements inutiles et les temps morts c'est-à-dire le gaspillage afin d'établir des standards de production raisonnables.
- Il a proposé aux entreprises ce qu'il a appelé « l'organisation Scientifique du Travail » (l'OST), et a donné aux dirigeants les moyens d'organiser dans le détail les postes et les gestes productifs.

Dans le cadre de l'OST Taylor a suggéré 4 principes fondamentaux :

- La nécessité de décomposer les tâches en opérations élémentaires et simples.
- La sélection scientifique, la formation et l'entraînement des ouvriers aux méthodes scientifiques de travail.
- L'importance de la coopération étroite entre la direction et les ouvriers puisque c'est la direction qui prépare les tâches exécutées par les ouvriers.
- La conception des tâches doit être faite par les cadres, alors que leur exécution par les salariés de base.

b- Principales critiques

- L'Homme est considéré comme auxiliaire des machines, comme instrument de production, il n'a pour rôle que d'exécuter les ordres et d'effectuer un travail monotone, répétitif et routinier, ce qui lui constitue une source de stress et de fatigue.
- Taylor ne donne aucun intérêt aux différents besoins de l'Homme, il limite sa motivation au salaire.

2- Henry Fayol (1841-1925)

a- Principaux apports

- Le Fayolisme est constitué par un ensemble de principes, de règles et de procédés qui ont pour but de faciliter l'administration des entreprises et d'en augmenter le rendement. Fayol a dégagé six fonctions essentielles : technique, commerciale, financière, de sécurité, comptabilité et administration.
- Fayol a donné une importance majeure à la fonction administrative qui consiste à prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Il a montré que cette fonction devient efficace si on applique les 14 principes suivants :

✓ La division du travail	✓ La rémunération équitable
✓ L'autorité et la responsabilité	✓ La centralisation
✓ La discipline	✓ La hiérarchie
✓ L'unité de commandement	✓ L'ordre
✓ L'unité de direction	✓ L'équité
✓ La subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général	✓ La stabilité du personnel
	✓ L'initiative
	✓ L'union du personnel

b- Principales critiques

L'organisation est considérée comme un élément isolé de son environnement, elle n'exerce aucune influence sur lui.

3- Max Weber (1864-1920)

a- Principaux apports

- Il a développé le modèle bureaucratique ainsi que les fondements de l'autorité.
- L'analyse de Weber est fondée sur la question de savoir ce qui détermine l'obéissance, pour analyser ceci, il distingue trois modèles d'autorité :
 - Le modèle d'organisation traditionnelle où l'autorité est fondée sur les usages.
 - Le modèle charismatique fondé sur les qualités personnelles des dirigeants.
 - Le modèle d'organisation rationnelle légale ou ce qu'on appelle « bureaucratie » et où l'autorité est légitimée par l'existence de critères objectifs et l'exercice du pouvoir est encadré par l'existence de règles écrites.

b- Principales critiques

La bureaucratie est utilisée pour désigner les aspects négatifs de l'application des règles objectives dans le fonctionnement de l'entreprise, en effet la multiplication des règles :

- Rend les procédures très lourdes.
- Paralyse l'initiative.
- Favorise l'irresponsabilité.

II- L'école des relations humaines

L'école des relations humaines a pour origine les expériences réalisées dans les années 1920 par Elton Mayo et son équipe. Elles montrent que la motivation des individus et l'efficacité des organisations dépend de la capacité de celles-ci à prendre en compte les besoins de l'Homme au travail.

Plusieurs autres auteurs ont participé activement à l'évolution de cette école de pensée, tels que : Rensis Likert, A. H. Maslow, Douglas Mac Gregor, Frédéric Herzberg. Leurs principaux apports, ainsi que les critiques qui leur ont été adressées sont résumés dans les tableaux suivants.

Tableau 4.1: Les principaux apports d'Elton Mayo, Rensis Likert et A. H. Maslow

Auteurs	Principaux apports
Elton Mayo (1880-1949)	<p>Ses expériences dans l'usine d'Hawthorne, de la société Western Electric a abouti aux enseignements suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La productivité de l'individu dépend de son état moral et psychologique ainsi que de son degré d'adaptation à son milieu de travail. ▪ Le groupe influence le comportement ainsi que le rendement. ▪ L'organisation de la production ne tient pas compte seulement de la gestion des facteurs techniques, mais des problèmes de gestion du facteur humain.
Rensis Likert (1903-1981)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Likert a étudié les interactions entre responsables et subordonnés. ▪ Il a établi un lien entre les différences de résultats de différentes organisations et le comportement de ses dirigeants, il a défini par la suite quatre catégories de dirigeants : ▪ Le manager autoritaire exploiteur, le manager autoritaire paternaliste, le manager consultatif, le manager participatif.
A. H. Maslow (1908-1970)	<p>Maslow s'est intéressé aux différents types de besoins que l'individu cherche à satisfaire à travers le travail. Il établit une théorie des besoins hiérarchisés ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoins physiologiques : se nourrir, se vêtir... ▪ Besoins de sécurité : avoir une situation stable, une retraite. ▪ Besoins d'appartenance : appartenir à un groupe. ▪ Besoins d'estime : recevoir de la considération. ▪ Besoins d'accomplissement : utiliser et développer pleinement ses capacités.

III- L'école néoclassique de management

Tableau 4.2. Les principaux apports de Douglas Mac Gregor et Frederick Herzberg

Auteurs	Principaux apports
Douglas Mac Gregor (1906-1964)	<p>Douglas distingue et oppose deux théories, l'une dite la théorie X et l'autre dite la théorie Y.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La théorie X : l'Homme est par nature paresseux, n'aime pas le travail et fera tout pour ne pas travailler. Pour le pousser à agir dans le sens des objectifs de l'organisation on doit le contrôler, le diriger... ▪ La théorie Y : l'individu n'est pas paresseux par nature, et par conséquent, il peut s'auto-diriger et s'autocontrôler et donner un plus lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.
Frederick Herzberg (Né en 1923)	<p>Herzberg distingue les facteurs conduisant à des attitudes négatives envers le travail de ceux conduisant à des attitudes positives.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les premiers sont appelés facteurs d'hygiène car l'hygiène est une condition nécessaire mais pas suffisante d'une bonne santé, les seconds sont des facteurs de motivations. ▪ Herzberg est à l'origine du concept d'enrichissement des tâches, qui remet en cause la division verticale du travail en donnant plus d'autonomie et de responsabilité aux salariés.

Ce courant se situe dans la continuation des classiques, mais en intégrant les acquis des courants postérieurs.

Les idées développées par les auteurs de ce courant de pensée (Alfred P. Sloan, Peter F. Drucker, Octave Gélinier et Shigéo Shingo) sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 4.3. Les apports des auteurs de l'école néoclassique.	
Auteurs	Principaux apports
Alfred P. Sloan (1875- 1966)	Sloan a développé les principes de la décentralisation : <ul style="list-style-type: none"> ■ Selon cet auteur l'organisation de divisions autonomes permet de confier à celles-ci une partie des pouvoirs de la direction générale. ■ La décentralisation permet l'initiative, la responsabilité ainsi que la flexibilité.
Peter F. Drucker (Né en 1909)	Drucker a développé la notion de la direction par objectifs (DPO) qui consiste, pour les responsables, à donner à leurs subordonnés non plus des tâches à exécuter, mais des objectifs à atteindre.
Octave Gélinier (1916-2004)	Gélinier a changé la DPO pour devenir la DPPO (la direction participative par objectifs), en insistant sur la nécessité de faire participer les individus à la définition de leurs objectifs.
Shigéo Shingo (Né en 1907)	Shingo a essayé de développer un modèle japonais de management, ses principales innovations en matière d'organisation de la production sont : <ul style="list-style-type: none"> ■ La réduction des temps de préparation. ■ Le contrôle en cours de fabrication par les opérateurs eux-mêmes (autocontrôle) et la méthode Kanban.

IV- Les approches « contingentes » des organisations

1- La notion de contingence

Théoriquement on définit la contingence comme étant le caractère de ce qui est contingent, éventualité, possibilité que quelque chose arrive ou non. En théorie des organisations, on utilise cette notion pour montrer la prise en compte des variables explicatives sur lesquelles le manager ne peut exercer aucune influence.

2- La théorie de la contingence dans l'organisation

En étudiant les principes de l'école classique et ceux de l'école des relations humaines, on remarque qu'elles ont négligé la relation de l'entreprise avec son environnement, et elles se sont plutôt limitées à ce qui se passe à l'intérieur de cette entreprise.

Actuellement, l'environnement devient plus complexe et ses contraintes se multiplient, donc il est indispensable de considérer l'entreprise comme étant un système ouvert sur son environnement, parfois elle doit s'y adapter, et parfois elle exerce elle-même une influence sur lui et le modifie.

V- L'école moderne

Les deux approches les plus répandues dans ce cadre sont : L'approche systémique et l'approche situationnelle.

Selon l'approche systémique, il faut utiliser l'approche globale, c.-à-d. examiner l'objet dans l'environnement qui l'entoure en mettant les relations qu'il entretient avec ce dernier et sur les interactions qui relient les éléments qui le composent.

L'approche situationnelle : Cette approche donne beaucoup d'importance à la situation, elle essaye de montrer comment les différentes parties de l'organisation sont inters reliés et l'une de l'autre. Ce qui pousse les gestionnaires à donner plus d'importance à la situation et aux facteurs qui ont une influence sur cette situation.

Résumé à compléter ?

Les théories de la pensée de gestion proviennent de plusieurs écoles de pensée :

- L'école classique marquée par trois courants associés à trois individus : Taylor, Fayol et Weber. Ces derniers préconisent la logique et la rationalité dans le fonctionnement de l'organisation.
 - L'école des relations humaines marquée par les trois courants de pensée associés aux individus suivants : Elton Mayo, Rensis Likert, A.H. Maslow, Douglas Mac Gregor, Frédéric Herzberg.
 - L'école néoclassique de management.
 - L'école de contingence.
 - L'école moderne
-

(Chapitre 5)

La planification dans l'entreprise

Objectifs pédagogiques

L'étudiant doit être capable :

- De donner une définition de la planification.
- De distinguer entre la planification stratégique, à moyen terme et à court terme.
- D'expliquer le processus de planification.
- De distinguer entre les différentes stratégies possibles.
- D'expliquer les limites de la planification.

La planification est un processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les étapes à mettre en œuvre et à franchir pour atteindre ces objectifs. Elle permet donc de répondre aux questions suivantes :

- *Quelle est la situation actuelle ?*
- *Où voulons-nous aller ?*
- *Comment y parvenir ?*

I- Les différents types de planification

Il existe trois types de planification, présentés dans le tableau suivant :

Tableau 5.1 : les différents types de planification		
La planification stratégique	La planification à moyen terme	La planification à court terme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elle s'étale sur plus de cinq ans. ▪ Il s'agit : <ul style="list-style-type: none"> ➤ D'analyser certains aspects de l'environnement externe. ➤ De repérer les forces et les faiblesses. ▪ Le dirigeant détermine : <ul style="list-style-type: none"> ➤ La mission de l'entreprise. ➤ Les objectifs généraux de l'entreprise. ➤ Les politiques et les stratégies. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elle couvre une période de cinq ans au maximum. ▪ Les chefs de départements et les directeurs élaborent : des plans détaillés, coordonnés, qui concerne la production, la commercialisation et les ressources humaines... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elle s'étale sur une période pas plus qu'un an. ▪ Les cadres inférieurs définissent : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les tâches à accomplir ➤ Les programmes, les projets, les opérations et les activités propres à leurs unités organisationnelles. ▪ Elle consiste aussi à mettre en œuvre et contrôler les réalisations.

II- Le processus de planification

La planification stratégique est un processus à quatre étapes :

1- L'analyse de la situation

Il s'agit au niveau de cette étape de faire un diagnostic.

➤ *Notion de diagnostic*

Le terme diagnostic est utilisé généralement dans le domaine médical et consiste à identifier une maladie par ses symptômes.

Au niveau de l'entreprise, l'objectif d'un diagnostic est de déterminer si celle-ci se porte bien ou mal et de détecter ses dysfonctionnements.

➤ *Les phases du diagnostic*

■ Analyse préalable de la stratégie

Il s'agit de définir la stratégie et d'apprécier sa pertinence et son adéquation avec l'environnement.

■ Analyse du potentiel interne ou diagnostic interne :

- Evaluation des moyens humains (effectifs, salaires, qualifications...) et leurs adéquations avec les besoins de l'entreprise.
- Evaluation des moyens financiers.
- Evaluation des moyens techniques etc....

■ Analyse de l'environnement ou diagnostic externe :

L'entreprise évolue dans un environnement présentant des opportunités et des menaces, elle doit collecter les informations et les analyser en tenant compte des différents aspects de cet environnement (financier, technologique, économique, politique...).

2- La formulation de la mission et des objectifs

Cette étape est cruciale, puisque la mission et les objectifs servent de point de départ et d'encadrement aux activités de tous les services, les divisions et les unités administratives.

La mission est la description générale et durable de l'entreprise, elle correspond à la raison pour laquelle elle est créée.

Un objectif se définit par quatre composantes : une dimension, une échelle de mesure, une norme et un horizon temporel. Il peut être stratégique, tactique ou opérationnel.

3- L'élaboration des stratégies

Les dirigeants définissent les stratégies, c'est-à-dire les nouveaux projets ou activités qui s'adaptent à la mission de leur entreprise.

4- L'évaluation et le choix de la meilleure option

Cette activité doit tout d'abord viser la croissance et la rentabilité optimale de l'entreprise.

Une fois la planification stratégique est élaborée, les cadres inférieurs sont tenus de :

- Définir les tâches à accomplir
- Elaborer le cheminement du travail
- Mettre en œuvre la stratégie

III- Les différents types de stratégies

Maintenant que nous connaissons les étapes du processus de la planification stratégique, le tableau suivant donne une idée sur les stratégies d'entreprises les plus courantes.

Tableau 5.2 : les différents types de stratégies

La stratégie	Explications
La spécialisation	Elle se caractérise par la concentration des moyens et du savoir-faire sur une seule activité.
La diversification	<p>L'entreprise essaye de se présenter sur plusieurs marchés et/ou de nouvelles activités afin de répartir les risques, il y'a trois types de diversifications :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La diversification de la clientèle (nouveaux clients pour les produits actuels) ➤ La diversification de la production (nouveaux produits pour les marchés actuels). ➤ La diversification totale (nouveaux produits et nouveaux clients).
L'intégration	<p>Il s'agit de regrouper des activités situées à des stades successifs du processus d'exploitation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'intégration vers l'amont : production d'un produit précédemment acheté par l'entreprise. ➤ L'intégration en aval : prise en charge de la distribution.
L'innovation	C'est le fait d'investir dans de nouveaux produits ou services.
Les alliances et les coopérations	Il s'agit de conclure des accords entre entreprises pour des raisons financières, commerciales...

IV- Les intérêts et les limites de la planification

Tableau 5.3 : intérêts et limites de la planification

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incite à l'utilisation d'un processus uniforme. ➤ Force les gestionnaires à examiner tous les programmes, les projets et les activités d'une façon systématique. ➤ Permet de saisir des opportunités. ➤ Fournit une base de contrôle. ➤ Equilibre l'utilisation des moyens de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coûteuse. ➤ Risque d'erreur. ➤ Peu flexible dans un environnement turbulent et incertain.

Résumé à compléter ?

La planification est un processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les étapes à mettre en œuvre. Trois grands types de planification sont à mentionner à ce niveau. La planification stratégique qui s'étale sur plus que cinq ans et où le dirigeant détermine la mission, les objectifs généraux de l'entreprise, ainsi que la ou les stratégies possibles. La planification à moyen terme, qui s'étale sur cinq ans au maximum et où des plans détaillés, coordonnés, qui concernent la production, la commercialisation et les ressources humaines... sont élaborés. La planification opérationnelle qui s'étale sur une durée moins d'une année et où les cadres inférieurs définissent les tâches à accomplir, les programmes, les projets, les opérations et les activités propres à leurs unités organisationnelles.

Pour avoir des plans efficace, les responsables doivent suivre un processus de planification, se résumant dans les étapes suivantes : Analyse de la situation, la formulation des objectifs et de la mission, élaboration de la stratégie et enfin évaluation et choix de la stratégie.

(Chapitre 6)

L'Organisation dans l'entreprise

Objectifs pédagogiques

L'étudiant doit être capable :

- De définir la notion de structure.
- De décrire les trois éléments caractérisant la structure de toute entreprise.
- D'expliquer les facteurs déterminant l'adoption d'une forme de structure.
- D'expliquer les différentes formes de structures.

L'organisation de l'entreprise est le processus par lequel sont réparties les ressources, les responsabilités ainsi que les tâches entre les différents membres de l'organisation.

La structure correspond à la manière dont l'entreprise est organisée. Elle est l'élément clé de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Inversement, la structure peut influencer la stratégie en conditionnant les perceptions du dirigeant et en limitant les mouvements stratégiques.

Il y a donc une relation d'influence réciproque entre stratégie et structure qui nécessite une adaptation et des ajustements permanents.

I- La notion de structure

1- L'organigramme

L'organigramme est une représentation graphique et schématisée de la structure, il donne une vue d'ensemble de l'entreprise, puisqu'il présente les différents services, en précise les fonctions et montre comment ils sont reliés entre eux.

2- La définition de la structure

La structure est :

- La segmentation de tâche en rôles tels que les rôles de production, finance, marketing, etc.
- La recombinaison des rôles en départements ou divisions en termes de fonctions, de produits, de régions ou de marchés.
- La distribution du pouvoir à l'intérieur de cette structure.

3- Les caractéristiques d'une structure

❖ La spécialisation

Elle répond à la question : comment effectuer la division du travail dans l'entreprise ?

- Par fonction (production, ventes, achats, marketing, finance...)
- Par activités (jeux vidéo, ventes, musique, télécoms télévision payante ...)
- Par marques (Knor, Lipton, Signal...)
- Par types de clients (B to C, B to B, grands comptes...)
- Par circuits de distribution (grandes distribution, spécialistes, ventes en ligne...)
- Par zones géographiques (des filiales autonomes en Europe, Amérique, Asie.)
- Par projets.

❖ La formalisation

Indique le degré d'explication dans la définition des règles de fonctionnement de l'entreprise. La formalisation permet de clarifier et de rationaliser le fonctionnement de la structure, mais une formalisation excessive peut être source de rigidité et de tentations de contournement.

Exemple :

Société de conseil = spécialisation élevée + coordination souple + formalisation réduite. Entreprise publique = spécialisation moyenne + coordination étroite + formalisation réduite.

❖ La coordination des tâches

- Les mécanismes de coordination

Le plus simple et le plus répandu est celui proposé par Fayol : la coordination hiérarchique basée sur l'unité de commandement.

- La typologie de Mintzberg

Mintzberg distingue plusieurs méthodes d'ajustement :

- L'ajustement mutuel : c'est la coordination du travail par simple communication informelle, sans procédures officielles.
- La supervision directe : une personne responsable donne des instructions et contrôle le travail.
- La standardisation sous formes de :
 - Standardisation des procédés de travail

- Standardisation des résultats
- Standardisation des qualifications
- Standardisation des normes

II- Les déterminants de la structure

Les déterminants de la structure sont : la taille de l'entreprise, la technologie, l'environnement.

• **La taille de l'entreprise**

La petite entreprise a toujours une structure assez simple. Quand le nombre de salariés augmente, la coordination n'est plus spontanée et la nécessité de formalisation apparaît. Donc la taille est le déterminant principal de la structure de l'entreprise. Quand l'entreprise grandit, il devient nécessaire d'accroître sa spécialisation, d'accentuer la coordination et de formaliser ce qui pouvait rester jusque-là implicite et non écrit. Les lourdeurs de la bureaucratisation (poids des règles, impersonnalité, conformisme) sont difficiles à éviter.

• **La technologie**

La technologie est l'ensemble du processus de transformation réalisé par l'entreprise. Elle fait peser des contraintes fortes sur la définition d'une structure. La production unitaire, la production en grande série et la production en continu déterminent des choix de structures spécifiques. Suivant son type de production, l'entreprise adoptera une mécanique, centralisée et rigide, ou à l'inverse une structure organique, décentralisée et flexible.

Donc si les tâches liées à la production sont répétitives, la centralisation pourra se développer.

A l'inverse, si ces tâches sont peu répétitives, une décentralisation pourra se mettre en place.

• **L'environnement**

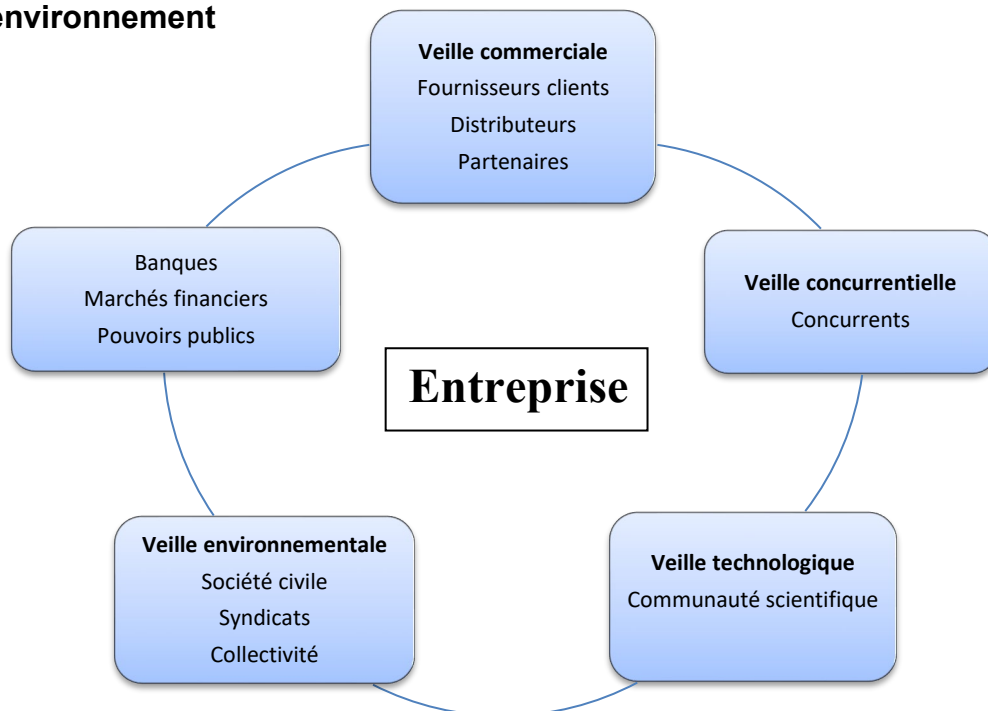


Figure 6.1 : L'environnement de l'entreprise

Les entreprises sont des systèmes ouverts, en équilibre dynamique avec leur environnement.

La structure joue, vis-à-vis de l'environnement, une fonction d'interface. Elle doit faciliter la recherche d'informations pour une meilleure prise de décisions. Plus

l'environnement est dynamique, plus l'entreprise peut s'adapter aux autres déterminants. Plus l'environnement est complexe, plus l'entreprise doit se spécialiser et se coordonner. Plus l'environnement est incertain et plus l'entreprise doit être souple et réactive.

L'entreprise doit évaluer les caractéristiques de son environnement pour mieux réagir à son impact. Le dynamisme, la complexité et l'incertitude de l'environnement vont modifier la structure de l'entreprise.

La structure, en tant qu'interface avec l'environnement, doit faciliter la veille, c'est-à-dire l'observation permanente des évolutions de certains sous-environnements :

- ✓ Veille commerciale : clients et fournisseurs.
- ✓ Veille concurrentielle : concurrents directs et indirects.
- ✓ Veille environnementale : consommateurs, associations, pouvoirs publics.
- ✓ Veille technologique : applications dans les produits, les procédés, l'organisation, la gestion.

III- Les différents types de structures

1- La structure hiérarchique

C'est une structure fondée principalement sur le principe d'autorité, de hiérarchie et d'unicité de commandement.

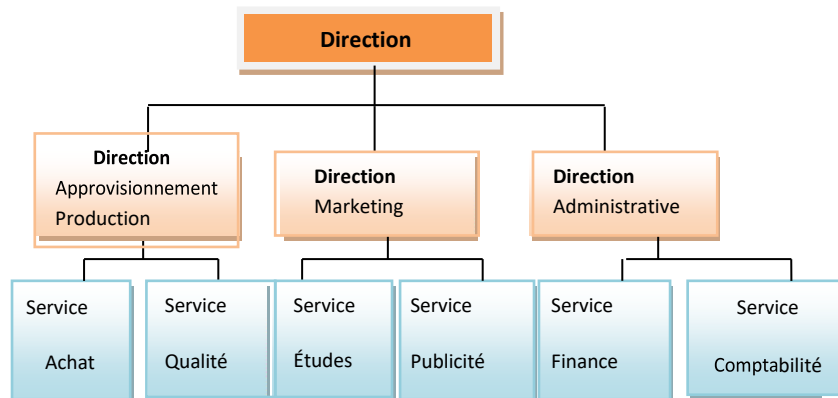


Figure 6.2 : La structure hiérarchique

Tableau 6.1 : Les avantages et les inconvénients de la structure hiérarchique

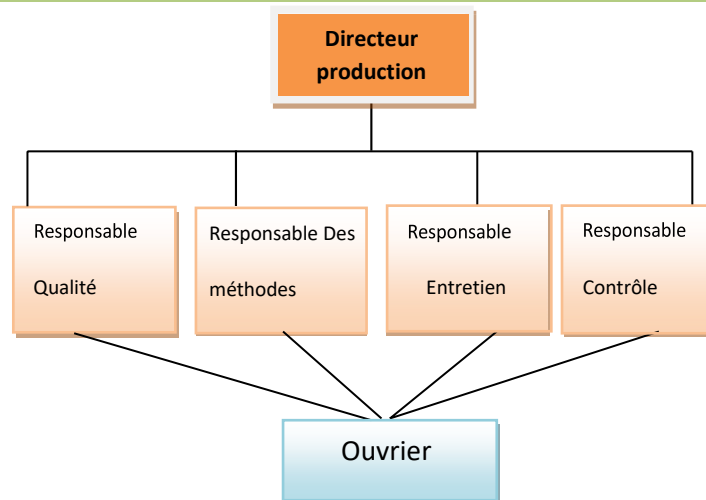
Les avantages	Les inconvénients
Une identification claire des responsabilités. Une discipline et un contrôle facilité. Une clarté des relations hiérarchiques.	Une structure rigide en raison du poids de la hiérarchie. Difficultés de circulation de l'information entre les niveaux hiérarchiques. Initiative peu stimulée.

2- La structure fonctionnelle

C'est une structure basée sur le découpage de l'entreprise de manière à ce que chaque unité prenne en charge un ensemble de tâches et de responsabilités différentes des autres unités. Chaque employé est spécialisé dans une tâche simple et répétitive. Plusieurs supérieurs hiérarchiques expérimentés dans un domaine de compétences sont chargés de contrôler son travail.

Tableau 6.2: Les avantages et les inconvénients de la structure fonctionnelle

Les avantages	Les inconvénients
Une compétence accrue. Une initiative plus importante. La réalisation d'une économie d'échelle est facilitée en raison du regroupement des ressources par spécialité.	Une dilution des responsabilités. Des difficultés pour résoudre les problèmes relevant de plusieurs domaines. Ralentissement des décisions.

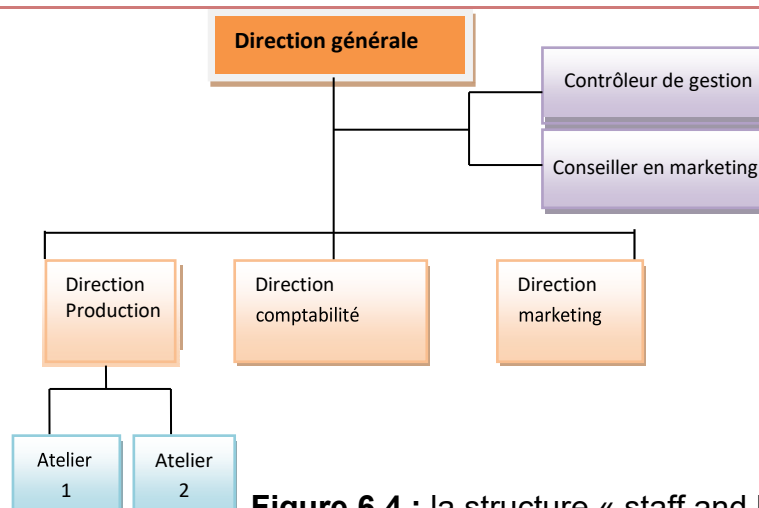
**Figure 6.3 : L'organisation fonctionnelle**

3- La structure « staff and line »

Le principe de ce type de structure est celui de la double ligne, une ligne dispose d'une autorité générale (pouvoir de commandement), une autre d'une autorité dans la spécialité (pouvoir de conseil).

Tableau 6.3 : Les avantages et les inconvénients de la structure staff and line

Les avantages	Les inconvénients
Une meilleure connaissance des problèmes complexes. Le développement de relations fructueuses entre la direction et les staffs à travers un travail d'équipe.	Le risque de conflits entre fonctionnels et opérationnels : Les uns étant chargés d'effectuer des études et des analyses sans véritable pouvoir dans l'application, les autres appliquent des idées qui ne viennent pas d'eux.

**Figure 6.4 : la structure « staff and line »**

4- La structure divisionnelle

Les divisions reposent le plus souvent sur des marchés, produits, clientèle, zone géographique. A l'intérieur de chaque division, on retrouve fréquemment une structure par fonctions.

Tableau 6.4 : les avantages et les inconvénients de la structure divisionnelle

Les avantages	Les inconvénients
La motivation et la responsabilisation des responsables. Une structure décentralisée d'où un style de direction plus participatif. Une plus grande flexibilité et réactivité.	Risque de conflits de priorités. Une dispersion des ressources entre divisions (perte d'économies d'échelle). Elle nécessite la polyvalence des dirigeants, ce qui n'est pas évident.

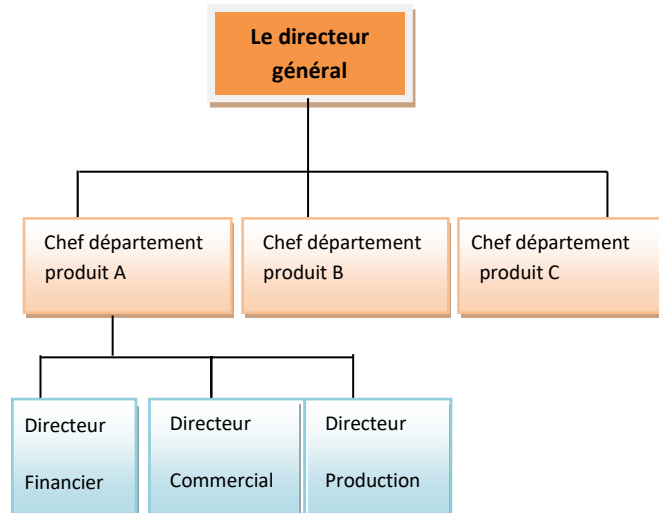


Figure 6.5 : la structure divisionnelle

5- La structure matricielle

C'est une structure complexe dont le principe consiste à maintenir des départements par fonctions et d'y proposer des groupes opérationnels. Les membres de l'organisation sont donc rattachés à la fois à un département, en fonction de la spécialité et à une cellule opérationnelle en fonction du produit, de la région ou du projet sur lequel ils travaillent.

Tableau 6.5 : Les avantages et les inconvénients de la structure matricielle

Les avantages	Les inconvénients
Mieux s'adapter à l'environnement Mettre au service de l'ensemble de l'organisation les compétences spécifiques des spécialistes. La formation et le développement de l'expertise dans le cadre de travail en équipe.	L'absence d'unité de commandement et l'ambiguïté des rôles Une structure coûteuse en personnel Un problème de l'équilibre de pouvoir entre les responsables.

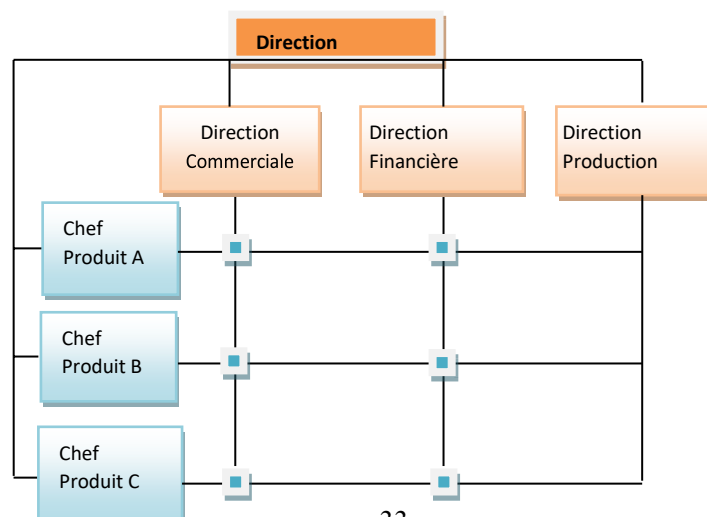


Figure 6.6 : La structure matricielle**6- La structure par projets**

La structure par projets organise l'entreprise dont l'activité a un caractère non répétitif (grands travaux, ingénierie complexe...). Des équipes temporaires sont dédiées à un projet et dissoutes une fois qu'il est achevé. Le produit ou service est conçu et réalisé afin de satisfaire **un besoin unique**. Cette structure peut être mise en place parallèlement à une organisation stable ayant une activité plus récurrente. Le dirigeant doit avoir la capacité de manager efficacement des opérations à durée déterminée.

Chaque chef de projet doit veiller à l'optimisation de 3 paramètres indépendants :

- La qualité technique
- Les délais
- Les coûts de son projet

Il définit l'organigramme transversal du projet et devient responsable de sa conduite.

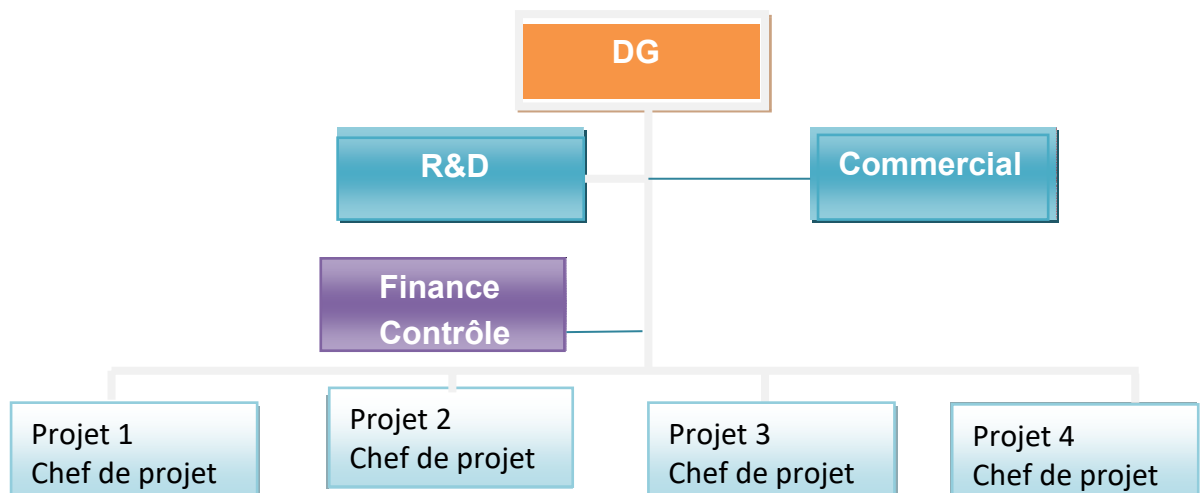
**Figure 6.7 : La structure par projets**

Tableau 6.6 : Les avantages et les inconvénients de la structure par projet	
Les avantages	Les inconvénients
Cette structure permet au chef de projet : ✓ D'organiser la mobilisation des moyens nécessaires à la réalisation du projet ✓ De contrôler son déroulement et de résoudre les conflits inhérents.	L'acquisition d'expérience est plus délicate dans une structure par projet que dans une activité répétitive, car les possibilités de standardisation sont faibles. Seuls les chefs de projets peuvent capitaliser leur expérience.

7- La structure en réseau

La structure en réseau organise l'écosystème de l'entreprise : son réseau interne et son réseau de partenaires. En transformation constante, ce réseau se compose de pôles autonomes (unités opérationnelles ou supports) et de connexions entre ces pôles (collaboration entre les unités).

Depuis son centre stratégique, le dirigeant pilote une entreprise dont la manière de fonctionner est déterminante.

Sa capacité à innover, sa coordination souple, sa recherche de cohésion d'ensemble, en font une structure adaptée à un environnement turbulent.

La structure en réseau modifie la conception antérieure des caractéristiques d'une structure (spécialisation, coordination, formalisation). Le réseau remet en cause :

- ✓ *La division verticale du travail* : il n'y'a plus de séparation entre conception et exécution de tâches.
- ✓ *La prééminence de la coordination par la hiérarchie* : le chef cède la place au leader, à l'architecte, au coordinateur et au coach du réseau.
- ✓ *Le concept traditionnel de la hiérarchie* : il est remplacé par le concept d'intégration multiple.
- ✓ *La distinction entre rôles opérationnels et rôles fonctionnels* : chaque manager apporte ses compétences fonctionnelles lors de sa mise en œuvre.
- ✓ *La vision traditionnelle de la formalisation* : tout ce qui régit les interactions entre individus est supplanté par des processus dynamiques, perçus et compris de tous.

Tableau 6.7 : Les avantages et les inconvénients de la structure en réseau

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le maillage du réseau assure la fluidité de l'organisation et sa réactivité. ✓ Une petite entreprise peut participer, via son réseau de partenaires, à un projet important. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'absence d'une frontière stable, inhérente à un réseau ouvert, peut poser des problèmes de repère et d'appartenance aux salariés.

Résumé à compléter ?

Une structure est l'ensemble des fonctions et de relations déterminant les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités.

Trois éléments permettent de caractériser la structure de toute entreprise :

- ✓ La spécialisation
- ✓ La coordination
- ✓ La formalisation

En plus de la stratégie, trois facteurs déterminent l'adoption d'une forme de structure :

- ✓ La taille de l'entreprise.
- ✓ La technologie
- ✓ L'environnement

Les formes de structures possibles :

- ✓ La structure hiérarchique
- ✓ La structure divisionnelle
- ✓ La structure matricielle
- ✓ La structure par projets
- ✓ La structure en réseau

(Chapitre 7)

La direction et le contrôle dans l'entreprise

Objectifs pédagogiques

L'étudiant doit être capable :

- D'identifier les tâches de la direction.
- D'expliquer les différents styles de direction
- D'expliquer la notion de motivation.
- De distinguer entre les différents types de contrôle.

La direction consiste à inciter et à motiver les membres d'un groupe à travailler ensemble pour accomplir des tâches liées les unes aux autres.

Elle implique nécessairement l'interaction entre les dirigeants et les membres du groupe afin d'atteindre les objectifs fixés.

Et pour rendre plus efficace le système productif les responsables doivent intervenir pour contrôler le déroulement du travail.

I- La direction

1- Les tâches de la direction

Octave Gélinier (Fonctions et tâches de direction générale, éditions Hommes et Techniques) a analysé les différentes composantes de la fonction direction et a présenté de façon synthétique l'ensemble des tâches que cela recouvre, selon cet auteur diriger c'est :

- Obtenir un résultat par d'autre que soi.
- Être responsable de ce que d'autres ont fait.

L'accomplissement de la fonction de direction suppose que soient remplies les tâches suivantes :

- *Connaissances des faits :*
 - Prévision de l'évolution externe
 - Diagnostic des problèmes internes
- *Choix des buts*
 - Politique (orientations qualitatives)
 - Objectifs (buts chiffrés et datés)
- *Organisation des moyens*
 - Programmes
 - Budgets
- *Définition de la structure des responsabilités d'exécution*

- Communication des objectifs et programmes
- Délégation
- Coordination des équipes et groupes de travail
- *Conduite des Hommes*
 - Choix
 - Perfectionnement
 - Motivation
- *Contrôle*
 - Mesure ou évaluation de l'exécution
 - Actions correctives

La plupart de ces tâches de direction impliquent :

- Étude et prise de décisions complexes.
- Conduite de négociation avec « art de vendre des idées ».
- Apport créatif d'idées et solutions nouvelles.

2- Les styles de direction

a- Définitions

- *Le pouvoir*

Le pouvoir d'un responsable ou d'un supérieur est sa capacité à décider et à faire exécuter ces décisions par d'autres.

- *L'autorité*

L'autorité d'un dirigeant peut se fonder sur :

- Sa position officielle dans l'organisation
- Ses qualités personnelles
- Ses compétences professionnelles
- Sa possibilité de dispenser des gratifications ou des punitions.

- *Le style de direction*

C'est la façon dont le dirigeant va orienter l'action de son équipe.

b- Les styles de direction selon Blake et Mouton

En prenant en considération les deux critères suivants :

- L'importance qu'accorde le dirigeant à la production.
- L'importance qu'accorde le dirigeant aux individus.
- Blake et Mouton ont pu déterminer les cinq styles suivants :

Le style 1,9 : Le manager cherche à satisfaire les individus au détriment des tâches de production.

Le style 1,1 : Le responsable ne s'intéresse qu'à l'application des procédures et des règles du métier.

Le style 5,5 : Le manager cherche en général les compromis entre les nécessités opérationnelles et la satisfaction des aspirations des employés.

Le style 9,9 : Les employés sont responsables et s'intéressent énormément au travail, ce qui permet un très bon suivi des tâches de production.

Le style 9,1 : Les relations avec les subordonnés sont fondées sur l'autorité et l'obéissance, ces subordonnés exécutent seulement les ordres.

Intérêt porté aux relations humaines	Élevé	1.9								9.9
	Faible	1.1								9.1
	Faible									Élevé
Intérêt porté à la production										

Figure 7.1 : La grille de Blake et Mouton

c- Les styles de direction selon Rensis Likert

Tableau 7.1 : Les styles de direction selon Rensis Likert			
Style autoritaire	Style paternaliste	Style consultatif	Style participatif
La Vision du chef ressemble beaucoup celle de Taylor	Le chef est conscient de l'importance des relations humaines	Le chef consulte ses subordonnés.	Le chef fait participer les subordonnés à la prise de décision, il délègue une partie de son pouvoir.
Ce style de direction est fondé surtout sur la crainte et le respect des ordres reçus. Donc il y'a absence totale de la consultation des subordonnés.	Ce style est fondé sur une autorité bienveillante, et la centralisation du pouvoir.	La décision est prise après avoir écouté l'avis des salariés. Le responsable encourage le travail d'équipe.	Les décisions sont prises de manière consensuelle. Il y'a une grande coopération entre les différents intervenants à l'intérieur de l'entreprise, l'information circule librement.

En général, la nature des styles de direction dépend des facteurs suivants :

La taille de l'entreprise, la nature de son environnement, sa structure, le degré de maturité des subordonnés et la culture de l'entreprise.

3- La motivation

La motivation est l'ensemble des impulsions, des désirs, des besoins et des préférences, qui incitent une personne à agir favorablement.

a- La théorie des besoins de Maslow

Selon Maslow les individus ont une hiérarchie de besoins allant des besoins physiologiques jusqu'aux besoins de réalisation de soi, on ne peut satisfaire un besoin que si celui qui le précède immédiatement est déjà satisfait :

- ✓ Les besoins primaires : en premier lieu on trouve les besoins physiologiques puis de sécurité.
- ✓ Les besoins secondaires : il s'agit des besoins d'appartenance, d'estime et enfin les besoins de réalisation de soi.

Pour inciter ses employés à travailler, un responsable doit connaître en premier lieu la nature de leurs besoins, puis essayer de les satisfaire.

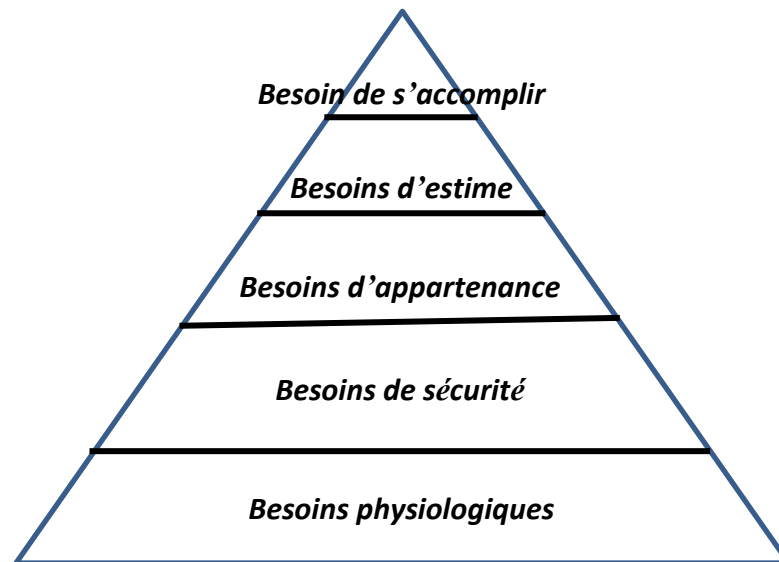


Figure 7.1 : La pyramide des besoins de Maslow

b- La théorie des deux facteurs de Herzberg

Cette théorie suppose l'existence de deux catégories de facteurs :

- ✓ Les facteurs d'hygiène : ce sont des facteurs qui ne déclenchent pas la motivation s'ils sont satisfaits, mais leurs absences est source d'insatisfaction.
- ✓ Les facteurs de satisfaction ou de motivation (liés au travail lui-même) tels que le développement personnel et la possibilité de promotion.

II- Le contrôle

Le contrôle est un moyen de vérification du degré de réalisation des objectifs fixés par les managers lors de la phase de la planification. Il joue un rôle stratégique dans l'entreprise puisque c'est grâce à ce contrôle qu'on peut surveiller et ajuster les politiques menées.

1- Le déroulement du processus de contrôle

Le contrôle comporte les activités suivantes :

a- La détermination des normes

Les normes sont des outils indispensables pour vérifier si les activités entreprises permettent d'atteindre les objectifs fixés.

b- La mesure des résultats

La mesure des résultats réalisés peut prendre plusieurs formes allant de la simple

observation jusqu'à une analyse très poussée. Pour comparer entre ce qui a été réalisé et les normes déjà fixées, il est conseillé d'utiliser les mêmes unités de mesure.

c- La mesure des écarts et leurs analyses

Malgré que dans plusieurs cas, après avoir déterminé les écarts on peut connaître facilement les causes, il existe des situations où dans la recherche de la cause des écarts, les hypothèses de causalité sont souvent les seules explications disponibles.

d- Les mesures correctives

Les mesures correctives peuvent prendre les formes suivantes :

- Modifier l'activité.
- Modifier les normes s'ils ne sont pas réalistes.
- Réévaluer les autres fonctions du processus de gestion : Il s'agit de réviser les plans, refaire l'organisation ou changer le style de direction.

2- Les différents types de contrôles

Les activités de contrôle peuvent s'exercer à trois occasions par rapport à l'activité visée.

a- Le contrôle proactif

Il est généralement effectué avant l'accomplissement de l'activité, il s'agit d'un contrôle préventif tel que l'entretien d'une machine.

b- Le contrôle concomitant

Ce type de contrôle est effectué pendant l'exécution de l'activité, lorsqu'un écart est décelé une correction est apportée immédiatement afin d'éviter la possibilité que l'erreur se répercute sur tout le processus.

c- Le contrôle rétroactif

Il est effectué à la fin, c'est-à-dire une fois que l'activité est terminée. Tel contrôle sert pour faire des ajustements futurs, mais les mesures prises ne peuvent ni affecter ni changer les résultats déjà réalisés.

Résumé à compléter ?

Une structure est l'ensemble des fonctions et de relations déterminant les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités.

Trois éléments permettent de caractériser la structure de toute entreprise :

- La spécialisation
 - La coordination
 - La formalisation
-

(Chapitre 8)

Les fonctions de l'entreprise

Objectifs pédagogiques

L'étudiant doit être capable :

- De décrire les différentes étapes du processus d'approvisionnement.
- D'expliquer les méthodes de gestion de stock
- Identifier les outils d'optimisation de la production
- D'expliquer le comportement d'achat du consommateur et de décrire son processus d'achat
- *D'identifier et expliquer les quatre éléments du marketing mix*

Dans l'entreprise, il existe principalement cinq fonctions :

La fonction approvisionnement,

- *La fonction production,*
- *La fonction marketing.*
- *La fonction gestion des ressources humaines*
- *La fonction financière.*

Si dans le cycle d'exploitation, la phase approvisionnement précède celles de la production et de la commercialisation, puisqu'elle joue le rôle de prestataire de service. La fonction financière et celle de la gestion des ressources humaines occupent une place centrale dans la vie de l'entreprise, puisqu'elles allouent des ressources parfois rares à des emplois multiples.

I- La fonction approvisionnement

La fonction approvisionnement consiste à acheter tout ce dont l'entreprise a besoin pour assurer sa production.

1- Les étapes du processus d'achat

Les acteurs qui interviennent au niveau de ce processus sont généralement ceux qui travaillent dans les services suivants :

- ✓ Le service utilisateur
- ✓ Le service prescripteur
- ✓ Le service achat
- ✓ Le service finance
- ✓ La direction générale

L'achat des approvisionnements passe par les étapes suivantes :

a- L'expression du besoin

L'expression du besoin s'exprime au niveau du cahier des charges, on distingue : le cahier des charges technique et le cahier des charges fonctionnel.

b- Le choix du fournisseur

Les critères qui peuvent être pris en compte dans le choix des fournisseurs sont nombreux :

- Critères objectifs : prix, réduction sur le prix, délais de paiement et de livraison, mode de paiement, garanties...
- Critères subjectifs : notoriété du fournisseur, accueil au téléphone, compétence du personnel...

c- La passation de la commande

Elle est matérialisée par un bon de commande sur lequel figure le nom et l'adresse de l'entreprise, ceux du fournisseur, les quantités demandées, les prix unitaires et la date de livraison.

d- Le suivi de la commande

Ces opérations comportent des aspects administratifs et opérationnels :

- Sur le plan administratif : relance en cas de retard, suivi du paiement.
- Sur le plan opérationnel : le service achats met en place des indicateurs permettant de suivre les fournisseurs.

e- La réception de la livraison

Quand la commande est reçue, l'entreprise est appelée à faire un double contrôle : un contrôle quantitatif et un contrôle qualitatif.

f- La vérification et le paiement de la facture

g- L'archivage du dossier d'achat.

2- La gestion prévisionnelle des stocks

a) L'utilité et le coût du stockage

Un stock remplit plusieurs fonctions : Technique, financière, économique etc.

Les stocks représentent un coût qui se décompose en : Coût de possession du stock et coût de rupture.

b) Les méthodes de gestion des stocks**✓ La méthode des 20-80 et la méthode ABC**

La méthode des 20-80 et la méthode ABC sont des grilles de lecture indicatives pour évaluer l'importance relative des produits dans l'entreprise.

Au niveau de la méthode des 20-80, les produits sont répartis en deux groupes :

- *Groupe 1* : 20% des quantités achetées représentent 80% de la valeur des achats, donc il est conseillé de gérer ce groupe de produits avec beaucoup d'attention puisqu'il occupe une place importante.
- *Groupe 2* : 80% des quantités achetées représentent 20% de la valeur des achats, il s'agit dans ce cas de gérer ces produits d'une façon souple.

Au niveau de la méthode ABC, les produits sont répartis en trois groupes :

- *Groupe A* : 10% des quantités achetées représentent 60% de la valeur des achats, ce qui exige une gestion précise et attentive.
- *Groupe B* : 30% des quantités achetées représentent 30% de la valeur des achats, donc la gestion n'est pas nécessairement régulière mais plutôt allégée.
- *Groupe C* : 60% des quantités achetées représentent 10% de la valeur des achats, ce groupe de produits n'est pas très intéressant, il ne faut pas perdre beaucoup de temps dans le contrôle et le suivi.

c) Le modèle de Wilson

Ce modèle permet de déterminer le nombre optimal de commandes et la quantité à commander. On appelle :

M : la demande annuelle de produits X (en unités).

C_a : le coût de passation d'une commande (en DT).

C_s : le coût de détention du stock.

u : le prix unitaire du produit X.

Q : la quantité optimale à commander pour minimiser le coût de stockage.

N : le nombre de commandes à passer pendant l'année.

t : le taux de possession du stock.

$$\text{Le coût de passation total pour l'année} = N \times C_a = \frac{M \cdot C_a}{Q}$$

$$\text{Le coût de détention total sur l'année} = \frac{u \cdot Q \cdot t}{2}$$

$$\text{Le coût d'achat} = M \cdot u$$

$$\text{Le coût total} = \text{Coût d'achat} + \text{Coût de passation} + \text{Coût de détention total de l'année.}$$

$$\text{Le coût total à minimiser} = M.u + \frac{Q.C_a}{Q_e} + \frac{C_s.u.Q_e}{2}$$

La quantité économique à commander est celle qui minimise cette fonction. En annulant la dérivée de cette fonction, on obtient cette quantité :

$$Q_e = \sqrt{\frac{2.M.C_a}{u.t}}$$

La cadence d'approvisionnement S^* optimale :

$$S^* = \frac{M}{Q_e} = \frac{M}{\sqrt{\frac{2.M.C_a}{u.t}}} = \sqrt{\frac{M.u.t}{2.C_a}}$$

II- La fonction production

La fonction production a pour mission la transformation, à travers une série d'opérations techniques, des flux de matières premières en produits finis.

1- Typologie et objectifs

a) La typologie

On peut distinguer plusieurs types de productions :

➤ Selon la classification du processus technique

Il s'agit de faire une différenciation en fonction des caractéristiques techniques du processus :

- La production en continu.
- La production en discontinu.
- La production par projet.
- La classification selon les relations avec le client. On distingue ici entre :
 - La production à la commande.
 - La production « pour le stock ».
- La classification selon la quantité produite. On distingue cinq types de production :
 - Unitaire de produits de grande taille.
 - Unitaire de produits de petite taille.
 - Par lots.
 - En série.
 - En continu.

b) Les objectifs de la fonction production

➤ Les aspects opérationnels

La gestion de la production consiste à rechercher en permanence la combinaison optimale des facteurs par une meilleure allocation des ressources.

- Les aspects stratégiques où Les questions stratégiques portent sur :
 - Les choix des produits proposés.
 - Les choix technologiques des procédés. La localisation des unités de production.

2- Les outils d'optimisation de la production

a) La programmation linéaire

Elle permet de définir la combinaison productive optimale, c'est-à-dire les quantités à produire dans chaque référence.

Cette méthode, développée dans le cadre de la recherche opérationnelle, consiste à rechercher, sous certaines contraintes techniques et commerciales, la combinaison productive optimale assurant le maximum de profit ou minimisant les coûts. Le programme linéaire est l'expression mathématique du programme de production.

- Les contraintes correspondent à des inéquations ou des équations.
- Toutes les fonctions mathématiques sont linéaires.

Si on a :

Z = La fonction économique ou la fonction objective.

$x_i \geq 0$ = Les variables de décision, exemple : la quantité à produire.

Les paramètres a_i, b_{ij}, C_j sont des constantes connues avec $i = 0, \dots, n$ et $j = 1, \dots, m$.

La formulation générale d'un programme linéaire est la suivante :

$$\text{Max ou Min } (Z) = a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n = \sum_{i=1}^n a_i x_i$$

Sous les contraintes :

$$b_{11} x_1 + b_{12} x_2 + \dots + b_{1n} x_n \leq C_1$$

$$b_{21} x_1 + b_{22} x_2 + \dots + b_{2n} x_n \leq C_2$$

$$b_{j1} x_1 + b_{j2} x_2 + \dots + b_{jn} x_n \leq C_j$$

b) La planification et le suivi de la production

➤ Le diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt aide à représenter les tâches sous la forme de segments horizontaux situés par rapport à un axe de temps. Il fait apparaître le degré d'avancement de la fabrication des produits par rapport aux prévisions.

➤ La méthode P.E.R.T

Un projet complexe se compose de tâches élémentaires avec des contraintes d'antériorité. Il s'agit de représenter ces tâches avec leur enchaînement et faire apparaître le « chemin critique ».

-Les tâches sont successives lorsqu'elles se déroulent les unes après les autres.

-Les tâches sont simultanées lorsqu'elles peuvent commencer en même temps en partant de la même étape.

La représentation graphique de ces tâches est appelée réseau. La construction du réseau comporte six étapes :

- L'établissement de la liste de tâches.
- La détermination des tâches antérieures et des tâches immédiatement antérieures.
- La détermination des tâches du début et de la fin du processus.
- La construction et le regroupement des graphes.
- La construction du réseau final.

III- La fonction marketing

Selon Kotler et Dubois (Marketing Management, Publi Union) « *Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur pour autrui* ».

1- Le comportement du consommateur

a) Les facteurs explicatifs de l'achat

Les facteurs explicatifs de l'achat sont divers, on peut citer :

✓ **Les variables explicatives individuelles**

L'analyse du comportement du consommateur au niveau des variables individuelles peut se faire suivant trois approches :

- La motivation
- Les attitudes
- Les caractéristiques « permanentes » des individus :

✓ **Les variables explicatives sociologiques**

Ces variables peuvent comprendre : les groupes de référence, les classes sociales et les variables culturelles.

b) L'analyse du processus de décision d'achat

Il s'agit de répondre aux questions suivantes : qui prend la décision ? De quel type de décision s'agit-il ? et quelles sont les différentes étapes du processus de prise de décision ?

✓ **Les situations d'achat**

Les situations d'achat dépendent principalement du degré d'implication de l'acheteur et de l'étendue des différences entre les marques, on distingue en général quatre types.

Tableau 8.1 : Les situations d'achat

Les situations d'achat	Explications
Achat complexe	Consommateur fortement impliqué. Existence de différence entre les marques.
Achat réduisant une dissonance	Consommateur impliqué. Peu de différence entre les marques.
Achat routinier	Consommateur non impliqué. Pas de différence entre les marques.
Achat de diversité	Consommateur faiblement impliqué. Variété de marque.

Dans une situation d'achat il y'a principalement cinq intervenants : l'initiateur, l'influenceur, le décideur, l'acheteur et l'utilisateur.

✓ Le processus d'achat

Le processus d'achat comporte les étapes suivantes :

- La prise de conscience de l'existence d'un besoin non satisfait.
- La recherche des informations.
- L'évaluation des solutions.
- La décision d'achat.
- Le sentiment post achat.

2- La mise en œuvre d'une stratégie marketing

a) La segmentation

La segmentation est basée sur le découpage du public en sous-ensembles homogènes pour que l'entreprise puisse adapter sa politique marketing à chacun de ces sous-ensembles.

b) Le ciblage

Il s'agit pour une entreprise d'évaluer l'attrait relatif de chaque segment et choisir ceux sur lesquels elle va concentrer ses efforts.

c) Le positionnement

Le positionnement est la démarche qui consiste à construire une position pour un produit, dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du consommateur cible, et cette place doit être différente de celle des produits concurrents.

3- La planification du marketing-Mix

Le marketing dispose principalement de quatre grandes familles de moyens d'actions qu'on peut les appeler marketing mix, les deux premières concernent l'offre faite aux clients, on parle ici des caractéristiques de produits et de prix de vente. Les deux autres variables d'action ont pour but d'agir sur la demande, ce sont la distribution et la communication.

a) La politique produit

Un produit est tout ce que l'entreprise vend à ses clients, on distingue généralement cinq niveaux de produits : le noyau du produit, le produit générique, le produit attendu, le produit global et le produit potentiel.

➤ Le cycle de vie du produit

Un produit passe généralement par quatre phases :

- La phase de lancement
- La phase de croissance
- La phase de maturité
- La phase de déclin

b) Les éléments d'une politique de produit

➤ La gamme de produits

La gamme est l'ensemble des produits d'une même catégorie de biens proposés par un producteur. Chaque gamme est divisée en lignes de produits, chacune des lignes comportant plusieurs versions différentes du même produit.

La largeur de la gamme désigne le nombre de lignes de produits, alors que **la profondeur** indique le nombre de références distinctes de chaque ligne.

La longueur de la gamme est le nombre total de produits.

➤ La marque

La marque est un signe distinctif et notoire d'un produit, qui sert à différencier ce dernier à ceux des concurrents.

➤ Le conditionnement

C'est l'ensemble des éléments matériels qui sont vendus avec le produit pour faciliter son utilisation et sans qu'il fasse partie de lui.

4- La politique prix

a) Les objectifs

Les objectifs sont principalement de trois types :

- Les objectifs liés aux profits
- Les objectifs liés aux ventes
- Les objectifs liés à l'image

b) Les déterminants du prix

- La fixation du prix à partir des coûts
- La fixation du prix à partir de la demande
- La fixation du prix à partir des prix de la concurrence

5- La politique de distribution

a) Les circuits de distribution

Un canal de distribution est une succession d'intermédiaires, soit des producteurs, des commerçants de gros, des détaillants.

Un circuit est constitué par l'ensemble des canaux utilisés.

Les différents types de canaux sont présentés dans la figure suivante :

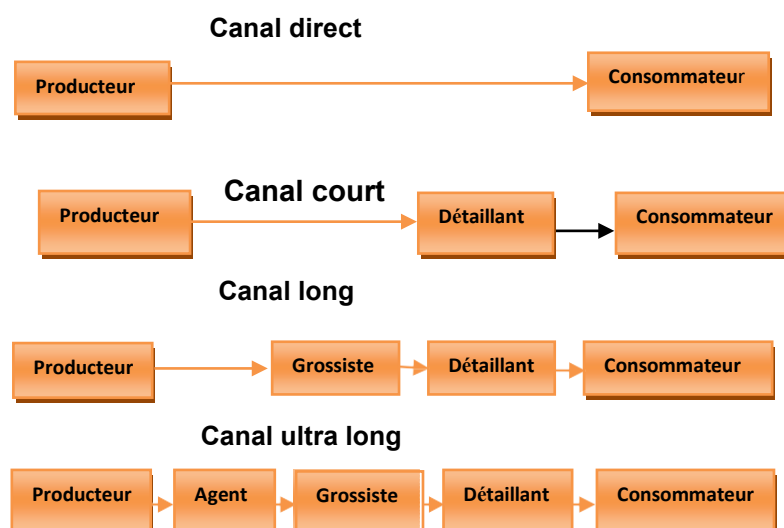


Figure 8.1 : Les différents types de canaux de distribution

Source : François Colbert et Marc Filion Gestion du marketing, 2^{ème} édition, édition Gaetan Morin, 1995.

b) La mise en place d'un circuit de distribution

La mise en place d'un circuit de distribution passe par les étapes suivantes :

- L'analyse des besoins des consommateurs qui sont déterminés en tenant compte du volume d'achat, du délai de livraison, de l'endroit...
- La fixation des objectifs selon les contraintes, telles que les contraintes relatives à la nature du produit, celles liées aux intermédiaires ou aux concurrents, et enfin celles relatives à l'entreprise et son environnement.
- L'identification et l'évaluation des solutions.

c) Les orientations stratégiques de la distribution

L'entreprise a le choix entre trois stratégies de distribution :

- Une distribution intensive qui convient plus aux produits de consommations courantes.
- Une distribution sélective pour les produits choisis avec soin.
- Une distribution exclusive où le fabricant accorde uniquement à quelques détaillants la possibilité d'écouler ses produits.

6- La politique de communication

a) Les moyens de communication

Les cinq moyens de communication sont :

La publicité – média – La force de vente – La promotion des ventes – Les relations extérieures – La publicité événementielle tels que le mécénat et le parrainage.

b) L'élaboration de la stratégie de communication

L'élaboration de la stratégie de communication comporte les étapes suivantes :

- L'identification de la cible.
- La fixation des objectifs de la communication :
- La conception du message publicitaire ou la copy stratégie :
- L'évaluation et la sélection du message publicitaire.
- L'exécution du message.

IV- La fonction gestion des ressources humaines

Le recrutement est une activité principale dont dépend l'entreprise pour augmenter son capital humain. Ce recrutement est en interrelation avec d'autres activités de gestion des ressources humaines, telles que la rémunération et la formation.

a) Le recrutement

L'activité recrutement est essentielle dans la vie d'une entreprise puisque c'est à travers cette activité que l'entreprise va acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs.

L'acte de recruter est stratégique, une démarche rigoureuse est donc indispensable,

cette démarche est composée de six étapes :

- Définition du poste
- Définition du profil du candidat
- Choix des sources de recrutement
- La campagne de recrutement
- Le tri des candidatures
- L'intégration du candidat

b) La rémunération

La rémunération est le prix du travail, elle doit répondre à trois objectifs :

- Objectif économique.
- Objectif social.
- Objectif commercial.

✓ La structure des rémunérations

Les éléments de la rémunération sont :

- Partie fixe : c'est la rémunération garantie.
- Partie variable : c'est la rémunération non garantie, déterminée contractuellement et variant en fonction de la performance des individus.
- Partie périphérique : c'est le complément des rémunérations telles que les heures supplémentaires, les primes exceptionnelles etc.

✓ La politique de rémunération

Le niveau de rémunération d'un salarié dépend de son profil et du poste qu'il occupe, son évolution dépend de l'évolution générale, individuelle et de la promotion...

La politique salariale doit maintenir l'équilibre financier de l'organisation, la compétitivité externe et l'équité interne.

c) La formation

La formation est une condition nécessaire pour faire évoluer les compétences, elle englobe les étapes suivantes :

- La détermination des besoins en formation
- Le choix des méthodes portant sur :
 - Les personnes qui vont prendre en charge cette formation, s'agit-il dans ce cas des membres de l'entreprise ou externe (des cabinets de formation) ?
 - La durée de la formation.
 - Le rythme.
 - Nature de la formation (apprentissage, stages, perfectionnement professionnel)

- Le plan de formation en précisant les informations suivantes :

Les objectifs et les priorités, le contenu et la pédagogie, la durée et le calendrier, le budget et les bénéficiaires et enfin les méthodes d'évaluation.

- L'évaluation

L'efficacité d'une action de formation peut se mesurer à trois niveaux :

- Efficacité pédagogique
- Modification des comportements
- Evolution du rendement

V- La fonction financière

La fonction financière est l'une des fonctions les plus importantes dans l'entreprise, puisqu'elle permet d'assurer et de maintenir la rentabilité, garantir la solvabilité de l'entreprise et gérer les risques inhérents à l'acte d'entreprendre.

1- L'exploitation et son financement

Les besoins financiers de l'entreprise doivent être financés par des ressources, on distingue :

- ✓ Les besoins d'exploitation : se rapportent au financement de l'activité (stocks, créances).
- ✓ Les besoins en moyen de production permanents et les ressources stables : les besoins se rapportant aux moyens de production permanents doivent être financés par des ressources stables.

a) Le fonds de roulement net global (FRNG)

Le FRNG permet de mesurer le degré de liquidité des actifs, ainsi que l'exigibilité des passifs.

$$FRNG = \text{Ressources durables} - \text{Emplois stables}$$

Il peut également être calculé de la manière suivante :

$$FRNG = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme.}$$

Si $FRNG > 0$, c'est une structure financière équilibrée avec une marge de sécurité.

Si $FRNG = 0$, c'est une structure financière équilibrée sans marge de sécurité.

Si $FRNG < 0$, c'est une structure non équilibrée.

b) Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le cycle d'exploitation (achats-production-vente) génère un décalage entre l'engagement des dépenses et l'encaissement des recettes. L'exploitation étant permanente, ce décalage se renouvelle sans cesse.

Le besoin en fonds de roulement (*BFR*) est le besoin net de financement relatif aux postes du bas de bilan hors trésorerie.

$$BFR = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

Avec :

Si le $BFR < 0$, alors les ressources à court terme du passif sont insuffisantes pour financer les postes à court terme de l'actif et inversement.

c) La trésorerie nette

La trésorerie nette tient compte à la fois de l'actif de trésorerie et du passif de trésorerie

$$T = AT - PT$$

2- L'investissement et son financement

a) Les sources de financement

Les investissements sont synonymes de croissance de l'activité et provoquent par la suite une augmentation du BFR, donc ils pèsent sur la trésorerie. Pour réaliser son équilibre financier, une entreprise doit se procurer des financements stables.

✓ Les capitaux propres

Les capitaux sont constitués essentiellement par le capital social et les réserves accumulées par l'entreprise. La capacité de l'entreprise à dégager de nouvelles ressources se mesure par sa capacité d'autofinancement.

✓ Les dettes financières

Les emprunts peuvent être pris auprès d'un établissement de crédit ou auprès de plusieurs prêteurs (emprunts obligataires).

✓ Le crédit-bail

L'entreprise détermine l'investissement dont elle a besoin, ensuite elle le fait acheter par une société spécialisée dans le crédit-bail qui le loue avec une option d'achat en fin de contrat.

✓ Les marchés financiers

Les contraintes relatives à ce type de marché sont :

- Des contraintes d'information et de contrôle.
- Des contraintes de rentabilité imposée par les actionnaires et les obligataires qui cherchent une rémunération élevée et préfèrent revendre leurs titres dans de bonnes conditions.

b) Le choix des investissements

Le critère rentabilité du projet est très important dans le choix du projet.

✓ Calcul de la rentabilité sans actualisation :

On calcule dans ce cas la valeur nette (VN) :

$$VN = \sum_{i=1}^N CF_i - I_0$$

Où on appellera :

I_0 = L'investissement initial réalisé l'année 0.

N = La durée du projet

CF_i = Le cash-flow ou flux net de trésorerie de l'année i (t_i), pour i allant de 1 à N .

Le cash-flow représente la différence entre les encaissements et les décaissements générés par un projet pendant une année en ne tenant pas compte du coût de financement.

✓ **Calcul de la rentabilité avec actualisation des flux futurs**

Soit k = taux d'actualisation

$$VAN = \sum_{i=1}^N \frac{CF_i}{(1+k)^i} - I_0$$

✓ **Le taux de rentabilité interne (TRI)**

Le TRI est le taux pour lequel la VAN est nulle, c'est donc le taux pour lequel il y a égalité entre le capital investi et les flux nets de trésorerie actualisés.

Résumé à compléter ?

Dans l'entreprise, il existe principalement cinq fonctions :

La fonction approvisionnement, production, marketing, gestion des ressources humaines et gestion financière.

Pour la première les responsables visent principalement : la minimisation des coûts, l'amélioration de la qualité des produits à travers le bon choix des matières premières et d'assurer le bon fonctionnement des autres fonctions.

Pour la deuxième et la troisième fonction, elles occupent une importance de plus en plus accrue vue que les attentes du consommateur évoluent dans le sens d'une plus grande personnalisation des produits.

D'un autre côté la fonction personnelle qui a été considérée pour longtemps une simple fonction chargée d'assurer tout simplement l'administration du personnel, a connu un changement radical puisque les entreprises découvrent de plus en plus l'importance du capital humain.

Enfin la fonction financière permet d'assurer et de maintenir la rentabilité, garantir la solvabilité de l'entreprise et gérer les risques inhérents à l'acte d'entreprendre.
