



GESTION D'ENTREPRISE

OBJECTIF GÉNÉRAL DU MODULE

Le cours de gestion d'entreprise que nous vous proposons vous permettra de rentrer dans le monde de la production par le biais d'une institution nommée « ENTREPRISE ».

Aussi, il vous permettra d'acquérir une meilleure connaissance de l'entreprise, et d'avoir une meilleure vision des problèmes qu'elle rencontre.

Ainsi, à l'issue de l'étude de votre cours, vous serez en mesure de :

- Définir ce qu'est une entreprise, comment naît-elle et de quelles façons se développe-t-elle ;
- Situer la place et le rôle de l'entreprise dans l'économie nationale ;
- Montrer les mécanismes de fonctionnement et gestion de l'entreprise, ainsi que ses modèles d'organisation ;

SOMMAIRE

LEÇON N°01 : NOTION D'ENTREPRISE

LEÇON N°02 : LA CLASSIFICATION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES

LEÇON N°03 : L'ORGANISATION D'UNE ENTREPRISE

LEÇON 01 : NOTION D'ENTREPRISE

OBJECTIF PÉDAGOGIQUE

À la fin de cette série, le stagiaire doit être capable d'identifier les notions d'entreprise

PLAN DE LA LEÇON :

HISTORIQUE SUR LES PRINCIPES D'ORGANISATION

I - DÉFINITION DE L'ENTREPRISE

II- OBJECTIF DE L'ENTREPRISE

III- CONSTITUTION DE L'ENTREPRISE

LEÇON 01 : NOTION D'ENTREPRISE

HISTORIQUE SUR LES PRINCIPES D'ORGANISATIONS :

La production est l'activité économique qui a pour but de répondre aux besoins de l'homme. Pour satisfaire cette demande, il appartient à l'entreprise de s'organiser en fonction de cet objectif.

Cette organisation remonte dans l'ancien temps où l'artisan faisait son travail selon une méthode empirique (héritée) à l'aide d'outillage personnel) et n'utilisant presque pas de moyens mécaniques (exemple du bûcheron).

L'artisan est devenu maître de son activité tout en réalisant sa tâche avec plus d'habileté.

Cette pratique artisanale s'est transformée par l'utilisation de la force motrice (introduction de l'électricité, du moteur mécanique, pression ...etc).

L'utilisation d'équipements et de moyens de plus en plus coûteux a amené l'artisan à orienter sa production de manière à s'assurer une rentabilité des investissements consentis (acquisition d'équipements)

De cette orientation de la production résulte une spécialisation des tâches et une division du travail, qui ont donné à leur tour naissance à un moyen de calcul économique rationnel.

Le producteur doit s'organiser par l'application de méthodes rationnelles en vue de produire dans les délais et avec une connaissance exacte des prix de revient. De l'exactitude de ses prévisions économiques dépend l'utilité réelle des biens produits.

La réussite d'une entreprise dépend essentiellement de son bon fonctionnement avec une meilleure utilisation des facteurs de production ceci relève de l'œuvre d'une organisation adéquate de l'entreprise.

I - DÉFINITION DE L'ENTREPRISE :

Pour François PERROUX, économiste français : « L'entreprise combine des facteurs de la production » en vue d'obtenir un produit qu'elle écoule sur le marché. Elle ne tend pas immédiatement et principalement à satisfaire les besoins de ses membres. Pourvu qu'elle puisse vendre son produit au coût ou au dessous du coût, l'entreprise est satisfaite.

Elle répond à l'appel des besoins solvables sur le marché, elle se conforme à la hiérarchie de leur solvabilité et non à celle de leur urgence appréciée en termes de laboratoire ou par référence à la morale d'un groupe ».

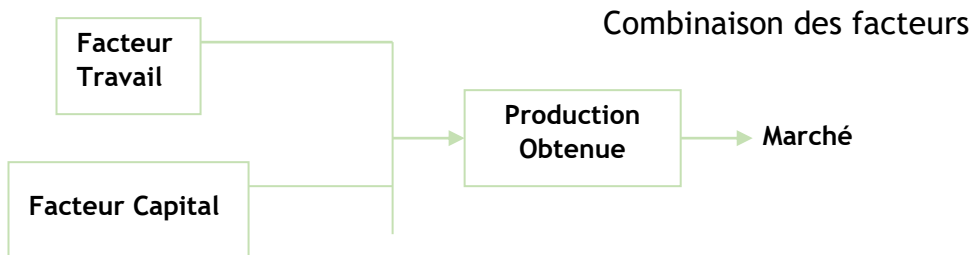
Cette définition met l'accent sur les aspects suivants :

- 1- L'entreprise combine les facteurs de production et détermine les Produits qu'elle aura à fabriquer ;
- 2 - Elle agit dans un cadre déterminé « LE MARCHE » ;
- 3- Elle mène ses actions en vue d'obtenir un profit, donc elle se trouve responsable financièrement de ces actions (bénéfices ou pertes).

II - OBJECTIF DE L'ENTREPRISE :

Le but essentiel de l'entreprise est d'entreprendre, de réaliser et de tenter une recherche permanente d'un profit, par conséquent elle procède à des combinaisons des différents facteurs de production (travail / capital) de telle sorte à dégager une meilleure rentabilité et une certaine efficacité économique.

La réussite d'une entreprise se mesure par rapport au profit obtenu de son activité.



Par contre l'entreprise et l'établissement à caractère public (exemple : L E.T.U.S.A pour le transport), agissant dans le cadre d'un intérêt collectif, la rentabilité n'est pas l'objectif premier.

L'efficacité économique n'est pas recherchée donc le déficit de l'activité de la R.S.T.A est pris en charge par la collectivité (l'Etat).

III - CONSTITUTION DE L'ENTREPRISE :

Les éléments qui concourent à la constitution de l'entreprise sont d'ordre financier, économique technique et humain ;

L'ensemble de ces éléments doit être comblée et mis en œuvre par une organisation durable de façon à avoir une direction et une gestion capable d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

1- Aspect financier :

La mise sur pied d'une entreprise nécessite une accumulation de capitaux financiers importants, c'est ce qui représente l'investissement qui se traduit par l'acquisition de terrains de bâtiments d'équipements, de matières premières et d'un fond de roulement ou de fonctionnement de l'entreprise.

Cet investissement est constitué par :

- Les capitaux qui proviennent des fonds propres des actionnaires de l'entreprise ;
- Les capitaux d'emprunts obtenus auprès des banques dont l'entreprise a la charge de supporter les frais financiers (paiement des intérêts) et le remboursement de l'emprunt.

2- Aspect économique :

L'entreprise doit exploiter les informations internes (comptables) et externes liées au marché de produits finis, de matières premières, financières ainsi que celle de ses concurrentes).

L'usage des méthodes modernes, de statistiques, de gestion et d'économétrie facilitera le traitement des données économiques et comptables de telle sorte à déterminer une prévision fiable et une démarche à poursuivre par l'entreprise pour la réalisation de cet objectif (répondre à la demande solvable).

3- Aspect technique :

Le choix des équipements est fait par l'entreprise de manière à l'adapter au produit à fabriquer d'une part, et d'autre part en tenant compte des éléments de rentabilité économique et financière (qualité, délai, prix de revient ...etc.).

4- Aspect humain :

Le travail intervient comme un facteur de production après le capital. Son utilisation doit être rationnelle et doit répondre aux techniques visant à accroître le rendement des travailleurs par le système de chronométrage des tâches et simplifiant les processus d'exécution des mouvements, exemple du travail à la chaîne (les chaînes de montage des véhicules).

Pour augmenter le rendement des travailleurs l'entreprise doit adopter une politique ou un système de rémunération des travailleurs (quelque soit le niveau de qualification) de manière à permettre l'adhésion de ces derniers à la réalisation de l'objectif fixé.

LEÇON N° 2 : LA CLASSIFICATION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES

OBJECTIF PÉDAGOGIQUE :

A l'issus de ce cours, le stagiaire doit être capable :

- de procéder à une classification des entreprises, selon un ensemble de caractères (ou de critères) qui leurs sont communs ou homogènes.
- de comparer entre l'organisation classique et moderne de l'entreprise.

PLAN DE LA LEÇON

I- CLASSIFICATION DES ENTREPRISES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

II- CLASSIFICATION DES ENTREPRISES PAR BRANCHES D'ACTIVITÉ

III- CLASSIFICATION DES ENTREPRISES SELON LEURS TAILLES

IV- CLASSIFICATION DES ENTREPRISES SELON LA NATURE JURIDIQUE

V- LA DECOMPOSITION DE L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE EN PLUSIEURS OPERATIONS

VI- LA CLASSIFICATION CLASSIQUE DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

- 1- La fonction technique
- 2- La fonction commerciale
- 3- La fonction financière
- 4- La fonction comptable
- 5- La fonction sécurité
- 6- La fonction administrative

VII- LA CLASSIFICATION MODERNE DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

- 1- La fonction direction
- 2- La fonction approvisionnement
- 3- La fonction production
- 4- La fonction financière
- 5- La fonction marketing
- 6- La fonction contrôle

LEÇON N° 2 : LA CLASSIFICATION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES

I - CLASSIFICATION DES ENTREPRISES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ :

L'ensemble de l'activité économique d'une nation se répartit en trois (3) grands secteurs d'activité : primaire, secondaire et tertiaire.

Selon l'activité de chacune des entreprises, elle fait partie de l'un des trois secteurs.

1. Secteur primaire :

Ce secteur regroupe les activités pour lesquelles le facteur naturel est prépondérant, exemple : l'agriculture, la pêche et les activités forestières

2. Secteur secondaire :

Ce secteur correspond à l'activité de transformation des biens matériels y compris l'activité d'extraction manières exemple : les industries, les mines, les textiles, la sidérurgie, l'électricité, les industries mécaniques et électrique...etc.

3. Secteur tertiaire :

Cette activité correspond à celle des entreprises prestataires de services. Nous citons comme exemple : les entreprises de commerce, de distribution, de transport, les entreprises financières (banques), les assurances, les spectacles et les loisirs...etc.).

4. Le nouveau secteur : « Quaternaire »

La notion du secteur quaternaire est utilisée pour désigner la partie moderne de l'activité économique. Les travailleurs des secteurs de communication, de l'information, de la recherche, de l'informatique sont classés dans ce nouveau secteur dit «Quaternaire».

II- CLASSIFICATION DES ENTREPRISES PAR BRANCHE :

Les entreprises peuvent être regroupées en sous-ensembles d'entreprises qui utilisent les mêmes matières pour fabriquer des produits (bien) analogues, ou produisent des services d'un même type.

Cette classification obéit à la définition de la branche faite par la comptabilité nationale à savoir une branche est constituée par l'ensemble des entreprises (ou sociétés) produisant un produit ou une gamme de produits donnés. La production d'une entreprise peut relever d'une ou plusieurs branches.

1- Branche : Textiles

Cette branche regroupe toutes les entreprises de tissage et de confection. Exemple : COTITEX, ELATEX, ECOTEX, REDMAN, CHREA, HANINI ...etc.

2- Branche : Matériaux de construction

Elle regroupe toutes les entreprises qui participent à la production des matériaux destinés principalement à la construction :

- Le ciment :

Les entreprises régionales du ciment (Est, Ouest, Centre et Chlef). ERCE, ERCC, ECDE, ERCO.

- Les briques et les tuiles (produits rouges) :

Entreprises régionales de produits rouges EPRC, EPRE.

- Les agrégats :

Les entreprises de granulats ainsi que toutes les entreprises communales et privées produisant du gravier de carrière.

- Céramique sanitaire :

Les entreprises productrices de céramique, de carreaux, (faïence), lavabos, éviers de cuisine en céramique

3- Branche : BOIS, LIEGES ET IMPRIMERIES :

Cette branche regroupe toutes les entreprises de transformation de bois, de liège (E.N.E.T.B, E.N.M.G.P, E.M.E, E.N.L....etc). Et celles qui produisent et transforment le papier (E.N.E.P.A.C, C.E.L.P.A.P) ainsi que toutes les entreprises qui ont pour activité principale l'impression (les imprimeurs).

NB :

Nous vous proposons l'une des deux classifications par branche de l'économie utilisée par la comptabilité nationale. Il est à signaler que la première classification est celle qui est dite résumée, elle compte 22 branches (Cf. Liste jointe). Et la deuxième classification comprend 94 branches, elle est dite détaillée (pour celle-ci nous ne voyons pas l'utilité pédagogique de vous la communiquer).

➤ **Liste des branches d'activité à 22 postes :**

- 1- L'agriculture, la pêche, la chasse, la sylviculture et l'exploitation Forestière (y compris la vinification).
- 2- L'eau et l'énergie.
- 3- Les hydrocarbures ;
- 4- Les services et travaux publics pétroliers ;
- 5- Les mines et carrières ;
- 6- Les industries sidérurgique, métallique, mécanique, électrique (I.S.M.M.E) ;
- 7- Les matériaux de construction, céramique et verre ;
- 8- Les bâtiments et travaux publics (non pétroliers) ;
- 9- La chimie, le caoutchouc, les plastiques ;
- 10- Les industries agro-alimentaires, les tabacs et allumettes ;

- 11- Les industries textiles, bonneterie, confection ;
- 12- Les industries des cuirs et chaussures ;
- 13 - Les industries du bois, liège, imprimerie ...etc ;
- 14 - Les industries diverses ;
- 15- Les transports et auxiliaires des transports et de Communication (**Algérie** poste);
- 16 - Le commerce ;
- 17 - Les hôtels, restaurations, café ;
- 18 - Les services fournis aux entreprises ;
- 19 - Les services marchands fournis aux ménages ;
- 20- Les établissements financiers ;
- 21 - Les affaires immobilières ;
- 22- Les services non marchands fournis à la collectivité.

III - CLASSIFICATION SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE :

La classification des entreprises selon la taille doit obéir à un critère unique pouvant représenter l'importance réelle de l'activité.

Ainsi, il est difficile de déterminer un critère de classification.

On peut retenir les critères suivants :

1- Le nombre de travailleurs :

- Petites entreprises (type artisanal) 1 à 10 salariés ;
- Moyennes entreprises 10 à 500 salariés ;
- Grandes entreprises plus de 500 salariés.

Ce critère perd son importance dans le cas où une entreprise assure une grande production avec un effectif (personnel) réduit.

Exemple :

Les unités de production robotisées ou les unités d'injection plastique.

2- Le chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires est un élément facile à déterminer selon lequel les entreprises sont classées par ordre d'importance.

Cet élément permet de mesurer la part de la valeur ajoutée créée par l'entreprise, c'est à dire en faisant la différence entre le chiffre d'affaire et le coût d'achat des matières et services achetés aux autres entreprises.

Pour comparer les entreprises qui ont la même activité, on peut les comparer selon le volume de la production (exemple : tonnes de ciment, nombre de véhicules fabriqués), les capitaux engagés pour la production (matières premières, énergies consommées).

IV- CLASSIFICATION SELON LA NATURE JURIDIQUE :

Cette forme de classification intervient seulement dans le but de préciser les relations internes ou externes de l'entreprise et de déterminer les responsabilités d'ordre juridique et financière découlant des droits contractuels ou légaux.

On distingue :

1- Les entreprises individuelles :

Elles sont plus nombreuses dans l'agriculture, le commerce de détail, les activités de réparation (les artisans).

2- Les sociétés de personnes :

C'est l'association de deux ou plusieurs personnes qui conviennent de mettre quelque chose en commun en vue de partager le bénéfice qui en résulte.

3- Les S.A.R.L : (Sociétés à responsabilité limitée)

4- Les sociétés de capitaux :

- Les sociétés par actions ;
- Les sociétés anonymes.

1-Les syndicats :

Ils regroupent les entreprises de même nature pour le soutien des intérêts professionnels.

2- Les holdings :

Ils contrôlent financièrement plusieurs entreprises.

3- Les fondations :

Généralement leur but consiste en une assistance collective

4- Les administrations publiques à caractère industriel :

Elles représentent un secteur important de l'économie nationale et prennent des formes différentes :

- Les prestations de service public (Algérie poste) ;
- Le contrôle et la mise en valeur du domaine (des eaux et forêts) ;
- Les industries : L'ensemble des entreprises et sociétés nationales - SNTA - ENTV- SNTF- ENAL- EREM- COTITEX- ECOTEX ...ETC.

5-Les professions libérales :

L'exercice est soumis aux règles de l'ordre de la profession (L'ordre des médecins, l'ordre des avocats...etc.) où dans certains cas, l'on constate un regroupement de spécialités (cliniques médicales, cabinets d'organisation ...etc.).

V- LA DECOMPOSITION DE L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE EN PLUSIEURS OPERATIONS

L'entreprise doit produire des biens et des services et les vendre pour assurer sa survie. Pour aboutir à cet objectif, l'entreprise doit réaliser plusieurs opérations :

- Opérations d'approvisionnement en matières premières ou en produits semi-finis (Marchandises pour les entreprises commerciales) ;
- Opérations de stockage de ces matières premières, produits, produits semi- finis et marchandises ;
- Opérations de production des produits finis ou des produits semi-finis ;
- Opérations de commercialisation des biens et des services achetés ou fabriqués par l'entreprise ;
- Opérations de gestion des flux monétaires et financiers de l'entreprise ;
- Opérations de pilotage et de direction de l'entreprise contrôle ;
- Et enfin, opérations de contrôle de la gestion et d'Audit des différentes fonctions de l'entreprise.

La décomposition de l'activité de l'entreprise en plusieurs opérations permet de déceler un certain nombre de fonctions élémentaires qui sont essentielles pour la survie et le maintien de l'entreprise, pour certaines telles que la vente, la production....etc, et complémentaires pour d'autres, tels que le contrôle, la maintenance.

VI- LA CLASSIFICATION CLASSIQUE DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE :

C'est HENRI FAYOL¹ dans son livre : « ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GENERALE » écrit en 1926, qui a été à l'origine de la notion de fonction dans l'entreprise.

Il a distingué six (06) fonctions principales pour une entreprise industrielle.

1- La fonction technique (production) :

Chargée de la production des biens, de l'organisation du travail, du choix des moyens de production, du contrôle de la production sur le plan quantitatif et qualitatif, des opérations

¹ HENRI FAYOL, Ingénieur (1841- 1925). Il élaborera une doctrine administrative “ Le Fayolisme” qui a pour objet le gouvernement de l'entreprise dans son ensemble.

d'approvisionnement en matières premières, de stockage intermédiaire des produits en cours de production...etc.

2- La fonction commerciale :

Chargée de la commercialisation des biens produits par l'entreprise, études des marchés, recherche des clients, publicité et promotion pour les opérations en amont, et facturation, service après-vente et relations avec la clientèle pour les opérations commerciales en aval.

3- La fonction financière :

Chargée du financement des cycles d'investissement et d'exploitation ainsi que la gestion de la trésorerie de l'entreprise.

4-La fonction comptable :

Chargée de la gestion comptable de l'ensemble des opérations de l'entreprise.

5-La fonction de sécurité :

Chargée des opérations qui permettent le déroulement normal du cycle d'exploitation à savoir : La sécurité, l'entretien, etc... .

6- La fonction administrative :

Chargée de la définition des objectifs à atteindre par l'entreprise, ainsi que les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

VII- LA CLASSIFICATION MODERNE DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE :

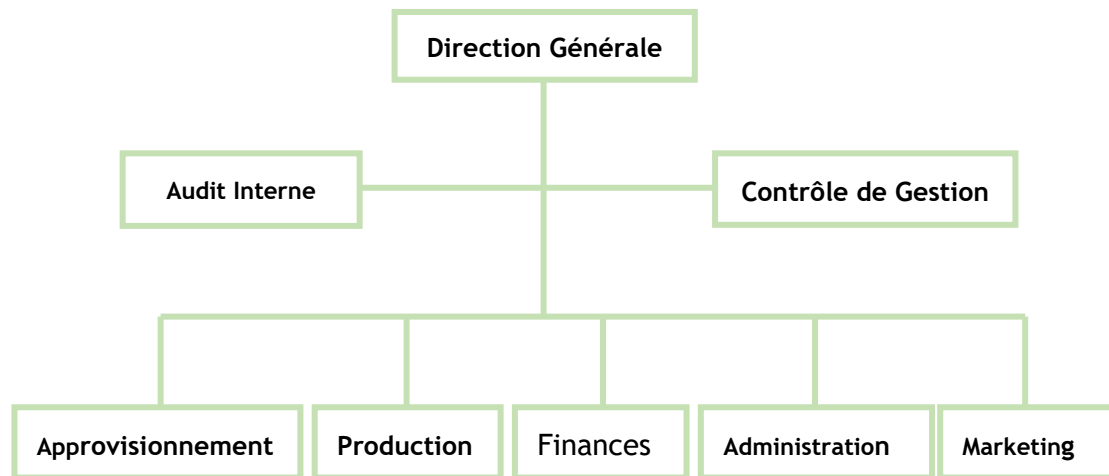
Le schéma moderne de fonctionnement des entreprises est légèrement différent du schéma classique de Fayol, il englobe d'une manière générale les fonctions suivantes.

- La fonction direction ;
- La fonction approvisionnement ;
- La fonction production ;
- La fonction finances ;
- La fonction marketing ;
- La fonction contrôle.

Nous allons étudier successivement et d'une manière détaillée ces différentes fonctions.

1- La fonction direction :

La fonction « direction » est située au niveau le plus élevé de l'organisation de l'entreprise et ce comme nous le montre l'organigramme suivant :



La direction générale exerce les grands choix qui engagent la vie de l'entreprise dans le moyen et long terme (décisions d'investissement, financement, endettement...).

Dans le court terme, elle se charge du pilotage de l'entreprise en :

- Fixant les objectifs à atteindre par les structures ;
- Mettant les moyens nécessaires à la disposition des structures en vue d'atteindre les objectifs fixés ;
- Contrôlant les résultats par l'intermédiaire du contrôle de gestion.

La direction générale exerce ses fonctions de commandement et de pilotage à travers le système d'information mis à sa disposition (Informations statistiques, comptabilité de gestion, comptabilité générale, tableau de bord...etc).

2- La fonction approvisionnement :

L'opération « approvisionnement » consiste à la fois à l'achat des marchandises, matières premières et produits semi- finis, ainsi que leur stockage dans les magasins de l'entreprise.

Le responsable des approvisionnements doit viser les quatre objectifs suivants :

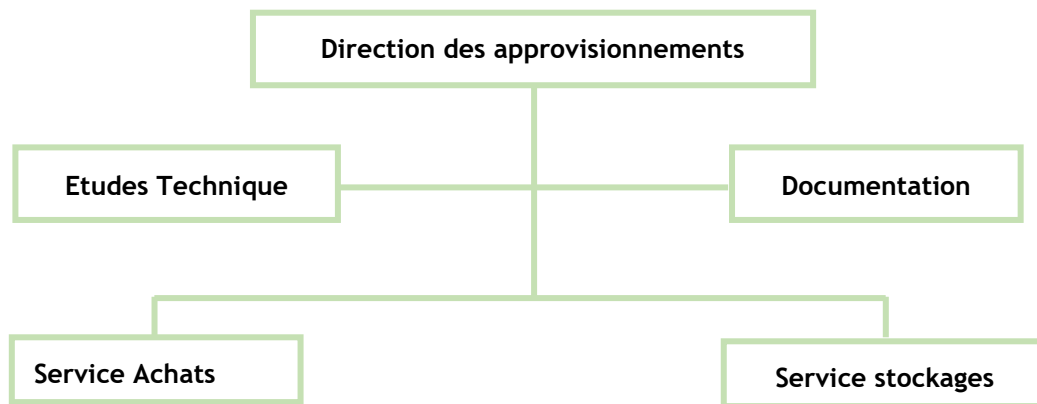
- Acheter des quantités de matières premières, produits semi-finis et de marchandises en quantité économique, compte tenu des capacités de production et des possibilités de ventes ;
- Minimiser les coûts d'acquisition et de possession de ces stocks ;
- Veiller à la bonne qualité des matières premières, produits semi-finis et marchandises achetées ;
- Effectuer des achats au moment opportun.

a-Place de la fonction approvisionnement dans l'organigramme de l'entreprise :

La fonction « approvisionnement » peut être organisée selon l'importance des stocks de l'entreprise ou selon que l'entreprise est commerciale ou industrielle.

- Dans le cas des entreprises industrielles et de transformation, cette fonction est rattachée à la direction de la production ;

- Dans le cas des entreprises commerciales (grandes surfaces), la fonction approvisionnement est annexée à la direction commerciale, de même pour les ventes ;
- Dans le cas des grandes entreprises, la fonction approvisionnement est considérée comme une direction qui gère tous les services qui ont une relation directe avec les approvisionnements.



• Le service « achats » :

Le responsable du service « achats » doit atteindre les objectifs suivants :

- Les prix ;
- Les quantités ;
- La qualité ;
- Les délais ;
- Les conditions de livraison.

Pour réaliser ces objectifs, il doit accomplir les tâches suivantes :

▪ La connaissance des fournisseurs :

L'acheteur est tenu de bien connaître tous les fournisseurs capables de fournir à l'entreprise les matières et les produits susceptibles de satisfaire les besoins de l'entreprise quelque soit la nature de son activité.

L'acheteur épouse dans ce contexte une approche marketing consistant à bien connaître le marché des fournisseurs potentiels, ainsi que son évolution afin de pouvoir négocier dans de bonnes conditions en bénéficiant de la concurrence essentielle entre fournisseurs.

Pour ce faire, le responsable des achats doit constituer une riche documentation concernant les fournisseurs de l'entreprise et relative à :

- Leurs niveaux de prix ;
- Leurs niveaux de qualité ;
- Leurs possibilités de production ou d'approvisionnement ;
- Leur délai d'approvisionnement (livraison) ;
- Leurs conditions de paiement ;
- Les différents rabais, remises et ristournes à obtenir.

▪ La prospection :

Une fois les besoins de l'entreprise sont bien définis, le responsable des achats contacte les fournisseurs par le biais de l'appel d'offres ou des visites.

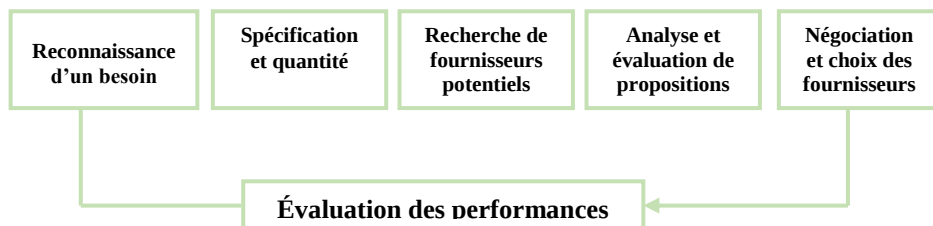
▪ La négociation :

Le responsable des achats doit avant tout, être un excellent négociateur, il doit viser l'optimisation de la fonction achats tant sur le plan du prix d'achat, la qualité des produits achetés, les crédits accordés par les fournisseurs en terme de délai de règlement, de valeur et de livraison...

▪ La sélection :

Il s'agit de la dernière phase du processus d'achat. La sélection du ou des fournisseurs doit se faire en fonction des critères objectifs cités ci-dessus.

Schématiquement, on peut présenter le processus d'achat comme suit :



- Le service stockage :

Le gestionnaire du magasin doit effectuer les opérations suivantes :

- Contrôler les livraisons de marchandises, matières premières ou produits semi-finis ;
- Enregistrer le flux physique d'entrée et de sortie des marchandises, matières premières ou produits finis ;
- Veiller à la bonne conservation des matières premières ou produits semi-finis et marchandises ;
- Informer le responsable des achats quand le niveau des stocks a atteint un seuil minimum afin de déclencher les réapprovisionnements nécessaires.

Les documents administratifs utilisés par le responsable du magasin sont :

- Les bons de livraison ;
- Les bons de réception ;
- Les bons de sortie ;
- Les fiches de suivi des mouvements des stocks.

3- La fonction production :

L'opération production consiste dans la réalisation des produits semi- finis ou de produit finis, destinés à être commercialisés par l'entreprise au niveau du marché.

Pour remplir sa mission, le responsable de la production doit viser les quatre objectifs suivants :

- Produire des produits semi- finis ou finis à moindre coût grâce à une allocation optimale des facteurs de production. (travail et capital) ;
- Produire des quantités économiques compte tenu des possibilités de la demande et de la politique de stockage ;
- Produire des produits de bonne qualité ;
- Respecter les délais de fabrication fixés, afin de ne pas pénaliser l'entreprise par rapport à la concurrence.

Pour résoudre ces problèmes de production, le responsable de la production se comporte d'une manière très rationnelle et opte pour un schéma scientifique de la gestion de la production dont l'aspect le plus important est la minimisation des coûts de production.

- **La gestion scientifique de la production et des coûts de production :**

- a- **Schéma scientifique de la gestion de la production :**

Ce schéma comporte quatre phases successives :

- La préparation technique ;
- La préparation administrative ;
- L'exécution du travail ;
- L'entretien.

Première phase : La préparation technique

Elle combine à la fois la méthode et l'organisation. La méthode la plus utilisée est du type « taylorien » qui considère que la rationalisation du travail comporte cinq étapes :

- 1- Analyse des mouvements et des opérations élémentaires du travail ;
- 2- Examen critique de chaque geste du travailleur ;
- 3- Calcul du temps consommé ;
- 4- Synthèse et recomposition des mouvements afin de supprimer les gestes inutiles ;
- 5- Enfin l'exécution des opérations ;

L'organisation s'appuie sur l'existence de trois services :

- Le service conception ;
- Le service des études de fabrication ;
- Le service des méthodes de fabrication.

Deuxième phase : La préparation administrative

Cette étape vise la répartition de la production dans le temps dans le but d'atteindre l'allocation optimale des facteurs de production et, l'optimisation de la fonction de production. Deux services sont chargés de cette tâche :

- Le service ordonnancement ;
- Le service lancement.

Troisième phase : L'exécution du travail

Les objectifs de minimisation des coûts de production, de l'accroissement de la production, de l'amélioration de la qualité...etc, pousse l'entreprise à opter pour une standardisation de la production et à imposer le principe du travail à la chaîne, dans les entreprises industrielles. On distingue deux catégories de chaînes :

- Les chaînes d'usinage ;
- Les chaînes de montage.

Quatrième phase : L'entretien

Dans les unités de production, les moyens de production (les machines) doivent faire l'objet d'entretien afin d'améliorer la productivité de ces moyens de production ou à la limite maintenir cette productivité dans des proportions acceptables.

Il est souhaitable que l'entretien soit préventif que de réparer des pannes ou des avaries éventuelles.

b- La gestion des coûts de production :

Il s'agit d'étudier successivement le coût total, le coût moyen et le coût marginal.

- Le coût total :

Le coût total représente la somme totale de toutes les dépenses engagées (charges fixes + charges variables) dans le but de produire une certaine quantité de biens.

Désignons par « Q » la quantité produite et par « C » le coût total. La relation entre le coût total « C » et la quantité « Q » peut s'écrire comme suit :

$$C = f(Q).$$

Exemple :

Soit la relation suivante :

$$3Q^2 - C = 0$$

- a- Trouver la fonction du coût total C.
- b- Trouver le coût total pour 10 unités produites.
- c- Tracer la courbe du coût total.

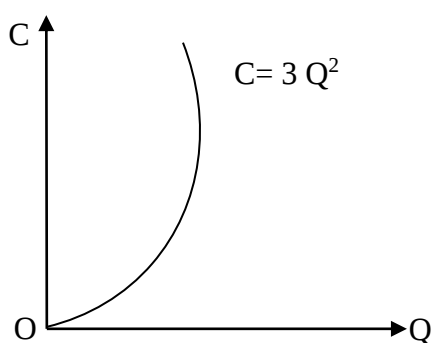
SOLUTION :

- a- La fonction du coût total C est :

$$C = 3 Q^2.$$

b- $C = 3 (10)^2 = 300$

- c- La courbe du coût total se présente comme suit :



▪ Le coût moyen :

C'est le coût de l'unité du bien produit. C'est le quotient du prix total par le nombre d'unités du bien produit :

Soit : M = Le coût moyen

$$M = \frac{C}{Q} = \frac{F(Q)}{Q}$$

Inversement, si le coût moyen est connu, nous obtenons le coût total en multipliant le coût moyen par le nombre de biens produits.

Donc : $C = M \times Q$

Exemple :

Soit le coût total : $C = 3 Q^2$

- a- Calculer le coût M.
- b- Calculer le coût moyen pour 03 unités produites.
- c- Tracer la courbe du coût moyen.

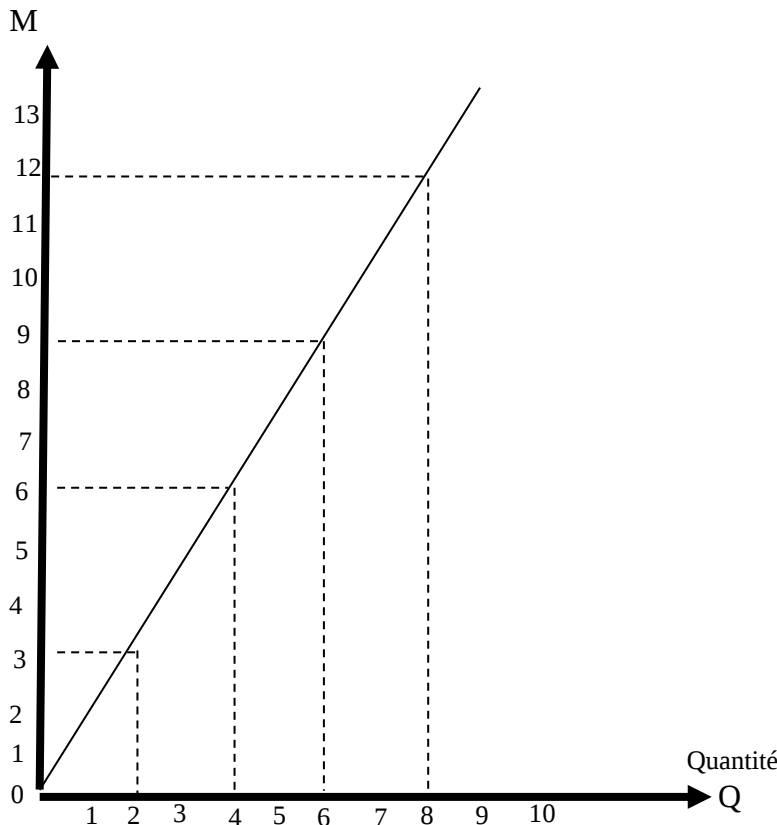
Solution :

$$M = \frac{C}{Q} = \frac{3Q^2}{Q} = 3Q$$

a- Le coût moyen

b- $3 \times 3 = 9$.

c- Représentation graphique du coût moyen :



▪ **Le coût marginal :**

Le coût marginal se définit comme le quotient de l'accroissement du coût total pour une augmentation donnée de la production, par l'augmentation de cette production.

Plus précisément, le coût marginal devrait être défini comme la limite du rapport :

$$\frac{\text{Augmentation du coût total}}{\text{Augmentation de la production}} = \frac{\Delta C}{\Delta Q}$$

Lorsque l'augmentation de la production tend vers 0. Si on désigne par C le coût total, Q la quantité produite.

Le coût marginal $C' = \frac{\Delta C}{\Delta Q}$ quand $\Delta Q \longrightarrow 0$

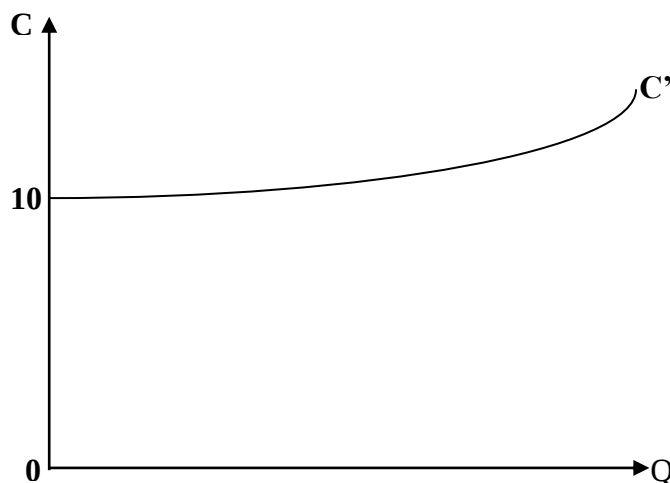
Mathématiquement, le coût marginal est la dérivée du coût total.

Exemple : C = Coût total = $10 + 15 Q - 6 Q^2 + Q^3$.

- a- Calculer le coût marginal.
- b- Calculer le coût marginal pour $Q = 2$
- c- Représenter graphiquement le coût marginal.

SOLUTION :

- a- Le coût marginal $C' = 15 - 12 Q + 3 Q^2$
- b- $C' = 15 - 12 \times 2 + 3 (2)^2 = 3$
- c- Représentation graphique du coût marginal :



L'approche comptable : du coût total, moyen, coût marginal, coût marginal unitaire :

- Coût total = charges fixes + charges variables.

- Coût moyen = $\frac{\text{Coût total}}{\text{Quantité produite}}$

- Coût marginal total = $\frac{\text{Augmentation du coût total}}{\text{Augmentation de la production}}$

- Coût marginal moyen = $\frac{\text{Coût marginal total}}{\text{Augmentation de la quantité}}$

4- La fonction financière :

Le domaine de la finance ne cesse de connaître des transformations significatives et enrichissantes à travers le temps.

Au début, les questions financières étaient considérées comme faisant partie de la comptabilité de l'entreprise et ne bénéficiaient pas d'un prestige et d'un poids équivalent à ceux occupé par les fonctions techniques et commerciales de l'entreprise, considérées comme des facteurs prépondérants de la gestion.

Dans la période récente, cette situation a sensiblement évolué. La finance est devenue une discipline autonome nécessitant la maîtrise d'une technique et s'insérant dans la vie quotidienne de l'entreprise.

En Algérie, les changements dans l'orientation économique (Instauration de l'économie de marché et la liberté d'entreprendre) ont impliqué des changements au niveau des forces productives avec le renforcement et l'omniprésence de l'entreprise publique économique dans les différentes sphères de production. Tous ces changements ont eu des répercussions sur l'organisation et la gestion financière de l'entreprise publique économique autonome.

La fonction financière devient alors la fonction principale au sein de l'entreprise publique étant donné la masse de capitaux qu'elle gère et contrôle et dont l'objectif essentiel est de les rentabiliser.

La fonction financière doit alors remplir convenablement sa mission à savoir, la gestion optimale des ressources mises à sa disposition. Mais la réalité est toute autre, la fonction financière est souvent et reste confondue avec la fonction comptable .Or l'objectif de la fonction financière n'est pas de s'occuper uniquement de l'organisation des procédures d'enregistrements comptables, mais aussi de veiller à ce que les flux monétaires soient maîtrisés et bien gérés ; sans oublier qu'elle est à l'origine de l'ensemble des décisions financières permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise public autonome.

a- La fonction financière dans l'organigramme de l'entreprise :

Le positionnement de la fonction financière dans l'organigramme de l'entreprise, découle du rôle que doit jouer cette fonction au sein de l'entreprise.

▪ Rôle de conseil :

Ce rôle est beaucoup plus lié à la stratégie financière de l'entreprise. La préparation de cette stratégie est confiée à la fonction financière.

L'aspect fondamental de cette stratégie financière est le choix et la sélection des investissements futurs de l'entreprise. D'autres décisions stratégiques exceptionnelles telles que les opérations de fusion ou d'absorption sont préparées par la fonction financière et présentées à la direction générale.

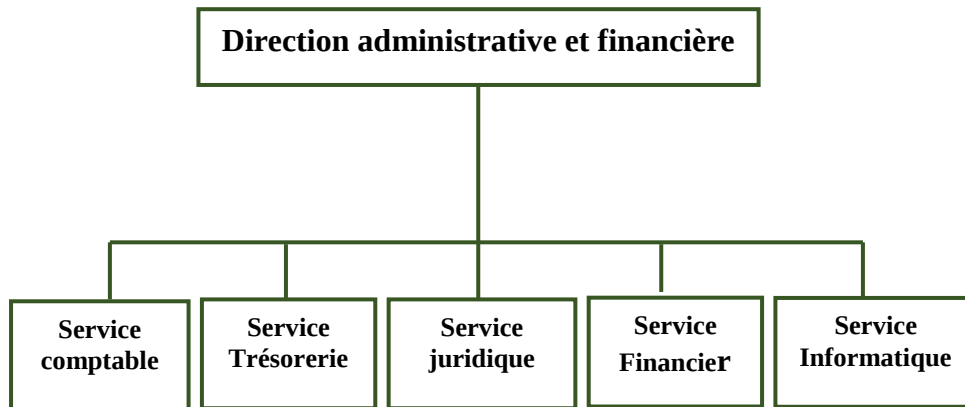
▪ Rôle fonctionnel :

Ce rôle est beaucoup plus lié à la gestion courante financière de l'entreprise, il s'agit surtout :

- De gérer et d'organiser la trésorerie ; D'élaborer la politique financière vis-à-vis des fournisseurs et des clients ;

- De négocier avec les banques les crédits à court terme en tenant compte des différents coûts de crédits (crédit moins cher) ;
- De gérer le portefeuille d'actions (titres de placement, titres de participation) détenus par l'entreprise ;
- De payer les dividendes aux propriétaires de l'entreprise (les actionnaires).

Dans les grandes entreprises où l'organisation est fonctionnelle, on voit souvent réunis la fonction financière et une partie de la fonction administrative de l'entreprise et ce, dans un souci de minimisation des coûts de fonctionnement comme le montre le schéma suivant :



b-Les repères de la finance de l'entreprise :

Les repères de la finance de l'entreprise s'articulent autour de quatre axes fondamentaux.

- La détermination des besoins de capitaux de l'entreprise par rapport aux objectifs des différentes structures de l'entreprise ;
- L'établissement d'une politique et d'un programme de financement ;
- La gestion de la trésorerie de l'entreprise ;
- La gestion du crédit.

5- La fonction Marketing :

L'entreprise quelque soit la nature de son activité, est supposée offrir des biens ou des services à son environnement. La survie de l'entreprise est liée à l'existence d'un marché présent et futur pour l'entreprise et pour ses produits et services.

Dans un système concurrentiel, le marché constitue une contrainte pour l'entreprise. Cependant, elle ne doit pas subir cette contrainte passivement sinon elle risque de disparaître.

Dans ce contexte, le marketing constitue un apport précieux pour l'entreprise, car le marketing en tant qu'outil de gestion lui permet ainsi de construire son offre de biens ou de services compte tenu de la demande du marché, de la stratégie de la concurrence et des moyens dont dispose l'entreprise en vue d'optimiser ses profits.

Le rôle du marketing est donc de construire et de promouvoir des relations fructueuses pour l'entreprise avec ses marchés, c'est-à-dire, d'augmenter la satisfaction de l'entreprise en augmentant la satisfaction des clients.

La définition du marketing la plus admise est celle de PHILIP KOTELER ^{21(*)}, le père du marketing moderne :

« Le marketing est l'analyse, la planification et le contrôle des activités et des ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le client en vue de satisfaire les désirs et les besoins des groupes des clients sélectionnés de façon rentable ».

De ce fait, le responsable de la fonction marketing au niveau de l'entreprise doit viser les objectifs suivants :

- Accroître les ventes de l'entreprise ;
- Conquérir de nouveaux marchés intérieurs ou extérieurs ;
- Minimiser les coûts de distribution des produits de l'entreprise ;
- Etre présent au marché au moment opportun ;
- Assurer un service après-vente performant ;
- Réussir la communication marketing.

a- Place de la fonction marketing dans l'organigramme de l'entreprise :

L'organisation de la fonction marketing varie selon chaque entreprise. Dans une petite entreprise, les aspects ventes priment sur les aspects marketing.

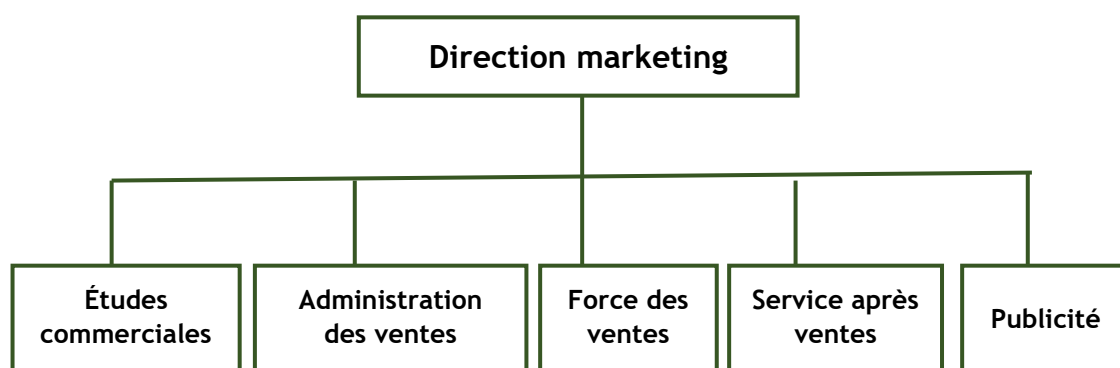
Dans une entreprise moyenne, on verra apparaître la direction commerciale associant une fonction vente et marketing.

D'une manière générale, il est possible de mettre en place une organisation marketing selon les types de produits et les clients considérés.

L'organisation par fonction met en évidence les différentes directions sous l'autorité d'un directeur marketing.

L'organisation mixte (fonction - produit) étoffe la direction du marketing par une structure de chef de produits.

Le schéma ci-dessous présente une structure traditionnelle d'une fonction marketing dans une grande entreprise :



b- Le marché et sa structure :

«Le marché est le lieu de rencontre entre l'offre et la demande ».

L'offre désigne la quantité de biens et de services que les vendeurs sont prêts à vendre pour un prix donné.

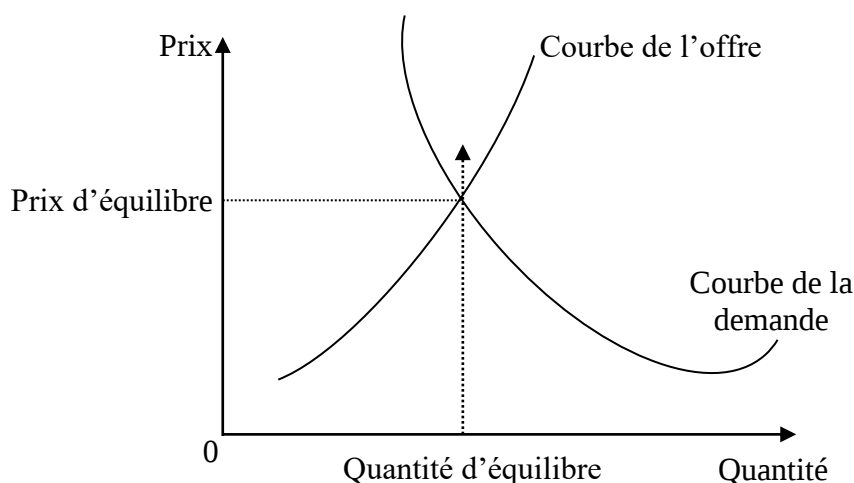
^{1(*)} PHILIP Koteler MARKETING Management public Union 1990

La demande désigne la quantité de biens et services que les acheteurs sont prêts à acquérir à un prix donné compte tenu de leurs revenus et de leur préférence.

La confrontation de l'offre et de la demande au niveau du marché détermine le prix.

Le prix est le nombre d'unités monétaires nécessaires pour obtenir une marchandise ou un service à un moment donné dans un lieu donné.

Dans une économie de marché, le prix s'établit à l'intersection de la courbe de l'offre et de la demande.



Le prix croît quand la quantité demandée est supérieure à la quantité offerte et vice versa.

Le prix d'équilibre sur le marché détermine la quantité échangée d'équilibre.

▪ Structure du marché :

La structure de marché ou type de marché est déterminée en fonction du nombre d'offreurs (vendeurs) et de demandeurs (acheteurs)

Les types de marchés les plus courants sont :

- La concurrence parfaite ;
- L'oligopole ;
- Le monopôle.

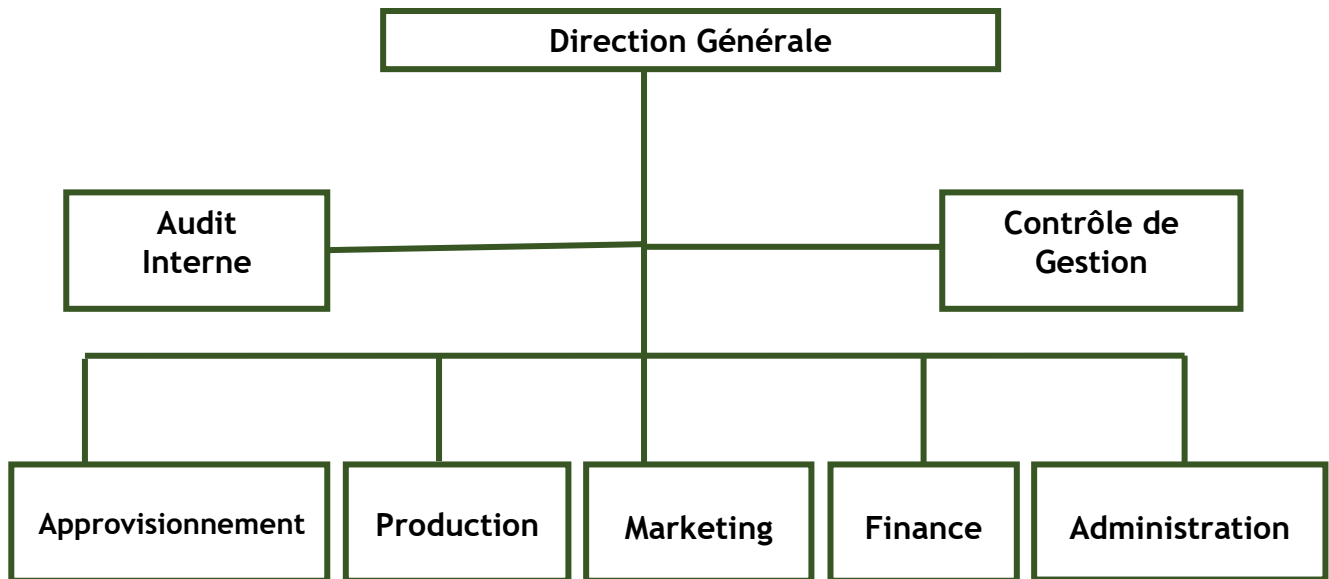
c- La politique marketing de l'entreprise :

La politique marketing au niveau de l'entreprise consiste à mettre en œuvre des moyens commerciaux en vue de réaliser les objectifs de vente à long terme.

- La politique de marché ;
- La politique du produit ;
- La politique de prix ;
- La politique de promotion et de publicité ;
- La politique de vente.

6- La fonction contrôle :

La fonction de contrôle au niveau de l'entreprise est exercée par deux structures dépendant en règle générale directement de la direction générale (position staff) comme le montre le schéma ci- après :



Les deux structures de contrôle sont :

▪ Le contrôle de gestion :

Dont l'objectif est la maîtrise de la gestion. Le contrôle de gestion est l'ensemble des moyens mis en œuvre dans une entreprise pour s'assurer d'une mobilisation permanente et efficace des énergies et des ressources en vue d'atteindre les objectifs que se proposent les dirigeants.

Le contrôle de gestion permet de comparer les réalisations aux objectifs et de dégager des écarts (positifs ou négatifs) et analyser ces écarts en vue de prendre des mesures correctives.

▪ L'audit Interne :

Dont l'objectif est la maîtrise de l'entreprise, a pour tâche essentielle l'évaluation du système de contrôle interne de l'entreprise et qui est défini comme l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

Le but de cette évaluation est d'assurer :

- La protection du patrimoine de l'entreprise ;
- Garantir la qualité des informations produites ;
- L'application des instructions de la direction générale ;
- L'amélioration des performances des structures de l'entreprise.

QUESTIONS DE COURS :

- 1- Dans le court terme, l'entreprise se charge de quoi ?
- 2- Citez les objectifs que le responsable des approvisionnements doit viser ?
- 3- La fonction de contrôle au niveau de l'entreprise est exercée par deux structures, citez les ?
- 4- Dans une économie de marché, le prix s'établit à l'intersection de la courbe de l'offre et la demande. Expliquer ça en schéma.

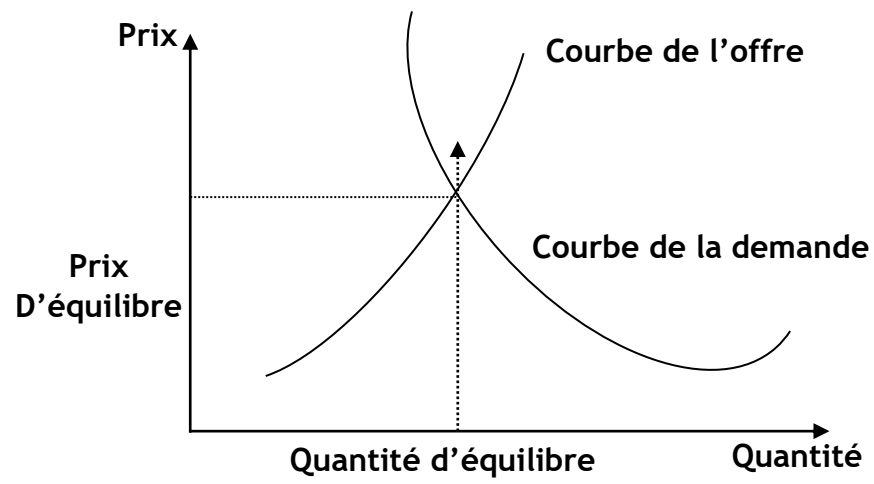
RÉPONSES :

- 1- Dans le court terme, elle se charge du pilotage de l'entreprise en :
 - Fixant les objectifs à atteindre par les structures ;
 - Mettant les moyens nécessaires à la disposition des structures en vue d'atteindre les objectifs fixés ;
 - Contrôlant les résultats par l'intermédiaire du contrôle de gestion.
- 2- Le responsable des approvisionnements doit viser les quatre objectifs suivants :
 - Acheter des quantités de matières premières, produits semi-finis et de marchandises en quantité économique, compte tenu des capacités de production et des possibilités de ventes ;
 - Minimiser les coûts d'acquisition et de possession de ces stocks ;
 - Veiller à la bonne qualité des matières premières, produits semi-finis et marchandises achetées ;
 - Effectuer des achats au moment opportun.
- 3- Les deux structures de contrôle sont :
 - **Le contrôle de gestion** : Dont l'objectif est la maîtrise de la gestion. Le contrôle de gestion est l'ensemble des moyens mis en œuvre dans une entreprise pour s'assurer d'une mobilisation permanente et efficiente des énergies et des ressources en vue d'atteindre les objectifs que se proposent les dirigeants.

Le contrôle de gestion permet de comparer les réalisations aux objectifs et de dégager des écarts (positifs ou négatifs) et analyser ces écarts en vue de prendre des mesures correctives.

- **L'audit Interne** : Dont l'objectif est la maîtrise de l'entreprise, a pour tâche essentielle l'évaluation du système de contrôle interne de l'entreprise et qui est défini comme l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

4-



LEÇON N°03 : L'ORGANISATION D'UNE ENTREPRISE

OBJECTIF PÉDAGOGIQUE

À la fin de cette série, le stagiaire doit être capable de connaître l'organisation d'une entreprise.

PLAN DE LA LEÇON :

INTRODUCTION GÉNÉRALE

I- L'ORGANISATION

- 1- La notion de l'organisation
- 2- Les composantes de l'organisation
- 3- Aspects de l'organisation

II -LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

- 1- Définition
- 2- Principes essentiels de la structure

EXERCICE D'APPLICATION

LEÇON N°03 : L'ORGANISATION D'UNE ENTREPRISE

INTRODUCTION GÉNÉRALE :

La plupart des activités humaines ne sont pas des activités individuelles et solitaires, elles sont le produit des actions concertées et coordonnées de plusieurs personnes. Dès qu'on aborde cet aspect de l'action, on a intérêt à étudier ce qu'est une organisation. Comment elle est gérée, s'adapte, décide, et se transforme, car comme le système de planification s'intéresse à l'élaboration des objectifs et des plans d'action, le système d'organisation facilite la concrétisation de ceux-ci par la répartition fonctionnelle et équitable des responsabilités entre les individus.

De tous cela, on peut dire que l'organisation d'une entreprise intéresse aussi bien les dirigeants et les managers que les exécutants tous à des degrés divers.

I- L'ORGANISATION :

1- La notion d'organisation :

Une organisation est un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles.

2- Les composantes de l'organisation :

Une organisation se caractérise par un certain nombre de composantes dont l'importance relative varie selon le type d'organisation considérée.

- Le centre opérationnel :

C'est l'ensemble des activités qui constituent la raison d'être de l'entreprise. Souvent il s'agit des activités de production et de vente.

Exemple :

Dans les entreprises qui ont un objectif d'innovation -produit la recherche et développement(R et D) fait partie du centre opérationnel

La technostucture :

Elle correspond à l'ensemble des activités qui consistent à standardiser le travail. Les résultats et qualifications, c'est-à-dire respectivement, définir les procédures, fixer les objectifs et les normes et calibrer les compétences. Les départements méthodes, systèmes d'information et contrôle de gestion appartiennent classiquement à la technostucture.

- Le sommet stratégique :

Il désigne les activités qui définissent et adaptent des objectifs stratégiques de l'organisation, tandis que les fonctions de support logistique sont celles qui participent au fonctionnement sans être essentielle (les services généraux par exemple).

- La hiérarchie opérationnelle :

Elle rassemble les managers qui ont parmi leurs subordonnés directs ou indirects, des opérateurs du centre opérationnel. Par opposition, on qualifie de "fonctionnels" les salariés dont les activités sont principalement dans la technostucture ou les fonctions de support logistique.

3- Aspect de l'organisation :

L'organisation a deux (02) aspects, la spécialisation des éléments et la coordination et régulation de ces éléments qui sont liés comme l'avvers et le revers d'une médaille; ils sont même en interaction; la spécialisation ne peut pas exister sans régulation.

Exemple :

Les ouvriers ne peuvent pas travailler sans la coordination exercée par le contremaître ou sans se réunir. Mais cette régulation n'est possible que pour autant qu'il y ait affectation de cette tâche de coordination dans le rôle du contremaître, c'est-à-dire que la régulation suppose une spécialisation.

La spécialisation des tâches et la régulation sont un des aspects de la division du travail. La division du travail à une portée générale, elle concerne non seulement ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise mais encore à l'extérieur. La division du travail montre que l'organisation est liée à la nature même des tâches, à l'étendus des marchés, et à la répartition du travail.

II- STRUCTURE DE L'ENTREPRISE :

1- Définition:

Le terme structure provient d'une racine latine qui signifie « construire ». La structure d'un objet quelconque traduit la manière dont les parties de cet objet sont construites ou agencées entres elles, en précisant les différentes liaisons qui les unissent.

Aussi plusieurs définitions du terme « structure » nous sont proposées.

- Pour F.PERROUX, le terme structure est défini comme étant les proportions et relations qui caractérisent un ensemble économique localisé dans le temps et dans l'espace;
- Une définition plus dynamique est proposée par ALFRED A. MARCHAL , les structures de l'entreprise sont les éléments d'un ensemble économique qui, au cours d'une période déterminée apparaissent comme relativement stables par rapport aux autres. (systèmes et structures économiques);
- Une autre définition nous paraît plus simple, la structure représente une sorte de charpente ou une armature sur laquelle repose toute l'organisation d'une entreprise.

Ces définitions font ressortir le caractère permanent des éléments structurels mais aussi la relativité de la structure ; elle n'est pas stable que si l'on se place dans le court ou moyen terme.

À long terme, les éléments structurels se modifient car la structure d'une entreprise évolue dans le temps en fonction de son développement et de son expansion.

2- Principes essentiels de la structure :

Les principes essentiels de la structure sont :

- a- La répartition des activités entre les grands services ou les grandes fonctions. La fonction se définit par une répartition des responsabilités de l'entreprise d'après des critères logiques de similitude : fonction marketing, informatique, etc.

Exemple :

Le service est l'organe chargé d'une fonction ou d'une partie d'une fonction.

b- La répartition des compétences et des attributions, définition des statuts et rôles :

Il s'agit ici de définir d'une manière précise le rôle et les tâches qui incombent à chaque élément et de déterminer les limites de leurs responsabilités tout en évitant de surcharger les échelons supérieurs pour permettre une prise de décision rapide.

c-La définition des réseaux d'information et des procédures :

La définition des réseaux d'information et des procédures conduit inévitablement à une bonne circulation de l'information en un minimum de temps et d'effort.

La structure de l'entreprise comporte donc différents aspects :

- **Organiques** : Les proportions et places respectives des différents services dans l'entreprise.
- **Humains** : Attribution de l'autorité et des responsabilités, relations humaines, statuts et rôles.
- **Informationnels** : Traitement de l'information et procédures.

On conçoit donc, que selon les spécialistes, l'accent soit mis sur tel ou tel aspect de la structure d'organisation.

Le sociologue insistera sur les relations inter- personnelles et le rôle des petits groupes, l'informaticien privilégie les procédures et le système décisionnel.

L'analyse de la structure d'organisation de l'entreprise doit tenir compte d'une distinction sur laquelle a insisté l'école des relations humaines.

La structure comprend, en effet, des éléments formels et des éléments informels :

- La structure formelle (ou officielle) est celle qui est voulue et définie par la direction de l'entreprise. Elle fait apparaître dans l'organigramme, les définitions de fonctions et les procédures formalisées (écrite plus souvent).
- La structure informelle traduit les relations, le plus souvent fonctionnelles et de coopération, mais aussi parfois d'autorité, qui s'établissent en dehors de la structure officielle mais qui sont également permanentes.

Lorsqu'on veut analyser la structure, pour éventuellement la modifier en fonction des objectifs de l'entreprise, il convient de mesurer l'écart existant entre la structure formelle et la structure informelle.

D'une manière générale, les structures des entreprises sont diverses et variées. Ces structures varient essentiellement en fonction de plusieurs paramètres :

- La taille de l'entreprise : plus une entreprise est grande plus sa structure est élaborée.
- La complexité de l'entreprise : plus les tâches sont spécialisées et complexes plus sa structure est élaborée.
- Le domaine d'activité de l'entreprise : la structure d'une entreprise commerciale est moins élaborée que celle d'une entreprise de production.
- Le système technologique utilisé par l'entreprise : en effet, il existe une relation entre technologie et structure ; surtout lorsqu'on va de la production à l'unité à la production de masse.
- L'environnement de l'entreprise : le type d'environnement dominant peut conduire l'entreprise à choisir une structure adaptée pour faire face à cet environnement.
- La stratégie : il est généralement admis par les managers que la structure suit la stratégie.

Dans la pratique, on distingue plusieurs types de structures de l'entreprise, les plus importants sont :

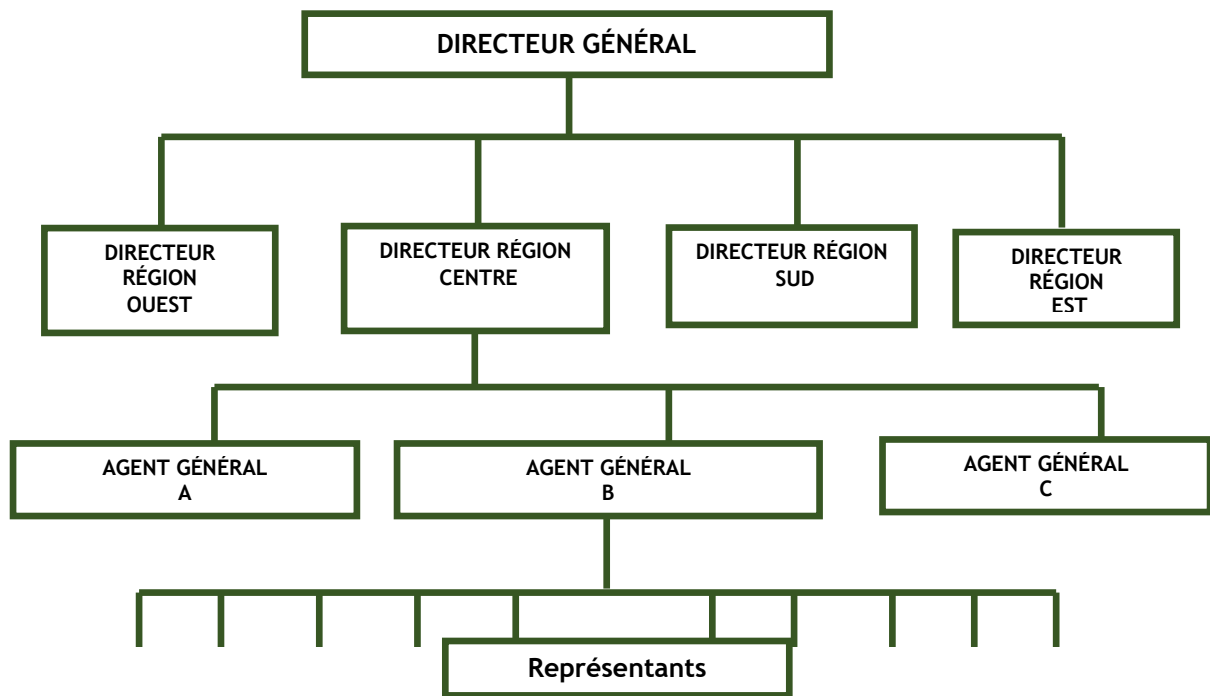
- La structure hiérarchique ;
- La structure « staff and line » ;
- La structure par fonction ;
- La structure matricielle ;
- La structure géographique ;
- La structure par division (par produit) ;
- La structure décentralisée ;
- La structure organisationnelle.

2.1-La structure hiérarchique :

La structure hiérarchique ou militaire (étant calquée sur le modèle militaire) est un mode d'organisation de l'entreprise où chaque responsable répond de son action devant son supérieur hiérarchique. Un même dirigeant prend en général toutes les décisions importantes.

Généralement, on trouve ce mode d'organisation dans les petites et moyennes entreprises et parfois dans les grandes entreprises dont l'activité est très peu diversifiée et dont les produits qu'elles fabriquent ont entre eux des liens étroits (utilisation des mêmes matières premières, les mêmes méthodes de production, la même clientèle etc....).

Le schéma suivant représente une structure hiérarchique pour une entreprise commerciale ayant quatre (04) directions régionales : Est, Ouest, Centre et sud.



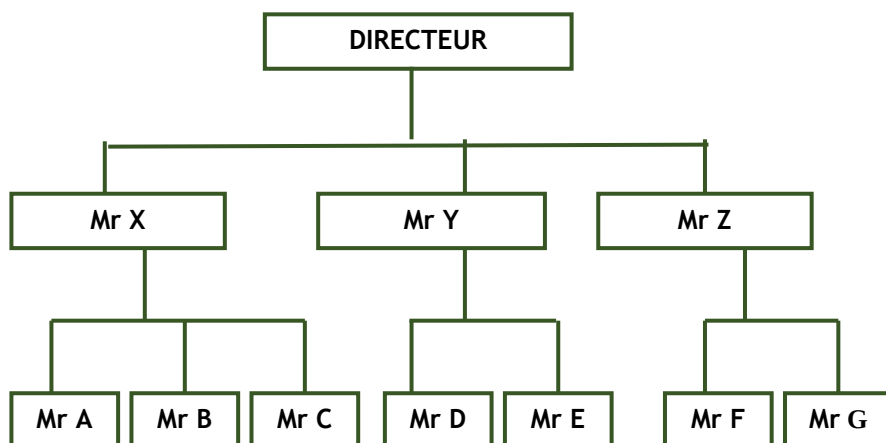
On distingue dans ce cas deux (02) types de hiérarchie :

- a- La hiérarchie linéaire ;
- b- La hiérarchie fonctionnelle.

a- La hiérarchie linéaire :

Structure assez fréquente au niveau des petites entreprises. La hiérarchie linéaire se caractérise par l'unité de commandement la discipline, le partage clair de l'autorité et des tâches.

Le schéma suivant représente la structure hiérarchie linéaire :



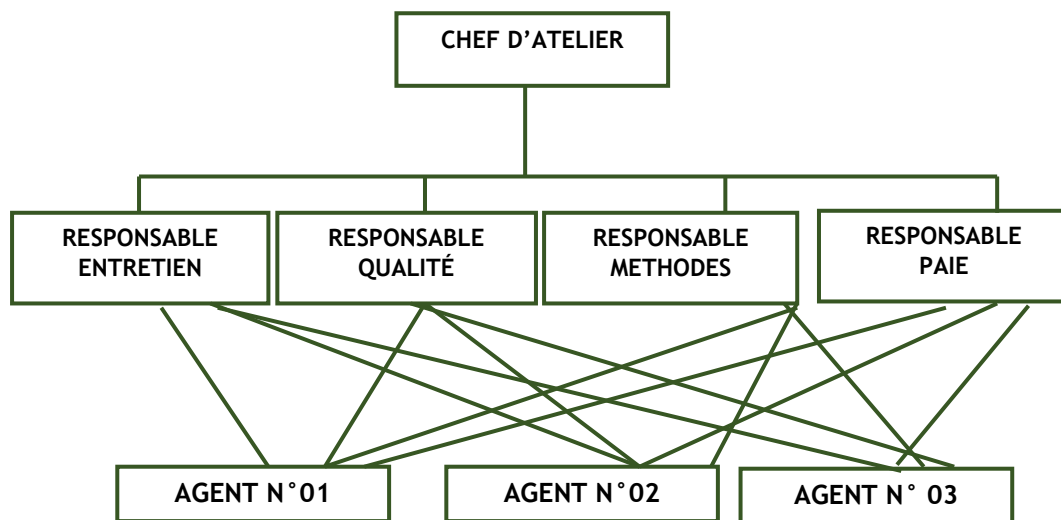
Légende:

- Messieurs X, Y, Z dépendent du directeur ;
- Messieurs A, B, C dépendent de monsieur X ;
- Messieurs D , E dépendent de monsieur Y etc....
- Messieurs X,Y et Z n'ont pas entre eux de relation.
- Messieurs A,D,F n'ont pas entre eux de relation.

b- La hiérarchie fonctionnelle :

Il s'agit la d'une évolution dans la structure hiérarchique.

En effet dans cette structure, il n'y a pas d'unité de commandement, autorité et pouvoir sont délégués à des chefs fonctionnels compétents dans leurs spécialités. Le schéma suivant représente la structure hiérarchique fonctionnelle.



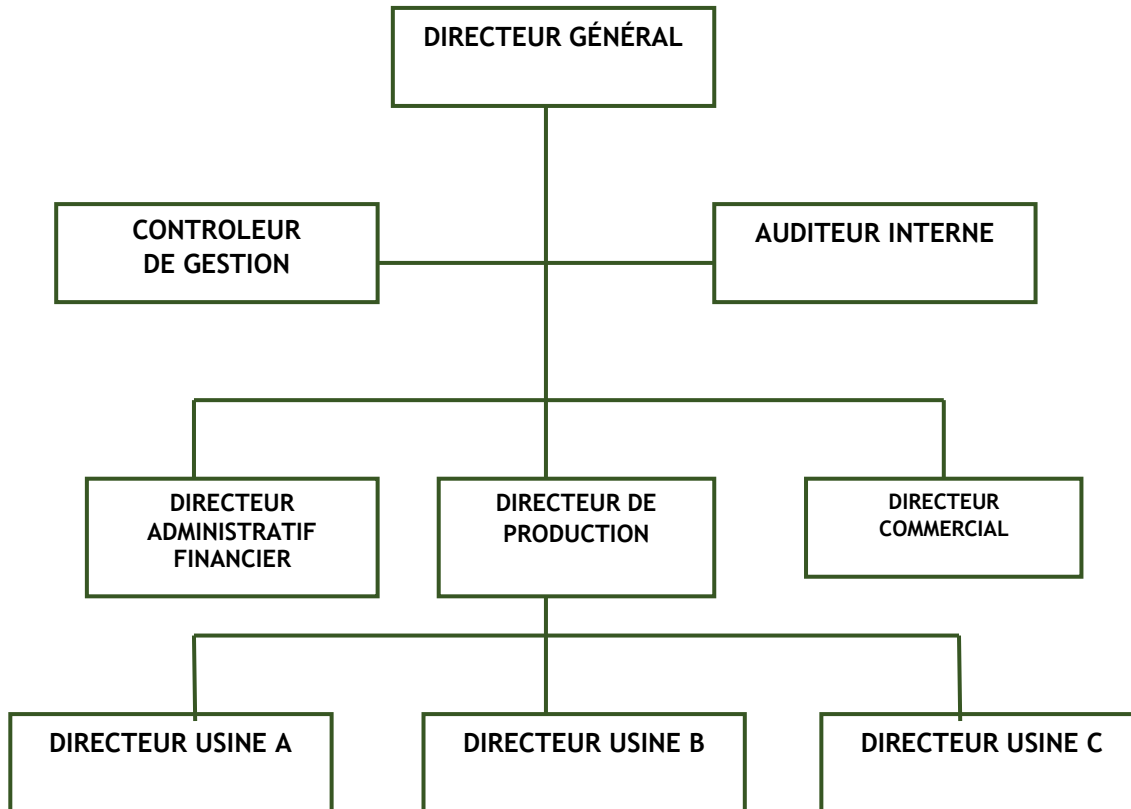
On constate que chacun des agents dépend des quatre (04) responsables (Entretien, qualité, Méthodes et paie) et ce, en fonction de la situation et du problème posé.

1- La structure "staff and line":

Cette structure est appelée aussi structure Etat-major, le conseil et la hiérarchie linéaire.

Dans ce cas, l'autorité est partagée entre les chefs opérationnels qui vont conseiller et influencer.

Le schéma suivant présente une structure du type "staff and line":



Ce type de structure permet d'éviter l'inconvénient du couple «Autorité générale-Compétence universelle » du chef de la structure hiérarchique à savoir l'incompétence, ainsi que le risque de dilution des responsabilités.

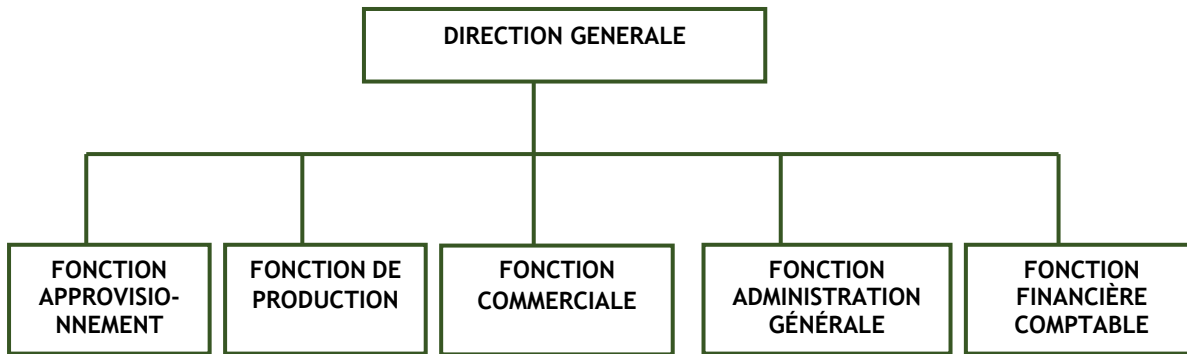
Cependant cette structure peut présenter l'inconvénient dans le cas d'une dégradation, des relations entre les conseillers et la hiérarchie, ce qui risque de bloquer le fonctionnement de l'entreprise.

2.3- La structure par fonction :

Le principe de la division de l'entreprise en fonctions spécialisées a donné naissance à ce type de structure qui est basé sur les grandes fonctions de l'entreprise à savoir :

- La fonction approvisionnement ;
- La fonction production ;
- La fonction commerciale ;
- La fonction administration générale ;
- La fonction financière et comptable.

Le schéma suivant présente ce type de structure :



La structure fonctionnelle est devenue très courante, elle présente les avantages suivants :

- Les responsabilités sont bien définies ;
- La compétence des responsables des fonctions ;
- La coordination est réalisée par l'intermédiaire de la direction générale.

Cependant, ce type de structure peut présenter certains inconvénients :

- Elle ne convient pas aux entreprises de grande taille et à des produits multiples ;
- La coordination entre les services est souvent inefficace ;
- Risque de mauvaise circulation des informations pour la prise de décision rapide.

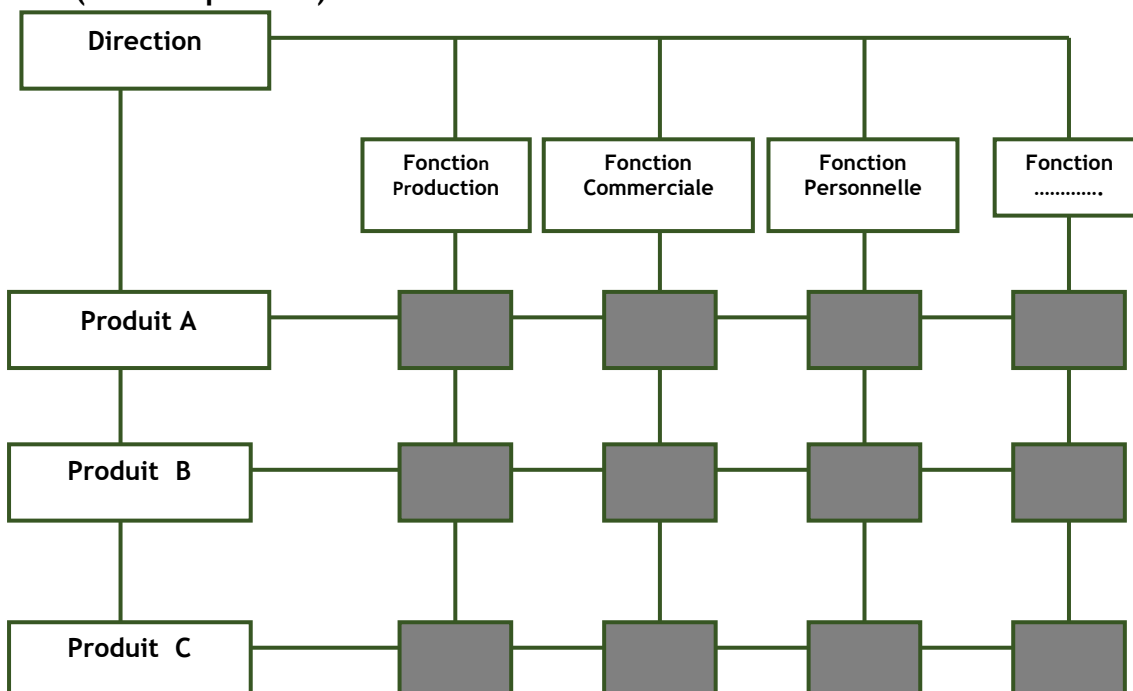
2.4- La structure matricielle :

La structure matricielle correspond en quelque sort à une combinaison des structures précédentes.

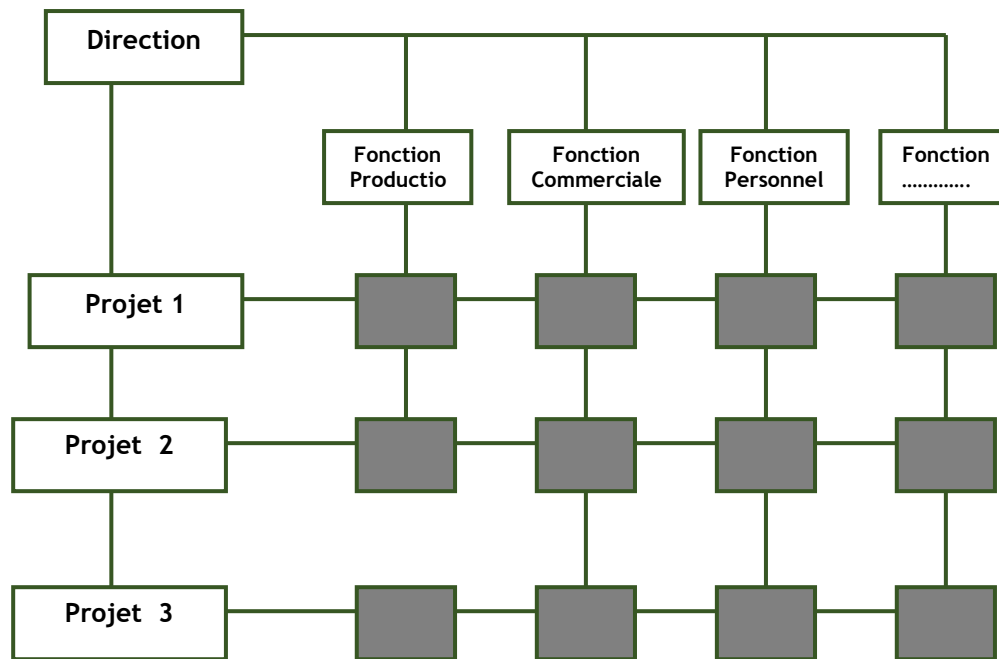
En effet, si la division du travail est conçue à la fois en termes de fonction et de branche, on parle de structure matricielle à plusieurs dimensions.

Exemple:

a- La structure matricielle produit / fonction (orienté produit):

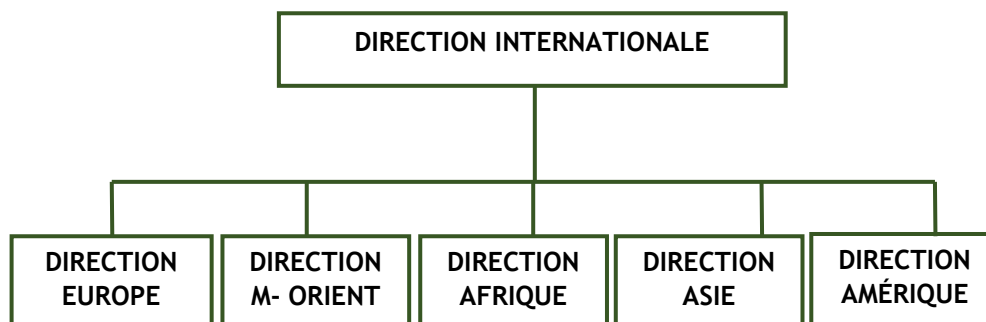


b-La structure matricielle projet /fonction (orientée projet) :



2.5- La structure géographique:

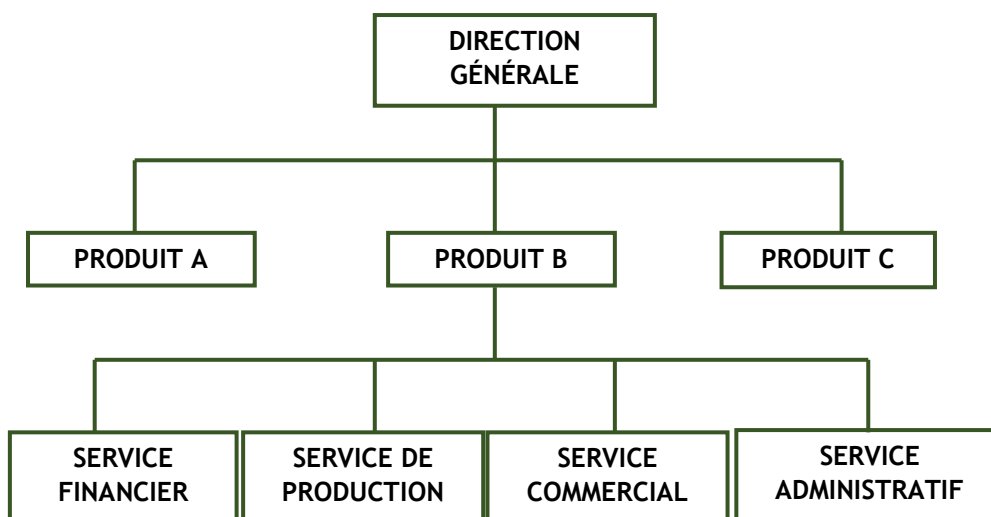
La structure géographique vise à répartir les activités d'une entreprise par zone géographique : un responsable local rend compte à la direction régionale, elle-même dépendant d'une direction nationale ou multinationale.



2.6- La structure par division :

La structure par division ou par produit permet aux grandes entreprises à production diversifiée de répartir les tâches en fonction des branches produites, et familles de produits. Chaque division est autonome, elle est jugée sur ses résultats et ne traite que des opérations relatives à un même produit. Donc l'entreprise est découpée en divisions, chacune de celles-ci étant dotée d'une grande autonomie et fonctionne comme une véritable entreprise.

Le schéma suivant nous donne un aperçu sur la structure par produit:



2.7- La structure décentralise :

La décentralisation est opposée à la centralisation.

La centralisation est la concentration de l'autorité au niveau de la direction générale de l'entreprise contrairement à la décentralisation qui consiste à transmettre l'autorité du sommet vers la base.

Ainsi, lorsque la taille de l'entreprise augmente, la direction générale risque d'être débordée par le nombre de décisions à prendre. Elle délègue une partie de son autorité en optant pour une structure décentralisée.

En pratique, la direction générale ne peut pas décentraliser toutes les fonctions de l'entreprise.

Le tableau suivant nous permet de mieux appréhender les fonctions décentralisées et les fonctions centralisées.

FONCTIONS DÉCENTRALISÉES	FONCTIONS CENTRALISÉES
- La production - La commercialisation - La gestion du personnel	- Les finances - La comptabilité - Les approvisionnements

La structure décentralisée a des avantages et aussi des inconvénients.

- **Les avantages d'une structure décentralisée :**
 - La possibilité de prendre des décisions très rapidement ;
 - La maîtrise des coûts au niveau de l'entreprise ce qui permet d'accroître la compétitivité de cette dernière ;
 - Une meilleure adaptation aux conditions de l'environnement qui changent le plus souvent ;
 - La structure décentralisée permet enfin l'épanouissement des ressources humaines au sein de l'entreprise.

- **Les inconvénients d'une structure décentralisée :**

- Le risque de prendre de mauvaises décisions car en règle générale le subordonné est moins compétent que son supérieur hiérarchique ;
- Faible contrôle de la part de la direction générale de l'entreprise ;
- En cas d'absence de coordination, la décentralisation peut être à l'origine de l'échec de l'entreprise étant donné l'absence de politique commune ;
- Enfin la décentralisation peut être à l'origine de la fuite devant les responsabilités par les subordonnées.

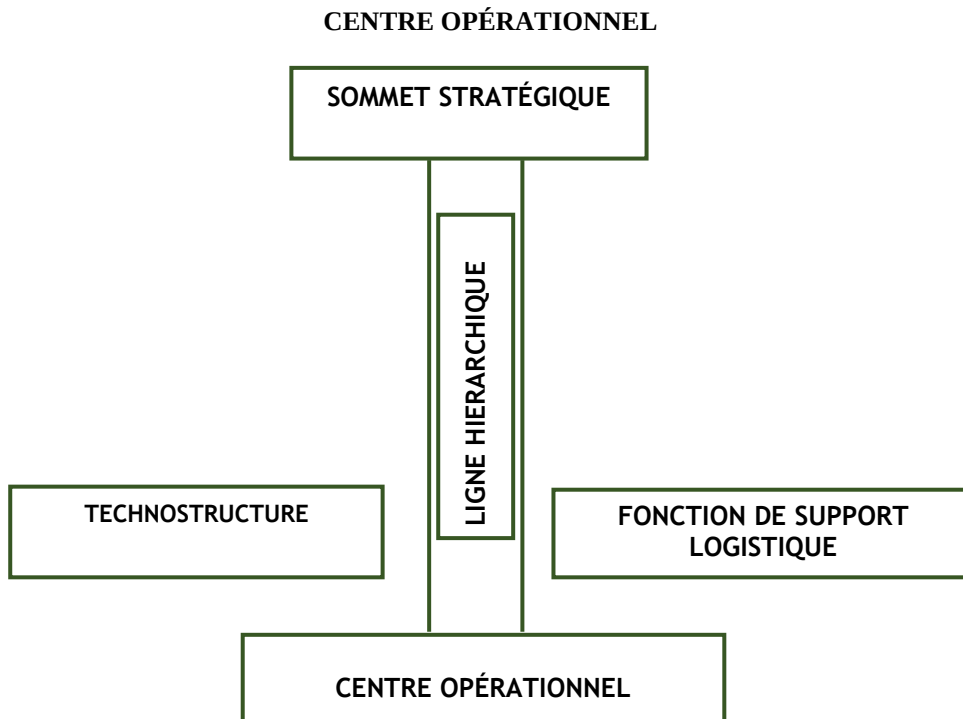
2.8- La structure organisationnelle :

En 1984, Henry. MINTZBERG dans son ouvrage intitulé structure et dynamique des organisations ⁽³⁾ propose une structure organisationnelle en partant de cinq (05) éléments de base qui sont :

- 1- Un centre opérationnel chargé d'assurer la production des biens et services.
- 2- Le sommet stratégique, lui a pour fonction de faire en sorte que l'organisation remplisse efficacement sa mission.
- 3- La ligne hiérarchique est une ligne d'autorité unique allant de haut en bas.
- 4- La technostucture a pour objectif de standardiser les procédures en vue de rendre plus efficace le travail des autres membres de l'organisation :
- 5- Les fonctions de support logistique sont des unités ayant des tâches spécifiques.

³ Henry Mintzberg, structure dynamique des organisations Ed.organisation 1984.

La structure organisationnelle de MINTZBERG peut être présentée comme suit :



2.9- La structure "one -man-show":

L'entreprise débutante est fréquemment l'affaire d'un seul homme qui est à la fois président fondateur, propriétaire et directeur général (une EURL par exemple), il assume la direction des fonctions clés et toutes les décisions importantes sont prises par lui.

EXERCICE D'APPLICATION:

ORDRE	QUESTIONS	RÉPONSES
01	La structure est la répartition des tâches au niveau de l'entreprise	Non
02	L'analyse de la structure se fait par la mesure de l'écart existant.	Oui
03	La structure suit la division du travail	Non
04	Hiérarchie est la responsabilité d'un responsable devant son supérieur.	Non
05	La structure Hiérarchique se trouve dans les grandes entreprises	Non
06	Un agent doit recevoir des ordres que d'un seul chef	Oui
07	La structure linéaire répond à l'obligation de diviser le travail	Non
08	L'unité de commande dépend de la fonction fonctionnelle	Non
09	La responsabilité se partage entre les chefs qui ont le pouvoir d'action - linéaire.	Non
10	Le choix d'une structure dépend des inconvénients de chaque structure.	Non
11	On peut choisir la structure par son environnement	Non
12	La compétence des responsables des fonctions c'est la structure fonctionnelle.	Oui
13	La structure matricielle vise l'évaluation de la coordination entre les services.	Oui
14	La structure géographique dépend que d'un seul responsable.	Non
15	La structure matricielle dépend de 03 éléments essentiels.	Non
16	Elle s'adapte au changement (matricielle).	Oui
17	La division du travail est une nécessité.	Oui
19	La structure géographique est appliqué en Algérie.	Non
20	La décentralisation = centralisation.	Non
21	La fonction centralisée comprend, la production, la commercialisation, la gestion.	Non