

# Gestion et Organisation des Entreprise

## ***Support du Cours***

Tarek Boutefara

Version 0.1, 2021-01-01

# Table of Contents

1. Organiser .....	1
1.1. Définitions .....	1
1.2. Buts et moyens de l'organisation .....	1
2. Les Entreprises .....	3
2.1. Définitions .....	3
2.2. Approche économique .....	3
2.3. Approche Sociologique .....	4
2.4. Approche systémique .....	5
2.5. Classification des entreprises .....	5
3. Les écoles de pensée en sciences d'organisation .....	8
3.1. Dans ce chapitre .....	8
3.2. Ecole Classique .....	8
3.3. Ecole des Relations Humains .....	10
3.4. Ecole managériale et stratégique .....	13
4. Les structures des entreprises .....	16
4.1. Dans ce chapitre .....	16
4.2. Définition d'une structure .....	16
4.3. Les fonctions de l'entreprise .....	16
4.4. Eléments de définition des structures .....	19
4.5. Les facteurs d'influence de la structure .....	19
4.6. Les différentes structures organisationnelles .....	20
5. Mécanismes de coordination .....	25
5.1. Dans ce chapitre .....	25
5.2. Les différents mécanismes de coordination .....	25
5.3. Evolution de l'entreprise .....	26
6. L'informatique dans l'entreprise .....	27
6.1. Dans ce chapitre .....	27
6.2. Position de l'informatique .....	27
6.3. Avantages .....	28
6.4. Critères de choix .....	28
6.5. Les étapes de l'informatisation .....	28
6.6. L'organisation informatique .....	28
6.7. Les domaines d'application de l'informatique dans l'entreprise .....	29
Références .....	31

# Chapter 1. Organiser

## 1.1. Définitions

### 1.1.1. Larousse (définition du dictionnaire) :

"Organiser c'est donner aux parties d'un corps la disposition nécessaire pour les fonctions auxquelles il est destiné".

### 1.1.2. H. Fayol (vision managériale) :

"Organiser une entreprise c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matériaux, capitaux, personnel par l'action des 5 principes de management prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler".

### 1.1.3. E. Morin (les relations humaines) :

"L'organisation est l'agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus. L'organisation lie de façon inter relationnelle des éléments ou événements ou individus divers qui dès lors deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité et solidité, donc assure au système une certaine possibilité de durer en dépit de perturbations aléatoires".

### 1.1.4. T. Parsons (sciences sociales) :

"Les organisations sont des unités sociales (ou groupements humains) délibérément construites et reconstruites pour poursuivre des buts spécifiques".

### 1.1.5. H. Mintzberg (science des organisations) :

"Toute activité humaine organisée doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination des tâches pour l'accomplissement du travail".

### 1.1.6. J. Gerbier (vision systémique) :

"Organiser c'est concevoir et mettre en place des systèmes, des structures, des méthodes, des procédures plus ou moins permanentes, à la fois nécessaires et suffisants, pour atteindre dans des conditions optimales, un but explicite, réputé accessible et ce à partir des données qualitatives et quantitatives et compte tenu des contraintes voulues ou subies".

## 1.2. Buts et moyens de l'organisation

Selon Gerbier, toute action d'organisation vise l'un des objectifs suivants :

1. Améliorer la productivité
2. Améliorer la qualité des biens et des services

3. Maîtriser les délais
4. Améliorer la sécurité des biens et des personnes
5. Améliorer la qualité des informations
6. Améliorer la circulation de l'information et des réseaux de communication
7. Améliorer la qualité de la vie au travail

Le schéma suivant montre les ressources utilisées pendant l'organisation et les finalités à atteindre :

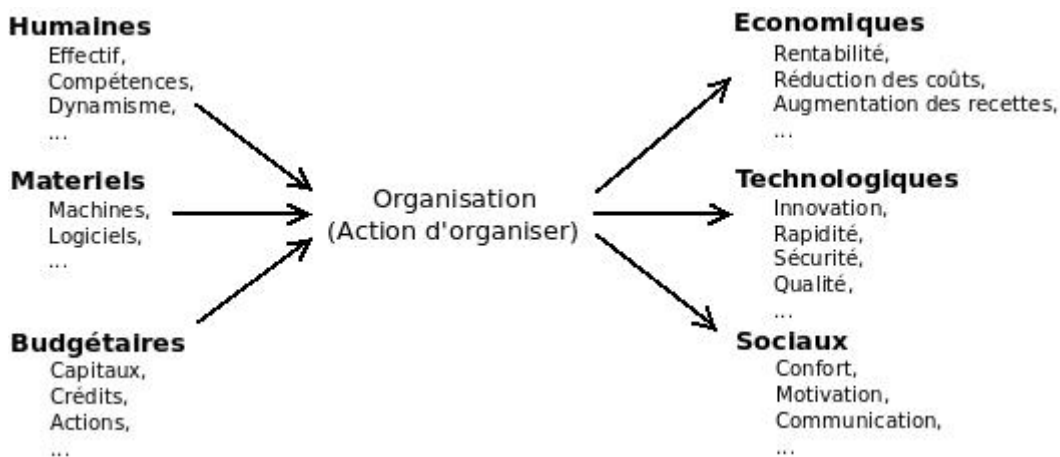


Figure 1. Ressources et finalités de l'organisation

[1] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (<http://www.cnrtl.fr>)

# Chapter 2. Les Entreprises

## 2.1. Définitions

### 2.1.1. CNRTL (définition du dictionnaire) <sup>[1]</sup>

(du verbe entreprendre) Unité économique combinant des capitaux et une main-d'œuvre salariée en vue de la production de biens, ou de leur commercialisation.

### 2.1.2. Larousse (définition du dictionnaire)

Affaire agricole, commerciale ou industrielle, dirigée par une personne morale ou physique, privée, en vue de produire des biens ou services pour le marché; unité économique de production; firme.

## 2.2. Approche économique

### 2.2.1. Définition :

Une entreprise est une unité de production de biens (produits) ou de services. Les produits ou services sont destinés soit aux consommateurs directs ou aux autres entreprises.

Les consommateurs directs peuvent être des individus, mais dans le cas de grandes entreprises, il s'agit d'entreprises de revente, des distributeurs, etc.

### 2.2.2. Différenciation :

Différencier un produit ou un service consiste à le démarquer de ceux de la concurrence sur la base des quatre « P », qui sont :

#### **Produit**

- La différenciation par le produit considère ses caractéristiques intrinsèques, à savoir sa composition, sa qualité, son aspect marchand (garanties, assistances, ...).

#### **Prix**

- Il existe deux stratégies en matière de différenciation par le prix :
  - soit une stratégie d'écémage qui consiste à fixer les prix plutôt plus élevés que le concurrent,
  - soit une stratégie de pénétration de marché qui consiste à fixer les prix plutôt moins élevés que le concurrent.
- Le prix de vente d'un produit est déterminé par quatre facteurs :
  - Coût de revient.
  - Concurrence.
  - Demande (clients), on prend en compte la notion de prix psychologique.

- Réglementation en matière de fixation de prix (*ex*: dans le secteur pétrolier en période de crise).

### **Place (Distribution)**

- Généralement un produit haut de gamme vendu cher est destiné à un réseau de distribution sélectif. Il importe de distinguer canal de distribution, circuit de distribution et réseau de distribution.
  - Un canal de distribution, c'est la voie d'acheminement d'un produit entre deux intermédiaires dans un circuit de distribution.
  - Un circuit de distribution est l'ensemble des canaux de distribution.
  - Un réseau de distribution est l'ensemble des circuits de distribution.

### **Publicité (Promotion)**

- Ces procédés concernent la communication autour du produit. Un gros budget de communication au lancement d'un produit permet de se démarquer de la concurrence.
  - La publicité consiste à attirer les consommateurs (ou prospects) vers le produit (stratégie "pull").
  - La promotion consiste à pousser le produit vers le consommateur (stratégie "push").

## **2.3. Approche Sociologique**

L'approche sociale de définition d'une entreprise met l'accent sur les acteurs intervenant dans l'entreprise (vue selon l'approche économique). On distingue : ==== Les apporteurs de capitaux (actionnaires) :

Personnes qui contribuent par leurs moyens financiers au lancement et subsistance de l'entreprise

- but : réaliser des gains et les augmenter
- source de pouvoir : capital
- stratégie : investissement

### **2.3.1. Les dirigeants :**

Personnes qui gèrent l'entreprise et le personnel, en contact direct avec les salariés.

- but : maximiser le profit et la performance de l'entreprise
- source de pouvoir : modèle de gestion

### **2.3.2. Les salariés (cadres et employés):**

Personnes qui produisent les biens ou fournissent les services.

- but : garantir leur emploi
- source de pouvoir : savoir-faire

## 2.4. Approche systémique

Un système est un ensemble d'éléments qui agissent en interaction dynamique pour atteindre un objectif. Un système fermé est un système qui ne présente aucune interaction avec son environnement. Un système ouvert est un système qui présente des interactions avec son environnement.

En prenant l'entreprise comme un système ouvert, nous pouvons préciser ses :

### 2.4.1. Eléments :

L'entreprise doit garantir plusieurs fonctions pour atteindre ses objectifs. Ces fonctions sont réalisées, dans l'entreprise, par des structures internes indépendantes mais en interaction dynamique. Parmi ces fonctions :

- Fonction commerciale,
- Fonction technique,
- Fonction comptable et financière,
- Fonction ressources humaines.

### 2.4.2. Objectif :

L'entreprise vise, de manière générale, le profit. Il peut être défini par la valeur ajoutée qui reste dans l'entreprise. Pour survivre, l'entreprise doit dégager un certain niveau de profit et le consacrer pour financer sa croissance.

### 2.4.3. Environnement :

L'environnement de l'entreprise est constitué de plusieurs composantes de nature très diversifiée :

- Economique,
- Sociale,
- Juridique,
- Politique,
- Technologique,
- etc.

## 2.5. Classification des entreprises

Plusieurs classifications d'entreprises sont proposées selon le critère de classification choisi :

### 2.5.1. Selon le domaine d'activité

On distingue 3 types d'entreprises

- **Secteur primaire** : concerne les activités d'extraction des ressources de la terre. Les quatre industries de ce secteur sont : l'agriculture, la pêche, l'exploitation forestière et l'exploitation minière. Exemple : Sonatrach
- **Secteur secondaire** : concerne les activités de transformation des matières premières en produits finis. On trouve ces activités dans les firmes (entreprises industrielles).
- **Secteur tertiaire** : concerne les activités de production de services (banques, assurances,...).

### 2.5.2. Selon le statut juridique

Selon cette classification, on distingue :

- **Les entreprises fondées par une personne** : on distingue encore :
  - les entreprises individuelles : elles sont fondées et gérées par une seule personne. Le capital de l'entreprise est le patrimoine de la personne. Cette dernière est la seule responsable de la perte ou bénéfices de l'entreprise.
  - les EURL : il s'agit d'Entreprises Unipersonnelles à responsabilités limitées. L'EURL permet de distinguer le patrimoine du fondateur de celui de l'entreprise. Cette dernière est considérée comme une personne morale.
- **Les entreprises fondées par plusieurs personnes** : (sociétés) On parle de la notion de société lorsqu'il s'agit d'un contrat entre deux personnes ou plus (appelés associés). Chaque associé contribue par un apport (financier, machines, etc.) Selon les responsabilités des associés, surtout des impôts et dettes, on distingue encore :
  - les sociétés de personnes : appelées SNC (ou sociétés au nom collectif). Dans ce cas, chaque associé est responsable des dettes de l'entreprise selon son apport. Aussi, le bénéfice de chaque associé est imposable séparément.
  - les sociétés de capitaux : dans ce cas, le capital de l'entreprise est composé d'actions. Les personnes qui fondent l'entreprise sont appelées actionnaires. La responsabilité de chaque actionnaire ressemble à celle de la seule personne d'une EURL.

### 2.5.3. Selon la dimension

- **Effectif** : selon l'UNDEST (Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce), on distingue :
  - TPE (microentreprise ou très petite entreprise) : effectif inférieur à 10 salariés.
  - PE (petite entreprise) : effectif compris entre 10 et 49 salariés.
  - ME (moyenne entreprise) : effectif compris entre 50 et 199 salariés.
  - GME (grande et moyenne entreprise) : effectif compris entre 200 et 499 salariés.
  - GE (grande entreprise) : effectif supérieur ou égal à 500 salariés.
- Selon le chiffre d'affaires annuel (PME, Grandes entreprises et Groupes commerciaux).
- La valeur ajoutée : elle représente la différence entre le prix de vente d'un produit et la valeur totale des dépenses qu'elle a engagée pour se procurer les biens et services qu'une entreprise donnée transforme.



- La surface de vente :
  - De 120 à 400 mètres carrés : Supérette.
  - De 401 à 2500 mètres carrés : Supermarché.
  - A partir de 2501 mètres carrés : Hypermarché.

# Chapter 3. Les écoles de pensée en sciences d'organisation

## 3.1. Dans ce chapitre

Pour mieux comprendre les différentes structures et facteurs pris en compte, nous devons comprendre les différentes écoles de pensée apparues en sciences d'organisation. D'un point de vue historique, la théorie des organisations n'a vu le jour qu'au début du 20ème siècle malgré que le principe d'organisation est présent dans les différents témoins archéologiques depuis la période "Aurignacienne" 35000 à 20000 av. JC. Il fallait attendre la révolution industrielle et l'apparition de la notion moderne de l'entreprise, qui représente aujourd'hui un élément central dans la vie économique, pour commencer à aborder la problématique d'organisation par une vision scientifique.

## 3.2. Ecole Classique

L'école classique représente les premières tentatives menées par des industriels et des ingénieurs pour analyser de manière scientifique l'organisation et de rationaliser son fonctionnement. Ce besoin est apparu au début de 20ème siècle avec l'accélération de l'industrialisation et l'apparition de la "grande entreprise" dans laquelle le capital (l'acteur "actionnaires") et le pouvoir organisationnel (les dirigeants) sont dissociés.

Cette école a été fondée par les travaux de plusieurs auteurs tels que Taylor (le père de la théorie d'organisation), Fayol et Weber.

### 3.2.1. Hypothèses

- Il existe un modèle idéal d'organisation (The One Best Way),
- L'efficacité repose sur une division des tâches ("le travail en miettes),
- L'individu au travail ne répond qu'à des tâches d'exécution et qu'il ne peut faire preuve d'initiative,
- Le fonctionnement est régulé et coordonné par la hiérarchie.

### 3.2.2. Différentes propositions

#### Taylor et l'OST (Organisation Scientifique du Travail) (1911)

Taylor part du principe que l'homme n'aime pas le travail et n'accepte que la motivation salariale. Il tente d'améliorer la productivité et d'atteindre un fonctionnement optimal en appliquant :

1. Une spécialisation maximale : la spécialisation améliore le rendement,
2. La parcellisation : l'analyse scientifique des temps, des gestes, etc.,
3. La séparation des tâches de conception et d'exécution,
4. L'individualisation

L'OST consiste en quatre points essentiels :

1. La division horizontale du travail : où chaque tâche est soumise à une étude scientifique pour déterminer la meilleure manière de l'exécuter.
2. La sélection scientifique : qui consiste à choisir la meilleure personne pour exécuter une tâche
3. La division verticale du travail : où les dirigeants se chargent de donner des directives et les exécutants à les exécuter.
4. Le contrôle de la bonne exécution du travail qui est la responsabilité de la hiérarchie.

### **Ford et le travail à la chaîne (1913)**

En 1913, Ford a commencé à appliquer les principes de l'OST dans ses usines et a abouti à l'innovation du principe du travail à la chaîne (spécialisation du travail et parcellisation des tâches) et à atteindre un exploit social (les employés de Ford étaient les mieux payés aux Etats Unies). A cette époque, les machines ne réalisent que des opérations simples : l'homme est irremplaçable pour les manipulations complexes. La chaîne contraint ainsi l'homme à adopter le rythme de la machine.

### **Fayol et les principes d'administration**

Fayol, de sa part, s'était intéressé à l'administration et a essayé de répondre à la question : Qu'est ce qu'administrer ? En posant cette question, Fayol a enrichi la théorie de l'organisation en visant, non pas le rendement de l'employé seulement comme le faisait Taylor, mais le bon fonctionnement global de l'entreprise. Il insistait sur deux principes : \* L'unité de commandement : "Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.", ainsi, la hiérarchie doit être schématisable en arbre. \* L'administration est associée à la responsabilité (récompense / pénalité).

Fayol proposait les cinq tâches du dirigeants (devenus par la suite les cinq actions du management) :

- Prévoir,
- Organiser,
- Commander,
- Coordonner,
- Contrôler.

Il a proposé, aussi, les six fonctions de l'entreprise :

- Fonction technique de production,
- Fonction commerciale,
- Fonction financière,
- Fonction de sécurité,
- Fonction comptable,
- Fonction administrative.

Taylor a défini les 14 principes d'administration :

- Division du travail,
- Autorité responsabilité
- Discipline,
- Unité de commandement,
- Unité de direction,
- Recherche de l'intérêt général,
- Rémunération,
- Décentralisation,
- Hiérarchie,
- Ordre
- Équité
- Stabilité du personnel,
- Initiative,
- Union du personnel.

### **3.2.3. Apports de l'école classique**

Le plus grand apport de l'école classique est le fondement de la science et de la théorie de l'organisation. Cette école a pu remplacer la gestion mutuelle et intuitive par une organisation scientifique.

### **3.2.4. Inconvénients de l'école classique**

La vision de l'école classique présente plusieurs lacunes dont :

- Traiter les employés comme des machines : les employés sont vus comme des éléments organisationnels et économiques seulement,
- L'absence de la flexibilité dans les procédures administratives,
- L'excès de spécialisation et de division des tâches : diminution de la productivité des employés (déshumanisation du travail),
- Ignorer les aspects humains tels que les conflits sociaux, les comportements, etc.

## **3.3. Ecole des Relations Humaines**

L'école des Relations Humaines représente une évolution de la théorie de l'organisation qui vise, principalement, de remédier aux lacunes de l'école classique. En effet, la théorie de l'organisation est devenue le centre d'intérêt de plusieurs chercheurs qui ne sont pas des ingénieurs ou des industriels. Cette diversification a vite apporté son enrichissement à cette théorie.

### 3.3.1. Les expériences d'Elton Mayo

Les travaux qui ont donné naissance à l'école des relations humaines sont ceux réalisés par Elton Mayo de 1927 à 1932 à l'usine de la Western Electric à Hawthorne. Cette usine a constaté qu'il y a une amélioration de la productivité qui résultait de l'amélioration de l'éclairage, ainsi, elle a fait appel à des chercheurs, et à leur tête Elton Mayo, pour comprendre l'influence du climat psychologique sur le rendement des employés.

Mayo modifia les conditions de travail de six ouvriers dans un atelier (temps de repos, horaires de travail, aménagement du poste de travail, etc.) pour détecter les effets de ces changements sur le rendement des employés.

A la fin de ces expériences, Mayo a affirmé que :

\_\_"Les individus qui constituent un atelier au travail ne sont pas, purement et simplement, des individus ; ils forment un groupe au sein duquel ils ont développé des habitudes de relations entre eux, avec leurs supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise.

Le désir d'être bien avec ses collègues de travail, ce que l'on appelle l'instinct humain d'association, l'emporte facilement sur le simple intérêt individuel et la logique des raisonnements sur lesquels tant de faux principes de direction sont fondés."\_\_

### 3.3.2. Hypothèse

L'hypothèse principale de l'école des Relations Humaines peut être résumée comme suit :

*Il existe un lien solide entre la productivité et les conditions de travail, les sentiments des travailleurs, la formation des groupes et des relations que les employés entretiennent entre eux et avec les techniciens et les chefs.*

### 3.3.3. Principes

- Construction des relations humaines basées sur la confiance,
- Amélioration de travail collaboratif,
- Amélioration de l'environnement de travail,
- Amélioration de la communication,
- Focalisation sur la dynamique des groupes,
- Décentralisation du pouvoir (de la prise de décision et des responsabilités – voir travaux de Mac Gregor).

### 3.3.4. Différentes propositions

#### Pyramide de Maslow

Maslow se focalisait sur la question de la motivation au travail et il a proposé une pyramide qui représente les besoins primaires et secondaires de la personne. Il suppose que la motivation des salariés dépend de la satisfaction des besoins.

La représentation par pyramide hiérarchise les besoins en précisant que les salariés n'ont conscience de l'existence d'un niveau de besoin supérieur que si les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits.

Les besoins définis sont :

- Les besoins physiologiques correspondent aux besoins de manger, dormir, boire... qui ne peuvent être satisfaits uniquement grâce au salaire.
- Les besoins de sécurité correspondent aux besoins de travailler dans de bonnes conditions physiques, avoir un minimum de sécurité au niveau de l'emploi.
- Les besoins sociaux (ou besoin d'appartenance à un groupe).
- Les besoins d'estime correspondent aux besoins de reconnaissance (du travail notamment)
- Les besoins de réalisation de soi correspondent aux besoins de visibilité en terme d'évolution de carrière.

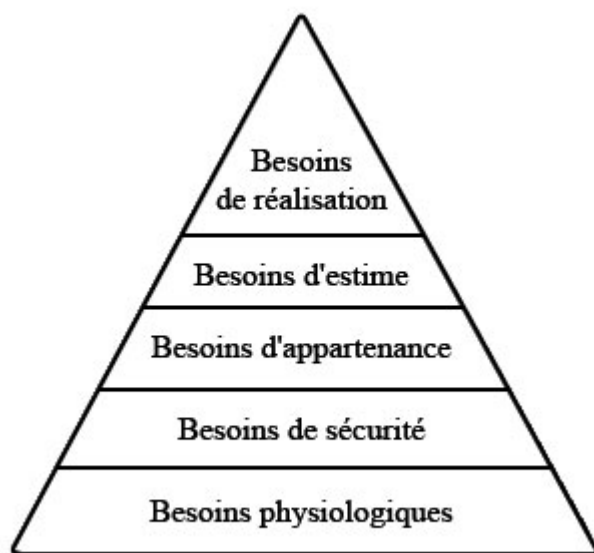


Figure 2. Pyramide de Maslow

Parmi les critiques de cette hiérarchie, des auteurs confirment qu'elle n'est pas applicable à toutes les personnes et à toutes les sociétés, comme il est possible que la personne exprime plusieurs besoins simultanément.

### **Les théories X et Y de Mac Gregor**

Mac Gregor a proposé, en 1960, un nouveau style de management des hommes en modélisant deux concepts de l'homme au travail se forme de deux théories opposées :

- Théorie X : elle correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de l'époque :
  - L'individu a une aversion innée pour le travail,
  - Il est, alors, nécessaire de le commander, le contrôler et de mettre en place des mesures correctives,
  - L'individu recherche avant tout la sécurité et fuit les responsabilités; il préfère être dirigé.
- Théorie Y : qui place en adéquation les besoins individuels et organisationnels :

- L'individu au travail peut s'auto-contrôler et se fixer ses propres objectifs; il cherche l'accomplissement en prenant des responsabilités,
- Le salarié dispose d'un capital d'imagination et de créativité,
- Il existe un stock de savoirs chez le salarié et ce stock n'est pas ou peu utilisé.

### **3.3.5. Apport de l'école des Relations Humaines**

Son principal apport est l'enrichissement de la théorie et les sciences de l'organisation par l'étude et la justification de la dimension humaine de l'entreprise en s'intéressant aux facteurs humains et behavioristes des salariés.

### **3.3.6. Inconvénients de l'école des Relations Humaines**

Les travaux réalisés par les auteurs de cette école ont reçus plusieurs critiques :

- Les modèles proposés sont difficiles à généraliser pour toutes les situations,
- Ces travaux ignorent les aspects non-humains et se concentrent sur la rémunération non-économique seulement,
- Les propos donnés limitent les choix et les possibilités d'intervention de la hiérarchie pour réguler le travail, par conséquent, nous allons obtenir des bonnes relations humaines mais une faible productivité.

## **3.4. Ecole managériale et stratégique**

Cette école vient pour enrichir la théorie de l'organisation par une autre dimension : l'environnement. Les deux écoles précédentes présentent deux inconvénients communs et majeurs :

1. Les deux écoles se concentrent sur un aspect donné et l'analysent sans prendre en compte les autres aspects.
2. Les deux écoles ignorent l'environnement de l'entreprise et se concentrent exclusivement sur l'intérieur de l'entreprise.

Ces deux inconvénients ont commencé à faire surface et à démontrer des effets remarquables avec la saturation du marché et l'arrivée puissante de la concurrence dans les différents domaines après la Deuxième Guerre mondiale.

### **3.4.1. Hypothèses de l'école managériale et stratégique**

- La spécialisation et l'unité de commandement ne sont pas nécessairement synonymes d'efficacité,
- Il n'existe pas une organisation valable en toutes circonstances et dans toutes les situations (il est impossible de proposer une "One Best Way"),
- La rationalité est locale et limitée.

### 3.4.2. Principes

- Application des approches socio-économiques et socio-techniques pour résoudre les problèmes organisationnels : ces approches prennent en compte les dimensions techniques et économiques dans une analyse plus globale,
- La planification et l'adaptation au changement : l'employé n'est plus spécialisé dans une seule tâche,
- Planification stratégique et prise en compte des contraintes de l'environnement (étude des marchés, surveillance économique, etc.)
- Structure dynamique : l'unité de commandement n'est plus gardée.

### 3.4.3. Différentes travaux et propositions

#### Les travaux d'Trist et Emery

Dans leur article intitulé "The Causal Texture of Organizational Environments" apparu en 1965, les deux auteurs proposent une étude plus globale par rapport aux études effectuées à l'époque par l'école comportementaliste (qui fait partie de l'école des relations humaines) en proposant de prendre en compte l'environnement des organisations comme un facteur important.

Les deux auteurs insistent sur le fait que les contextes de l'environnement dans lequel les organisations existent changent et deviennent de plus en plus complexes et nécessitent une étude et analyse scientifique dédiées. La cause principale est l'apparition d'une dimension technologique importante qui peut être de la même importance de la dimension humaine.

Dans leurs travaux, les deux auteurs proposent d'adopter l'approche systémique pour analyser les phénomènes liés à l'organisation et pour "élargir" les méthodes de pensée de leur époque sur les organisations. Ces dernières se concentrent seulement sur les processus internes de l'organisme au moment où les parties sont liées pour former un tout.

#### Les travaux de Bertalanffy

Ludwig von Bertalanffy, de sa part, a proposé la théorie générale des systèmes dans son ouvrage intitulé "General System Theory" apparu en 1968. *"Dans cet ouvrage, en analysant les analogies qui existent entre tous les systèmes réels, l'auteur met en évidence une lecture généralisable de leur fonctionnement. Il révèle le caractère ouvert de tous les systèmes, qui est le fait qu'un système est en interaction avec son environnement, donc avec les autres systèmes. Il laisse ainsi apparaître une logique de système global unique".*

Trois notions essentielles pour caractériser une organisation comme système :

1. La nature de l'environnement dans lequel évoluent les organisations ;
2. L'organisation est conçue comme un ensemble de sous-système reliés entre eux ;
3. L'importance de l'harmonisation des sous-systèmes.

Pour rappel, c'est cette théorie même qui a permis à Jean-Louis Le Moigne de réaliser ses travaux dans le domaine des systèmes d'information.



#### **3.4.4. Avantages et inconvénients**

Cette approche est encore utilisée aujourd'hui par la grande majorité des entreprises; ainsi, nous pouvons dire que son avantage majeur est d'être le noyau et le fondement de l'économie d'aujourd'hui. Son inconvénient qui commence à faire surface est l'insécurité des employés qui ressentent toujours que leurs postes sont menacés vu la dynamique de l'environnement et les changements très fréquents des structures et organisations des entreprises.

# Chapter 4. Les structures des entreprises

## 4.1. Dans ce chapitre

Dans ce chapitre, nous allons mettre la main sur les structures organisationnelles possibles des entreprises en essayant de mieux comprendre les facteurs qui définissent ces structures (pourquoi arriver à telle ou telle structure pour une entreprise donnée?) et les caractéristiques de chaque structure (comment les tâches sont-elles réparties? Comment la coordination est-elle assurée?) tout en présentant ces structures en utilisant les organigrammes.

## 4.2. Définition d'une structure

La structure d'une organisation est l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, coordonne et contrôle ses activités (voir la définition de Mintzberg pour l'organisation).

## 4.3. Les fonctions de l'entreprise

Une entreprise doit répartir ses tâches d'une manière précise et structurée. Ces tâches peuvent être regroupées selon leurs finalités sous forme de fonctions. Les fonctions à distinguer généralement sont :

- La fonction production (ou technique),
- La fonction commerciale,
- La fonction financière,
- La fonction comptable,
- La fonction administrative et gestion des ressources humaines (GRH).

D'autres fonctions peuvent exister selon la taille et le modèle suivi par l'entreprise :

- La fonction Marketing (nouvelle vision de la commercialisation),
- La fonction Sécurité,
- La fonction recherche et développement (R&D).

### 4.3.1. La fonction production

Avant les années 80, la fonction production était la fonction principale. Pendant les années 80, la fonction commerciale a pris la première place. Depuis les années 90, la concurrence accrue a entraîné des obligations de qualité et de flexibilité qui ont redonné à la fonction production son importance. Vu les avancées technologiques et l'irrégularité des marchés, la flexibilité est un élément essentiel pour pouvoir survivre; les machines installées doivent pouvoir accepter des changements de réglage d'une manière rapide pour pouvoir s'adapter à de nouvelles mesures de qualité des produits ou biens à des quantités de productions variantes.

## **La Qualité :**

Actuellement, les entreprises cherchent la qualité totale qui peut être atteinte via les cinq (05) objectifs suivants :

- Zéro panne : par la fiabilisation du processus de production,
- Zéro délai : la suppression des attentes,
- Zéro défaut : "faire bien du premier coup",
- Zéro stock : optimisation de l'activité de livraison,
- Zéro papier : par la simplification des procédures administratives.

La "non qualité" possède des coûts cachés de l'ordre de 10 à 15% du chiffre d'affaires. Les coûts cachés sont :

- Coût de rupture de chaîne en cas de panne.
- Coût goulot d'étranglement en cas de délais.
- Coût du service après vente en cas de défauts.
- Coût de possession (locaux, surveillance, financiers) en cas de stocks.
- Coût des services administratifs et lenteur de la circulation des informations en cas de papiers.

## **Normes ISO :**

ISO est l'acronyme pour International Standards Organization (en Grec, « iso » signifie « égal »).

C'est une organisation supranationale qui fédère depuis 1979 des organismes nationaux de normalisation avec pour objectifs le développement de normes internationales. D'abord limitée aux produits, l'exigence de qualité s'est progressivement étendue à tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise.

Les normes internationales de qualité correspondent justement à des ensembles de prescriptions à respecter dans différents domaines de gestion.

La famille des normes ISO 9000 version 2000 est constituée des normes :

- ISO 9000 Système de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire
- ISO 9001 Système de management de la qualité. Exigences (Elle remplace les ISO 9001, 9002, 9003 version 1994)
- ISO 9004 Système de management de la qualité. Guide d'auto évaluation pour l'amélioration des performances.

En 1996, est née la norme ISO 14001 qui correspond à une norme environnementale.

### **4.3.2. Fonction commerciale (mercatique, Marketing)**

Avant les années 70, les entreprises produisaient des biens et des services et cherchaient ensuite à les écouler. C'était possible car la demande était supérieure à l'offre. Néanmoins, les choses ont changé après 1970; les entreprises ont réalisé qu'elle ne doivent pas produire que ce qu'elles sont

quasiment certaines de pouvoir le vendre. Ainsi, la fonction commerciale est née. La fonction commerciale est l'art de présenter les produits aux consommateurs.

Les étapes de l'action marketing

1. La connaissance du marché
  - a. Etudes de marché,
  - b. Contrôle de l'efficacité des actions engagées.
2. Les choix politiques
  - a. Définition du produit ou du service adapté aux attentes du consommateur,
  - b. Fixation du prix de vente,
  - c. Politique de communication,
  - d. Choix des canaux de distribution.
3. Les décisions opérationnelles
  - a. Mise en place des campagnes de publicité et de promotion,
  - b. Merchandising,
  - c. Service Après Vente.

### **4.3.3. Fonction Financière**

Le fonctionnement d'une entreprise engendre des besoins de financement variés. Certains correspondent aux investissements à réaliser, d'autres sont des besoins liés à l'exploitation.

#### **Types d'investissement**

- Les investissements de création (à l'origine de l'entreprise),
- Les investissements de remplacement (amortissements),
- Les investissements de modernisation (l'équipement n'est pas techniquement usé, mais il est obsolète)
- Les investissements d'expansion ou de capacité (l'objectif de cet investissement est d'accroître la capacité de production).

### **4.3.4. La Gestion des Ressources Humaines**

Les ressources humaines sont le bien le plus précieux de l'entreprise. Elles sont source de créativité pour réaliser de nouveaux produits, les mettre au point, les vendre. A tous les endroits clés de l'entreprise, des femmes, des hommes conçoivent, gèrent, administrent. etc.

Le dirigeant doit être conscient de "l'investissement" qu'il réalise en embauchant une personne. Une attention particulière sera donc accordée par le dirigeant à gérer de la manière la plus efficiente le "capital humain" de son entreprise pour mettre au service du projet d'entreprise et du marché qu'elle s'efforce de créer ou de conquérir du personnel formé, compétent, motivé, créatif.

Le dirigeant sera donc attentif à être lui-même bien (in)formé sur les moyens de recrutement,

formation, motivation, développement de la créativité qu'il a intérêt à mettre ou faire mettre en œuvre pour disposer d'une équipe qui le soutiendra dans sa recherche de l'atteinte des objectifs qu'il aura fixés.

Domaines de gestion couverts par la GRH

1. L'administration du personnel,
2. Le recrutement,
3. La gestion des rémunérations,
4. La gestion des carrières,
5. La gestion des conflits,
6. La motivation et l'implication du personnel,
7. La communication de l'information,
8. Les conditions de travail,
9. La gestion de la paie.

## **4.4. Éléments de définition des structures**

Les facteurs permettant de définir une structure organisationnelle sont les suivants :

- Forme fonctionnelle : ensemble de fonctions et services.
- Degré de formalisation : si ce qui doit être fait est écrit.
- Degré de standardisation : si la manière de faire est standardisée.
- Niveau de prise de décision : centralisation ou décentralisation
- Sa sphère de communication.
- Autonomie des départements et de services et différenciation de pratique au sein de l'entreprise.
- Intégration : coordonner les unités de l'entreprise pour permettre l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise.

## **4.5. Les facteurs d'influence de la structure**

### **4.5.1. La stratégie**

Lorsque le décideur conduit des évolutions stratégiques (ouvrir de nouvelles branches, attaquer des nouveaux marchés, etc.) la structure doit nécessairement s'adapter.

### **4.5.2. L'environnement**

Un environnement porteur d'incertitude conduira les entreprises à adopter des structures formalisées alors qu'un environnement complexe permettra aux entreprises l'adoption de structures plus souples.

### 4.5.3. L'âge de l'entreprise

Plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé. Le travail est bien maîtrisé, et a tendance à être répété, ce qui favorise l'établissement de procédures.

### 4.5.4. La taille de l'entreprise

Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée et plus les tâches sont spécialisées et formalisées.

### 4.5.5. Le système technique

Dans un système de production à l'unité (petite structure), le travail n'est pas standardisé, formalisé. La communication se réalise par ajustement mutuel entre ouvrier et supérieur direct.

Dans une grande entreprise, le comportement de l'homme est imposé par la machine, entraînant un travail répétitif, standardisé, formalisé et la coordination se fait par des procédures.

### 4.5.6. La culture

La culture sociétale a tendance à se reproduire dans une entreprise, donc centralisation et autocratie sont enracinées dans la programmation mentale de la population.

### 4.5.7. Le pouvoir

Plus le contrôle extérieur est puissant (par exemple, actionnaire majoritaire), plus la structure de l'entreprise est formalisée et standardisée. Dans ce cas, le dirigeant exige des preuves écrites des actions, car il n'est responsable de ce qui arrive à l'entreprise. Le besoin de pouvoir de certains dirigeants pousse quelques fois à une centralisation extrême.

## 4.6. Les différentes structures organisationnelles

Il est possible de proposer quelques modèles comme résultat d'étude pour les différentes structures organisationnelles possibles, néanmoins, ces modèles restent une simplification de la réalité qui est plus complexe et présente plusieurs déviations.

Il est possible d'étudier les structures en se basant sur le principe de répartition des tâches. Ainsi, nous pouvons voir ces structures selon les deux dimensions :

1. **Horizontale** : répartition des tâches,
2. **Verticale** : répartition du pouvoir (système d'autorité).

### 4.6.1. Répartition horizontale

#### Structure fonctionnelle

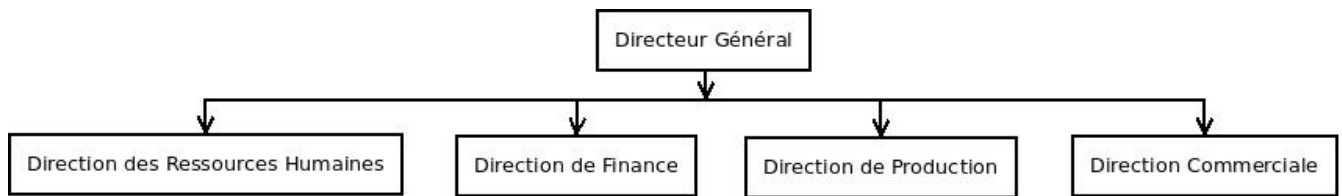


Figure 3. Structure fonctionnelle

Cette structure est, généralement, utilisée par les entreprises caractérisées par la répétition du travail et par la production d'un ou de peu de produits. Le mécanisme de coordination principal est la supervision directe où chaque employé ne reçoit ses ordres que d'un seul responsable hiérarchique.

Avantages :

- Adéquate pour un environnement stable,
- Exploitation optimale des ressources (application de la OST).

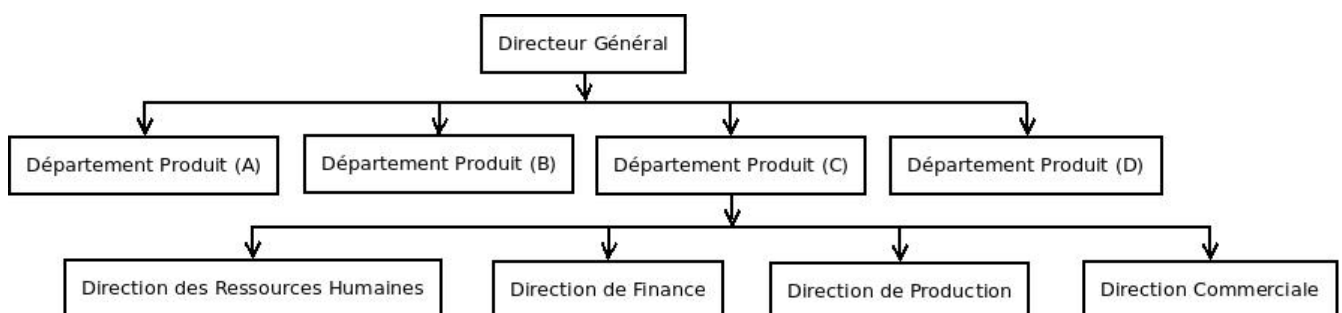
Inconvénients :

- Centralisation (lourdeur, temps de réponse relativement lent),
- Régidité (incapacité de s'adapter).

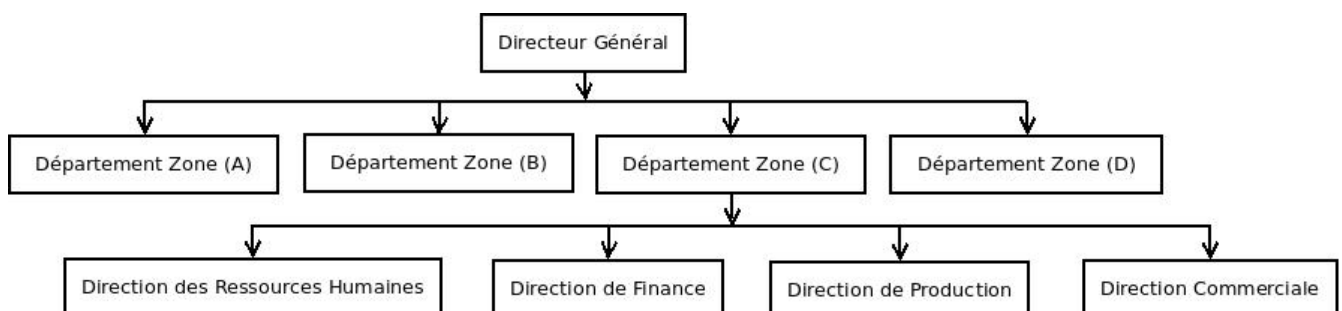
### Structure divisionnelle

Cette structure a été appliquée pour la première fois par General Motors pendant les années 20. La répartition des tâches se base sur les produits ou sur les marchés (les zones). Le mécanisme de coordination principal est la standardisation des procédés ou bien la standardisation des résultats.

Une structure en divisions selon les produits peut être présentée ainsi :



Une structure divisionnelle selon les zones peut être représentée comme suit :



Avantages :

- Capacité et possibilité de réagir (temps de réponse plus rapide),
- Divers points de contrôle (décentralisation),
- Apparition et détection des compétences en terme de planification stratégique.

Inconvénients :

- Complexité de gestion des ressources (augmentation des échanges entre les différentes divisions).

### Structure matricielle

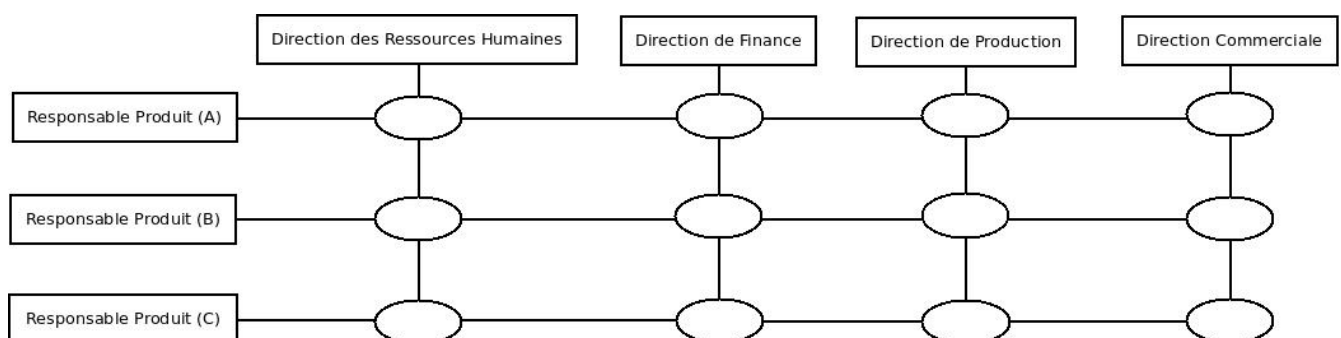
Dans cette structure, deux dimensions sont prises en considération : la dimension fonctionnelle (les ressources) et la dimension opérationnelle (ou divisionnelle). Cette structure contredit l'unité de commandement en mettant chaque employé sous la responsabilité de deux chefs (un chef fonctionnel et autre opérationnel). Le mécanisme d'ajustement mutuel peut, à nouveau, être utilisé malgré la taille de l'entreprise.

Avantages :

- Décentralisation,
- Voies de communication plus courtes,
- Augmentation de la flexibilité,
- Possibilité et capacité de réagir,
- La compétence prime sur les privilèges hiérarchiques.

Inconvénients :

- Désorganisation vs. Création de superstructure pour gérer les ressources,
- Risque des conflits de responsabilité,
- Coût élevé.



### 4.6.2. Répartition verticale

La répartition verticale est complémentaire à la répartition horizontale vu l'importance des actions de contrôle au sein de l'entreprise. Les questions à lesquelles répond cette répartition sont : qui contrôle? Et comment contrôle-t-il?



## Line (Fayol)

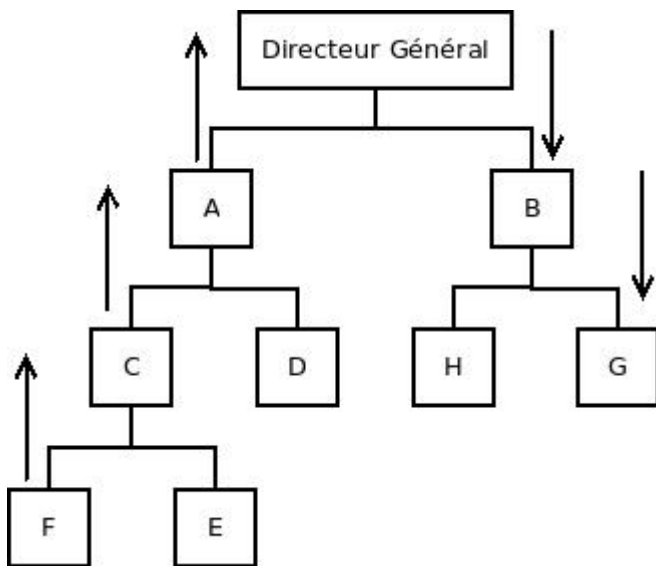


Figure 4. Line

Principe :

- L'unité de commandement.

Avantages :

- Discipline,
- Définition claire de la chaîne de responsabilité.

Inconvénients :

- Mauvaise circulation de l'information,
- Pression et surcharge des responsables.

## Staff (Taylor)

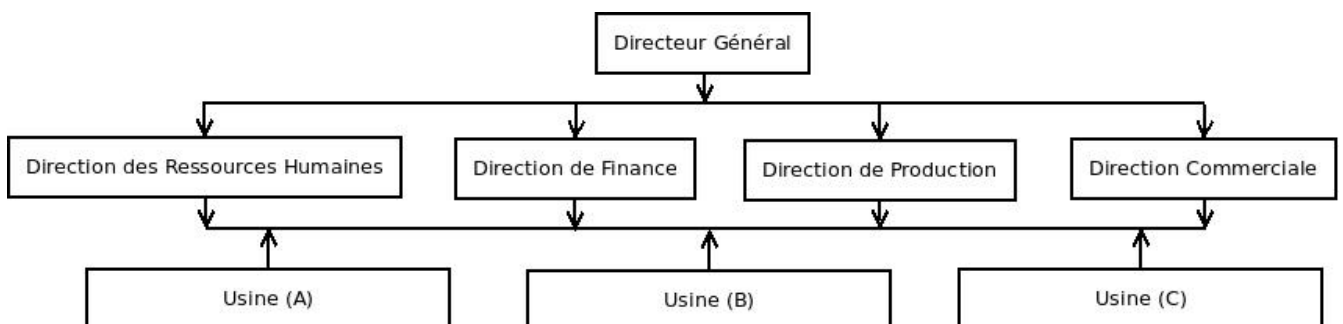


Figure 5. Staff

Principe :

- L'autorité doit être attribuée aux spécialistes,
- L'unité de commandement n'est pas respectée.

Avantages :

- Compétence des membres de la chaîne de responsabilité.

Inconvénients :

- Conflit des responsabilités.

### Staffe & Line

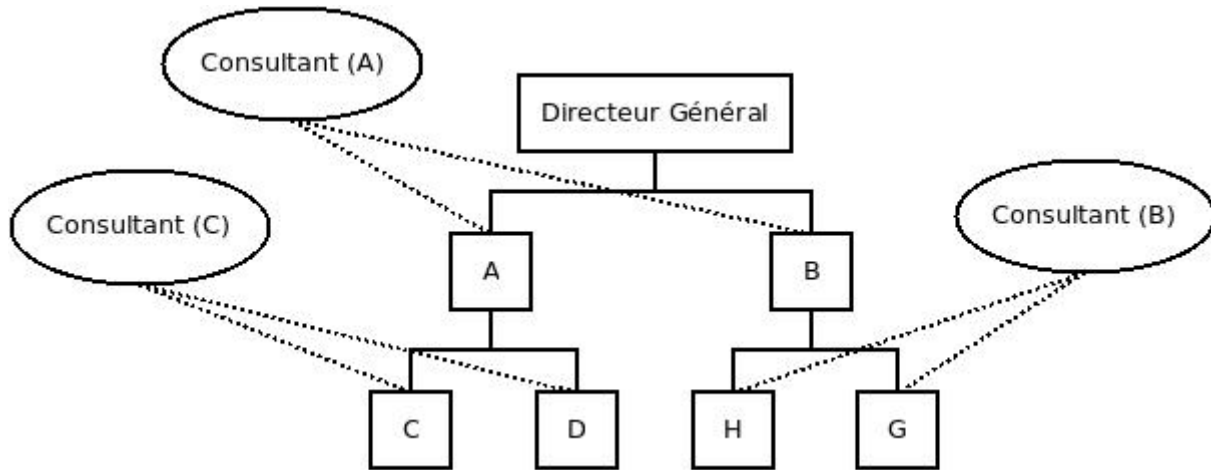


Figure 6. Staff & Line

Cette structure tente de reprendre les avantages des deux approches précédentes mais sans prendre les inconvénients. Cette structure permet aux spécialistes d'intervenir mais sans changer ou être en conflit avec la chaîne de responsabilité en Line.

# Chapter 5. Mécanismes de coordination

## 5.1. Dans ce chapitre

La répartition des tâches est la première partie dans l'activité d'organisation. La deuxième partie qui accomplit la répartition est la coordination entre ces tâches. Dans ce chapitre, nous allons présenter les cinq mécanismes de coordination définis par Mintzberg.

## 5.2. Les différents mécanismes de coordination

### 5.2.1. Ajustement mutuel

L'ajustement mutuel est la coordination du travail par simple communication informelle. Cette forme de coordination est, généralement utilisée par les petites et simples entreprises (le magasin du coin) et par les entreprises et organisations très complexes (la NASA).

### 5.2.2. La supervision directe

Le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres.

### 5.2.3. La standardisation du travail

La coordination des diverses parties est incorporée dans le programme (les règles, les lois, etc.) dès la conception et la création de l'entreprise et le besoin de la communication continu s'en trouve réduit.

Dans cette catégorie, nous avons trois possibilités de standardisation :

#### Standardisation des procédés

Le contenu du travail est spécifié ou programmé par des spécialistes (exemple : fabrication du pâtisserie).

#### Standardisation des qualifications

Le travail est coordonné par la spécification de la formation et des qualités requises dans celui qui va exécuter le travail (exemple : poste de chirurgien).

#### Standardisation des résultats

Le travail est coordonné par la spécification, à l'avance, des dimensions du produit ou de la performance à atteindre (exemple : le taxieur vise une recette journalière mais sans spécifier le chemin à suivre ou la façon de conduire).

## 5.3. Evolution de l'entreprise

Selon Mintzberg, il existe une continuité entre les différents mécanismes de coordination. Lorsque le travail accompli par l'entreprise devient de plus en plus complexe, le mécanisme utilisé passe de l'ajustement mutuel qui est généralement adopté pendant la création de l'entreprise à la supervision directe. Si l'évolution de l'entreprise continue, elle doit passer à l'utilisation d'un mécanisme de standardisation. Si l'entreprise continue vers un niveau très complexe, elle se voit obligée de revenir vers l'ajustement mutuel.

Mintzberg insiste sur le fait que chaque entreprise utilise les cinq mécanismes mais avec des degrés différents avec la présence d'un mécanisme dominant.



# Chapter 6. L'informatique dans l'entreprise

## 6.1. Dans ce chapitre

Nous allons essayer d'aborder l'intégration de l'outil informatique dans l'activité de l'entreprise (appelé souvent : l'informatisation de l'entreprise ou bien l'informatisation du système d'information). Nous allons voir les différents outils informatiques utilisés par l'entreprise avec les différents critères de choix à prendre en compte pendant l'acquisition de ces outils.

## 6.2. Position de l'informatique

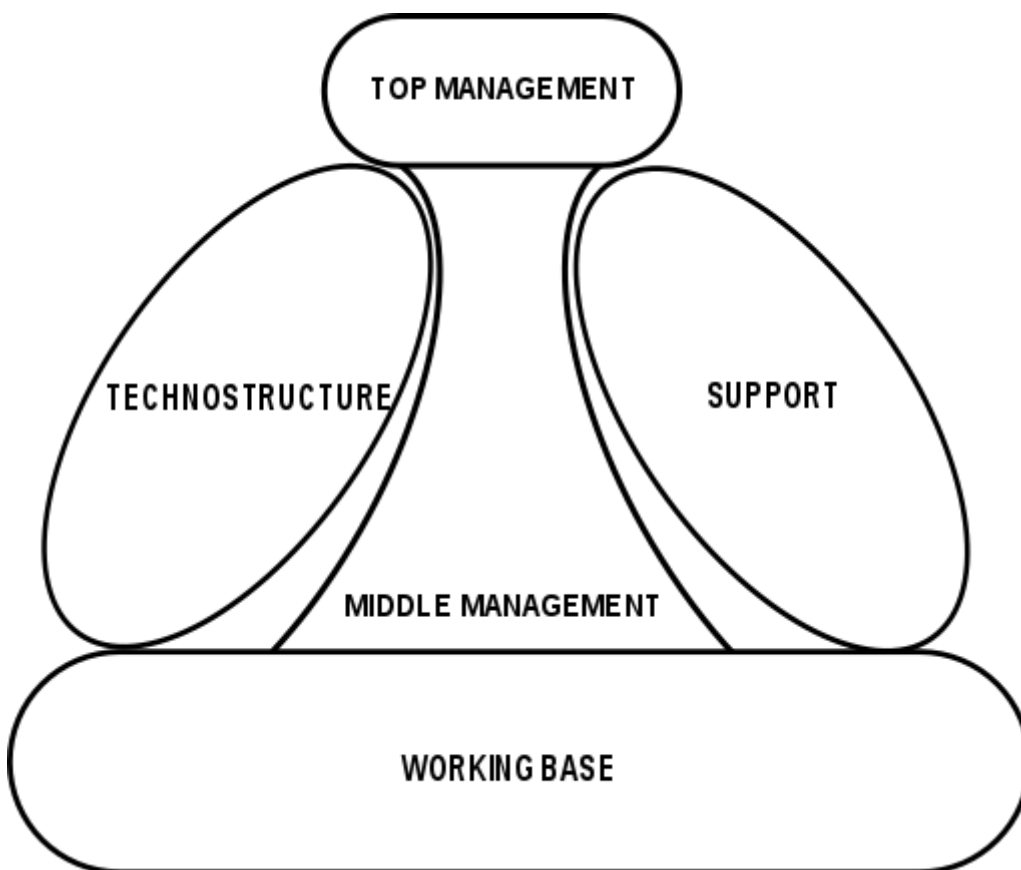


Figure 7. Par Jean-Christophe BENOIST (Travail personnel) [CC BY 3.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>)], via Wikimedia Commons.

Mintzberg relève les acteurs fondamentaux suivants entre lesquels se répartit le pouvoir dans les organisations.

- Le centre opérationnel constitué par les travailleurs, qui réalisent l'activité de production des biens ou services proposés par l'organisation. Si ces travailleurs sont faiblement qualifiés on parle d'opérateurs, si leur degré de qualification est élevé on parlera plutôt de professionnels.
- Le sommet stratégique, composé par la direction et ses adjoints directs. C'est là que se prennent généralement les décisions stratégiques pour l'organisation.
- La ligne hiérarchique intégrant les cadres intermédiaires. Elle représente une hiérarchie d'autorité entre le centre opérationnel et le sommet stratégique.
- Les analystes de la technostucture représentant ceux qui sont chargés de la standardisation du

travail : recrutement, formation du personnel, règlements, programmes de travail, etc.

- Le personnel de soutien logistique, ceux qui aident les opérateurs : nettoyage, restauration, service juridique.

L'informatique prend, ainsi, sa position dans la technostucture de l'entreprise.

## **6.3. Avantages**

- La capacité de stockage et de traitement considérablement accrue,
- Accélération et simplification des tâches et traitements répétitifs gain du temps),
- Nouvelles possibilités de traitement de l'information (simulation, analyse statistique, etc.)

## **6.4. Critères de choix**

- Capacité et rapidité des matériels,
- Connexion en réseaux (système et infrastructure),
- Système d'exploitation utilisé,
- Progiciels disponibles sur le marché,
- Coût d'acquisition et de maintenance,
- Question de sécurité (contre les pannes et contre les attaques).

## **6.5. Les étapes de l'informatisation**

### **6.5.1. Acquisition du système**

Cette étape commence par l'expression d'un besoin par un ensemble des utilisateurs (employés) de l'entreprise. Sur ce fait, une étude des besoins doit être menée ainsi qu'une recherche de documentation auprès des éditeurs de logiciels ou de leurs distributeurs. L'objectif est de pouvoir choisir le meilleur logiciel pour satisfaire le besoin exprimé.

L'entreprise peut, dans la plupart des cas, ne pas trouver un logiciel adéquat. Elle aura le choix de commander un système qui sera construit à zéro ou bien d'acheter un progiciel (ERP) adaptable et de l'adapter selon son besoin.

### **6.5.2. Exploitation**

Elle est constituée par la rédaction de consignes d'exploitation destinées aux utilisateurs puis par l'organisation d'une formation des utilisateurs. Elle se termine par la mise du système en exploitation.

## **6.6. L'organisation informatique**

C'est le degré de centralisation du pouvoir de décision qui détermine la forme de traitement informatique retenu.

### **6.6.1. Le système centralisé**

Un système centralisé est mis en place lorsque l'ensemble des applications est effectué par un ordinateur central (serveur) géré par le service informatique de l'entreprise et que les utilisateurs n'ont pas un accès direct au matériel et qu'ils doivent demander aux employés du service informatique de lancer tel ou tel traitement.

### **6.6.2. Le système distribué**

Cette solution associe un ordinateur central (serveur) à des terminaux (clients) disponibles dans les différents services. L'accès est, ainsi, décentralisé et les employés peuvent lancer les traitements et accéder aux données du système.

### **6.6.3. L'informatique personnelle**

Cette solution dote chaque poste de travail de matériel informatique autonome.

## **6.7. Les domaines d'application de l'informatique dans l'entreprise**

### **6.7.1. L'informatique de gestion**

Elle recouvre l'exploitation informatique des données et l'utilisation des résultats pour les décisions opérationnelles, tactiques et stratégiques. On peut parler des systèmes d'information pour la gestion (SIG).

### **6.7.2. L'informatique opérationnelle**

Les systèmes de ce niveau garantissent la réalisation des tâches et des opérations physiques ou administratives de l'entreprise (facturation, paie, comptabilité, etc.)

### **6.7.3. L'informatique de reportage**

Les traitements fournissent des rapports sur l'activité et le fonctionnement des différents systèmes opérants.

### **6.7.4. L'informatique décisionnelle**

A ce niveau, l'outil informatique peut fournir un ensemble des techniques et des modèles d'aide à la décision pour faciliter le travail d'analyse des décideurs.

Les outils sont très variés et reposent sur des technologies différentes (tableaux de bord, SIAD, etc.) et s'appliquent aux différents domaines de gestion dans l'entreprise.

### **6.7.5. La bureautique**

Elle désigne l'ensemble des équipements électroniques de bureaux. Elle donne de plus en plus de place à la micro-informatique pour réaliser les opérations administratives traditionnelles

(traitement de texte, tableur, impression, scan, etc.).

### **6.7.6. Assistance**

On désigne par l'assistance les différentes applications informatiques qui assistent les concepteurs pendant le processus de la production industrielle :

- CAO (Conception Assistée par Ordinateur),
- PAO (Planification Assistée par Ordinateur).



# Références

- AFNOR: Les différents courants de pensée de la théorie des organisations. AFNOR, 2016.
- Boukraa, D.: Cours Gestion et Organisation des Entreprises. Université de Jijel, 2013.
- Ghomari, A. R.: Cours Organisations et Gestion des Entreprises. Ecole nationale Supérieure d'Informatique, 2006.
- Grootaers, D.: Les apports de Henri Mintzberg. Le GRAIN asbl, 2005.
- Kervella, G.: Fiche de lecture : Henri Mintzberg, Structure et dynamique des organisations. Conservatoire National des Arts et Métiers. Paris, 2014.
- Lasary: Théorie des organisations. Dar El Othmania. Alger, 2007.
- Makhlouf, F.: L'Entreprise : structure, fonctions et organisation. Editions Pages Bleues. Alger, 2012.
- Makhlouf, F.: L'entreprise : Organisation et Gestion. Editions Pages Bleues, 2006.
- Tizio, A.: Synthèse : Henri Mintzberg, Structure et dynamique des organisations. Contrôle de Gestion, 1999.