

Cours magistral
LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE
Philippe Norigeon

Objectif du cours : Apporter des connaissances essentielles sur la vie et la dynamique des entreprises à travers des notions clés comme la structure, la décision, les fonctions ou bien encore le pouvoir dans l'entreprise.

PLAN DE COURS

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE 1. LA NOTION D'ENTREPRISE

1. Définitions et rôles
 - 1.1. L'entreprise comme réalité économique
 - 1.2. L'entreprise comme réalité humaine
 - 1.3. L'entreprise comme réalité juridique
 - 1.4. L'entreprise comme réalité sociétale
 - 1.5. L'entreprise comme système finalisé

2. Objectifs (CT et LT) de l'entreprise et finalités (internes/externes)
 - 2.1. Objectifs
 - 2.2. Finalités

3. Identifier l'entreprise : les typologies
 - 3.1. A partir de son activité
 - 3.2. A partir de sa taille
 - 3.3. A partir de sa forme juridique

CHAPITRE 2. LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

1. Définition : principes clés, caractéristiques
2. Typologie des structures d'entreprises
 - 2.1. Structures classiques
 - 2.2. Structures actuelles
 - 2.3. Comparaison des différents types de structures (Avantages/Inconvénients)
3. Les déterminants de la structure

CHAPITRE 3. LES ACTIVITES (FONCTIONS) DE L'ENTREPRISE

1. L'activité commerciale
2. L'approvisionnement et la production
3. Les finances de l'entreprise
4. La fonction de direction ou management
5. La gestion des ressources humaines
6. La fonction achats
7. La fonction logistique
8. La gestion de la qualité

CHAPITRE 4. LA DECISION DANS L'ENTREPRISE

1. Eléments de définition
2. Typologie des décisions (Ansoff : stratégiques, opérationnelles et administratives)
3. Le processus décisionnel (modèle IMC de Simon)
4. Les modèles de comportement du décideur (cas : Allison G., la crise des missiles de Cuba)

CHAPITRE 5. LE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE

1. Définition
2. Les formes du pouvoir
3. La répartition du pouvoir
4. L'exercice du pouvoir : évolution des styles de direction

Bibliographie indicative

Audroing Jean-François, 2002, Economie d'entreprise. Concurrence, rentabilité, management, Presses Universitaires de Rennes.

Auriac J-M., Bougault H., 1994, Economie d'entreprise, Editions Casteilla.

Boulet Monique, Patrick Enreille, Yolande Morlans, Thierry Pijourlet, 2005, (Collectif), Economie d'entreprise, Delagrave Editeur.

Bressy Gilles, Konkuyt Christian, 2000, Economie d'entreprise, Sirey.

Dhénin Jean-François, Fournier Brigitte, 1998, 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, Rosny, Bréal.

Hababou Fabien, Morard Marie-Christine, 1991, Cours d'économie d'entreprise, Editions Scientifiques et juridiques.

Kalika M., 2002, Les défis du management : 15 réflexions pour l'action managériale dans un environnement turbulent, Liaisons.

Le Court Bernard, 1997, L'entreprise: Environnement juridico-économique, Delmas.

Leroy Frédéric, 2004, Les stratégies de l'entreprise, Dunod.

Longatte Jean, Muller Jacques, 1999, Economie d'entreprise, Paris, Dunod.

Martin Jean-Pierre, 2001, L'entreprise et son environnement économique, Ellipses Marketing.

Senaux Philippe, Dorothee Soret-Catteau, 2004, Economie générale, économie d'entreprise, Hachette.

Au cours des 8 séances du cours Techniques d'organisation, nous allons voir ce qu'est l'entreprise, comment on peut la définir, ses buts, comment on peut identifier la diversité des entreprises, comment fonctionne les entreprises à partir de notions-clés telles que la décision, le pouvoir, la structure. Ce cours est décomposé en 5 chapitres. Le premier chapitre s'intitule la notion d'entreprise. Le 2^{ème} chapitre s'intéresse à la notion de structure. Quant au 3^{ème} chapitre, il traite des fonctions présentes dans l'entreprise. Dans le 4^{ème} chapitre, nous aborderons la notion de décision. Enfin, le 5^{ème} chapitre sera consacré au pouvoir dans l'entreprise.

Chapitre 1. La notion d'entreprise

Quatre parties :

1. Définitions et rôles
2. Objectifs (à long terme à CT) finalités (externes/internes)
3. Identifier l'entreprise
4. Exemple d'entreprise : France Télécom

1. Définitions et rôles

Peut-on donner une définition de l'entreprise ?

Il est difficile d'enfermer dans une définition unique le sens d'un mot comme entreprise qui s'applique aussi bien à un complexe industriel, qu'à un cabinet de conseil ou bien encore à un petit commerçant.

En économie, l'entreprise est traditionnellement définie comme étant « une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit ».

En droit, l'entreprise est définie comme « la réunion des moyens matériels et humains coordonnés et organisés en vue de la réalisation d'un objectif économique déterminé ».

L'INSEE, quant à elle, définit l'entreprise comme « **Toute unité légale, personne physique ou morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchands** ». **Transparent 1**

Avez-vous une idée du nombre d'entreprises présentes en France : pour l'année 2005 (source INSEE) on compte 2 617 900 entreprises qui sont composées d'environ 15 500 000 employés et réalisent un CA de 3000 milliards €. Les

entreprises les plus nombreuses se trouvent dans le secteur du commerce (commerce de vêtements, boulangerie, pressing, etc.) 644 400 entreprises, suivi de près par les entreprises du secteur des services aux entreprises 445 400 ; aux particuliers avec

410 800 entreprises. Le secteur du commerce et celui des services aux entreprises et aux particuliers sont également les plus gros employeurs puisqu'à eux deux ils emploient plus de 6 000 000 personnes. Il en va de même au niveau du CA car ils réalisent à eux deux près de 1200 milliards €.

De nombreuses entreprises sont créées chaque année. En 2005, environ 320 000 entreprises ont été créées soit une hausse de 12 % par rapport à 2004. Le profil des créateurs évolue : on trouve des chômeurs de longue durée, des personnes plutôt d'âge mûr et également plus de femmes (30 % des créateurs sont des femmes).

INSEE : Emploi salarié : +0,3% au deuxième trimestre de 2006, +0,9% sur un an.

Baisse de l'emploi salarié dans l'industrie (-0,5% au deuxième trimestre, -2,2% sur un an), hausse dans le secteur tertiaire (+0,6%, +1,6% sur un an), hausse dans la construction (+0,8%, +3,9% sur un an).

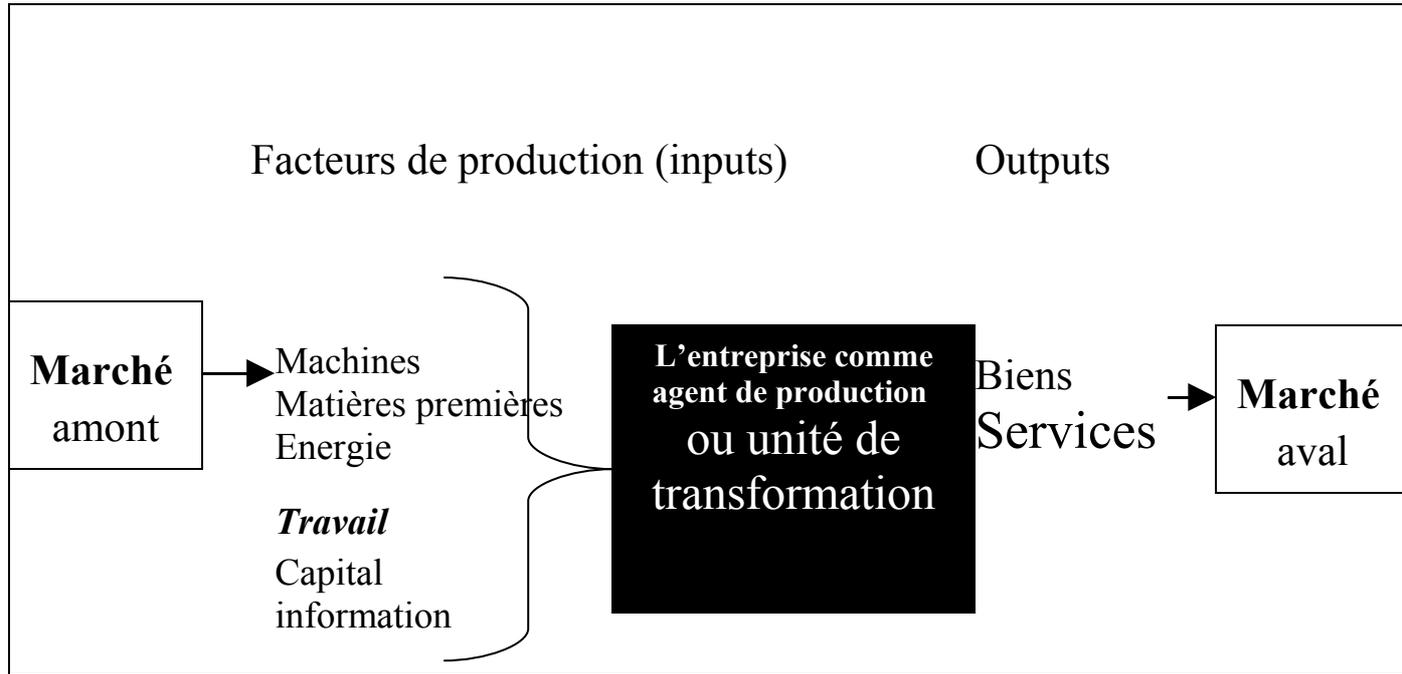
Mais revenons à la notion d'entreprise. On ne peut pas se satisfaire de la définition de l'entreprise donnée par l'INSEE. En fait, l'entreprise est une entité de nature très complexe qui doit être appréhendée à la fois comme une 1) réalité économique, 2) une réalité humaine et 3) une réalité juridique, 4) une réalité sociétale et 5) un système finalisé.

1.1.) L'entreprise comme réalité économique

L'entreprise peut être définie à un niveau **macro-économique** comme un système/agent économique de production avec pour **finalité la création de richesse**. Elle doit ainsi produire des biens et des services destinés à être vendus sur un marché. La richesse créée n'est pas le produit vendu mais la transformation qui aboutit au produit vendu. Elle se mesure par la **valeur ajoutée**. C'est cette valeur ajoutée qui rémunère l'ensemble des ressources mises en œuvre pour la générer (capital, travail, savoir-faire...)

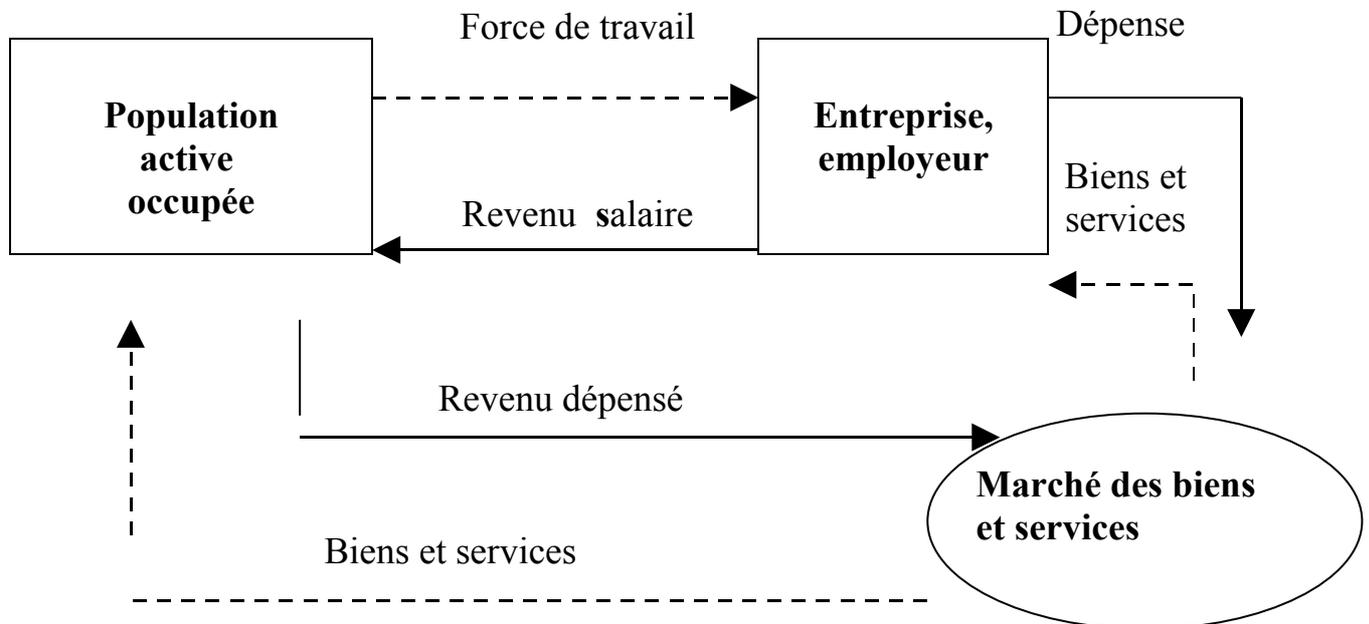
Je vous propose un petit schéma où l'on voit que l'entreprise peut être considérée comme une boîte noire dans laquelle seul ce qui entre (inputs = combinaison de ressources : matières, énergies, capital, travail, information) et ce qui sort (outputs) est pris en compte.

Figure 1. L'entreprise, agent de production



En plus de la fonction de production, l'entreprise est également une unité de répartition. Le partage de la valeur ajoutée s'opère en son sein entre personnel, Etat, organismes sociaux, prêteurs, associés. Il en est de même pour le partage du surplus de productivité entre les différentes parties prenantes. L'entreprise est aussi un organisme de dépense qui consomme pour poursuivre son processus de production. Les fonctions répartition et dépense de l'entreprise sont représentées par le schéma suivant :

Figure 2. L'entreprise comme unité de répartition et de dépense



1.2.) L'entreprise comme réalité humaine :

L'entreprise est une réunion **hiérarchisée** d'individus disposant d'une **autonomie de décision**. Elle peut être ainsi considérée comme un cas particulier d'un ensemble plus vaste : **les organisations**. Le terme organisation désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains buts. Toute organisation a des **règles**, des **normes**, des **valeurs** et met en place un système de sanctions et de récompenses pour amener ses membres à se conformer à ce que l'organisation attend de ses participants.

Ainsi, l'entreprise est une association d'hommes et de femmes à statuts variables (propriétaires, salariés, partenaires) dont les rapports sont complexes. Officiellement, chacun coopère à l'action collective en partageant les mêmes enjeux organisationnels. La convergence des enjeux peut être obtenue soit par des représentations communes, soit par une structure institutionnelle qui répartit les rôles et définit les collaborations. Elle peut également être favorisée par les connivences

idéologiques, les identités culturelles, etc. Dans cette perspective, l'entreprise apparaît comme un **système** ayant des **buts**, des **valeurs (philosophie d'entreprise)** et une certaine **mémoire (culture)**, avec des mécanismes **d'auto-adaptation** et **d'apprentissage organisationnel**.

Mais les membres d'une entreprise ont des attitudes et des comportements qui ne sont pas seulement, forcément **coopératifs** (stratégies individuelles, opportunisme, théorie des jeux...). Là où leurs intérêts divergent, ils expriment leurs conflits dans des luttes ouvertes, latentes ou indirectes, en obligeant les pouvoirs en place à des compromis et à des négociations. C'est pourquoi l'entreprise est aussi une **arène politique**. Les acteurs en présence essaient de modifier la situation à leur profit en fonction des **opportunités** qu'ils rencontrent et des marges de manœuvre dont ils disposent (comportement d'inertie, de rétention ou de dissimulation d'informations, de « tire au flanc », d'esquive ou de fuite) mais à cause de leur **rationalité limitée** au sens de H.Simon.

DILEMME DU PRISONNIER

Situation montrant combien la coopération est bénéfique, mais difficile à mettre en œuvre

LE DILEMME

En 1950, Melvin Dresher et Merrill Flood découvrent le dilemme du prisonnier

Énoncé

Deux suspects sont arrêtés ;
Ils sont enfermés dans des cellules séparées
La police leur fait la proposition suivante:

S'ils ne parlent pas: 2 ans chacun
S'ils se disent innocents: 4 ans pour chacun
Si l'un se dit innocent et l'autre ne parle pas,
le premier est libéré et l'autre prend 5 ans

Autrement dit

	<i>Albert ne parle pas</i>	<i>Albert se déclare innocent</i>
<i>Bernard ne parle pas</i>	2 ans de prison pour chacun	Albert est libéré Bernard écope de 5 ans
<i>Bernard se déclare innocent</i>	Bernard est libéré Albert écope de 5 ans	4 ans pour chacun

TACTIQUE N° 1

Première tactique

En pensant s'en sortir libéré,
la grande majorité des sujets dénoncent l'autre
Mais, l'autre faisant la même chose,
ils ont 4 ans chacun

En effet :

Supposons qu'Albert soit le coupable
Albert mérite les 5 ans
En dénonçant Bernard il limite à 4
Il ne croit pas trop à sa libération ; Bernard se déclarera innocent

Bernard ne peut pas se taire au risque de prendre 5 ans, alors qu'il est innocent

Il dénonce Albert et prend 4 ans

Albert, le coupable, se déclare innocent

	<i>Mérite</i>	<i>Aura certainement</i>	<i>Pourrait avoir</i>
Albert	5	4	0
Bernard	0	4	5

TACTIQUE N° 2

Deuxième tactique

Alors que, en réfléchissant tous les deux ,
ils pourraient limiter la casse :
l'innocent, comme le coupable

Albert, le coupable, ne parle pas

	<i>Mérite</i>	<i>Aura certainement</i>	<i>Pourrait avoir</i>
Albert	5	2	5
Bernard	0	2	0

Mais, Albert va-t-il prendre ce risque ?
 car les 5 ans sont possibles
 si Bernard clame son innocence !

CONCLUSION

Troisième cas

On laisse parler les prisonniers entre eux.
 On constate que ça ne change rien :
 Ils choisiront majoritairement la première tactique !

Pas de choix rationnel des agents dans cette situation.

Nous pouvons imaginer la complexité des relations entre les nombreux acteurs d'une entreprise !

1.3. L'entreprise comme réalité juridique :

L'entreprise est aussi une réalité juridique. Tantôt elle appartient à un individu (entreprise en nom personnel) c'est l'entreprise individuelle, tantôt elle est la propriété d'un groupement contractuel (**société** qui existe sous différentes formes juridiques sur lesquelles nous reviendrons : société en nom collectif, SA, SARL) c'est l'**entreprise** sociétaire. Les sociétés sont caractérisées par une volonté d'association en vue d'un but commun, avec apports de biens, de capitaux et de qualifications. Toute création de société engendre la constitution d'une **personne morale** distincte des membres appelés actionnaires qui, le plus souvent, limitent leur responsabilité à leur participation.

1.4.) **L'entreprise comme réalité sociétale :**

L'entreprise influence la société. Sa contribution économique, en tant qu'agent de production, se manifeste sous la forme de création d'emplois, de produits, de valeurs, de revenus, de ressources pour les collectivités publiques (taxe professionnelle...), d'innovation et de diffusion du progrès technique. Mais l'entreprise a également une contribution non économique dans différents domaines comme le social (dons lors de manifestation, exemple : le Téléton), le culturel (mécénat : François Pinault groupe PPR), le politique (dons financement partis politiques), etc. A ce titre, on parle aujourd'hui de plus en plus **d'entreprise citoyenne**, c'est-à-dire d'un agent économique socialement responsable, qui s'engage par exemple à respecter, à protéger l'environnement par le biais de diverses mesures (réduire émanations polluantes...y T89), avoir un comportement éthique (veiller à ne pas faire travailler des enfants lorsque l'entreprise fait produire à l'étranger), etc. Mais cette notion d'entreprise citoyenne tend à être de plus en plus galvaudée, utilisée à tort et à travers par les entreprises dans le seul souci d'afficher une bonne image de l'entreprise auprès de la clientèle.

Néanmoins, il existe certaines normes internationales, comme la norme ISO 14001, attribuée aux entreprises à la suite d'un audit de certification, qui garantit aux tiers que les normes environnementales sont respectées par l'entreprise. Il y a également la création du règlement européen Eco audit qui regroupe les entreprises européennes volontaires pour améliorer leurs performances environnementales. Un logo Eco audit a été créé et les entreprises qui répondent aux normes peuvent l'utiliser.

Ainsi, en plus des informations légales (bilans, compte de résultat, etc.) que les entreprises doivent fournir, elles sont de plus en plus nombreuses à établir en fin d'année des bilans environnementaux et sociétaux qui comportent des informations concernant l'apport de l'entreprise à la collectivité, à la société.

1.5.) L'entreprise comme système finalisé :

L'entreprise est un système complexe.

La théorie des systèmes de **Ludwig von Bertalanffy** (1901-1972) considère que tout système est constitué de cinq éléments :

1 Des **inputs** qui entrent dans le système : pour une entreprise, ce sont essentiellement les **achats** effectués auprès des fournisseurs, sous-traitants et équipementiers.

2 Un **processus**, c'est à dire une **suite d'opérations** au cours desquelles ces inputs sont transformés : **les salariés y ajoutent une valeur en travaillant.**

3 Des **outputs**, ce sont des éléments plus élaborés qui ressortent du système qu'est l'entreprise : ce sont les **ventes.**

4 **L'environnement.** Tout système existe dans un environnement dont il est tributaire. Pour une entreprise, ce sont ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs, mais aussi les administrations publiques, ainsi que d'autres éléments propres à chaque nation. Il est plus ou moins favorable aux entreprises...

5 Des **buts ou objectifs.** Tout système est **finalisé** comme les êtres vivants : les entreprises cherchent à **se développer** et à assurer **leur pérennité**, leur survie, ce qui passe par la recherche de **bénéfices.**

La **cybernétique** (Norbert Wiener 1894-1964 mathématicien américain) se définit comme la science des systèmes; un système étant lui-même défini comme un ensemble d'éléments en **interaction**, dont le tout comporte des propriétés dont sont dénuées ses parties prises séparément. Les interactions entre les éléments peuvent consister en des échanges de matière, d'énergie, ou d'information.

L'entreprise peut être définie comme un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'un but (Joël de Rosnay, docteur en sciences, chercheur et enseignant au MIT).

Ce n'est pas tant la multiplicité des composants, ni même la diversité de leurs interrelations, qui caractérisent la **complexité** d'un système : tant qu'ils sont pratiquement et exhaustivement dénombrables on sera en présence d'un système

compliqué, dont un dénombrement combinatoire pourrait permettre de décrire tous les comportements donc de les prédire.

C'est l'**imprévisibilité potentielle** (non calculable a priori) des comportements de ce système, liée en particulier à la récursivité qui affecte le fonctionnement de ses composants ("**en fonctionnant ils se transforment**"), suscitant des phénomènes d'**émergence** certes intelligibles, mais non toujours prévisibles.

Concept de « feed-back, d'autorégulation, d'auto adaptation, d'auto apprentissage »...

L'entreprise est un **système humain complexe ouvert** sur son environnement. Elle peut être décomposée en un grand nombre de sous systèmes. On considère souvent le système entreprise comme un ensemble de trois sous-systèmes qui se superposent :

- un système opérant qui correspond aux opérations effectuées
- un système d'information
- et un système de décision.

Ces cinq niveaux d'analyse ou d'acceptation de l'entreprise sont à la fois complémentaires et contradictoires. Ils ont produit une littérature importante qu'on ne va pas détailler ici parce que ce n'est pas le propos. Néanmoins, sachez que ces cinq manières d'appréhender l'entreprise ont donné lieu à différentes théories (théories économiques, sociologiques, etc.) que vous aurez l'occasion de voir dans d'autres cours.

Face à une finalité purement économique de création de richesse certains proposent une finalité définie plus largement par le concept de **création de valeur** : valeur pour le client, valeur pour l'actionnaire et valeur pour les salariés.

On parle également aujourd'hui de valeur sociétale.

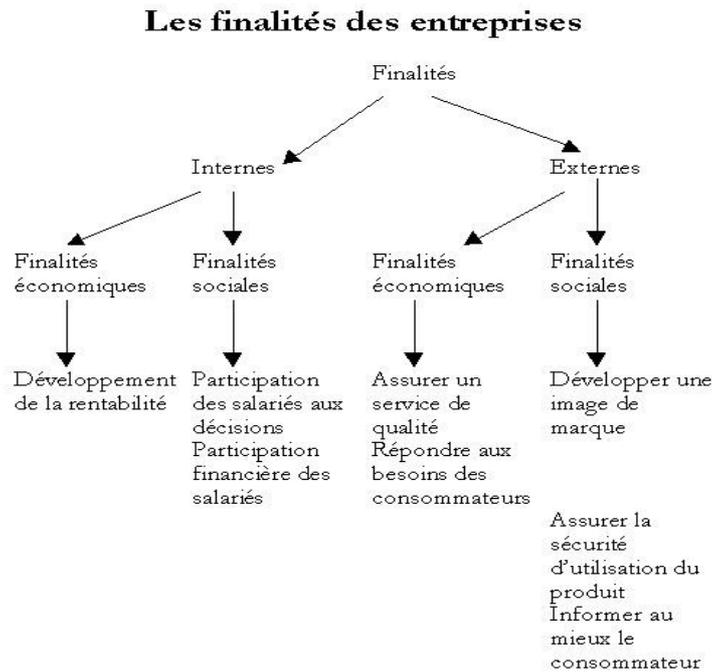
2. Objectifs (à CT et LT) de l'entreprise et finalités (internes/externes)

Les entreprises ont des finalités et définissent des objectifs à atteindre.

La notion de finalité fait référence au but principal de l'entreprise. Ce but est général et impersonnel (ex : le développement et la croissance). La finalité est donc difficilement quantifiable.

Les finalités sont de deux ordres : économique et sociales et sont de deux natures : externes et internes.

Figure. Les finalités des entreprises



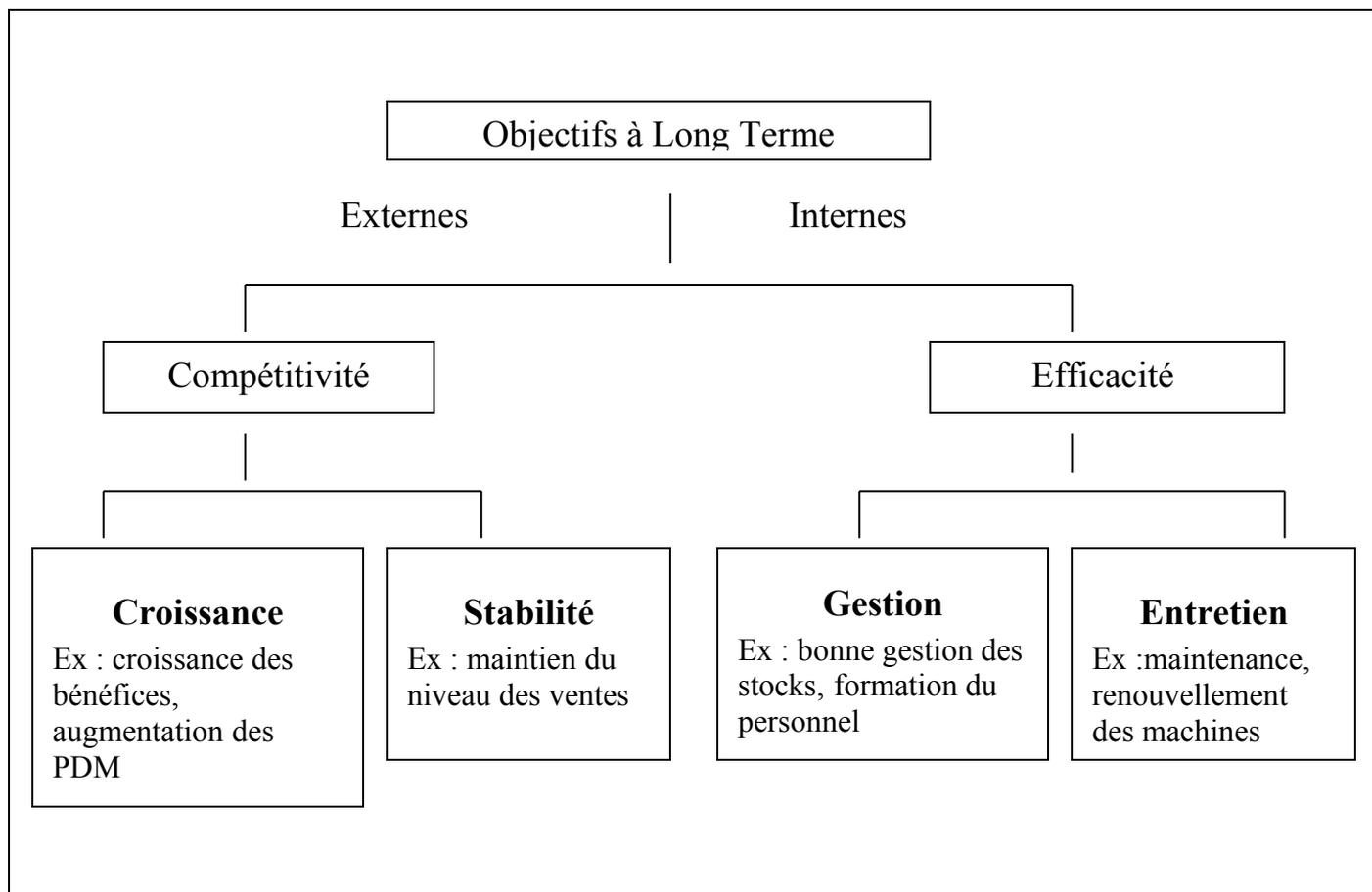
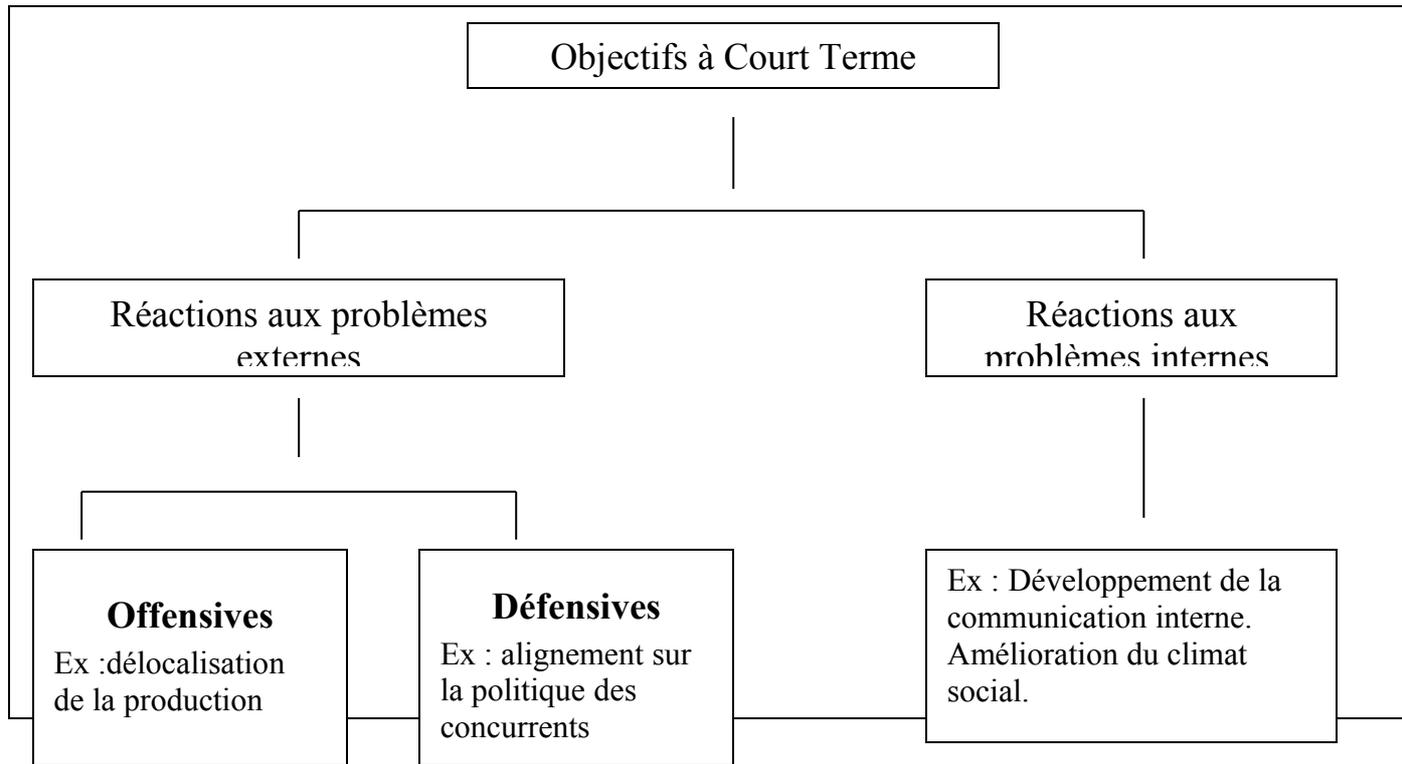
Quant à la notion d'objectif, elle est plus concrète. Les objectifs doivent servir la finalité de l'entreprise (ex : augmenter les parts de marché de 20 %). Ils sont donc quantifiables et donc évaluables et subordonnés à la finalité de l'entreprise.

Les objectifs sont de deux ordres : à long terme et à court terme.

Les objectifs à long terme sont nécessaires car les entreprises ne peuvent se cantonner à une politique à court terme de réaction à son environnement. Les entreprises à travers la fixation **d'objectifs à Long Terme (LT)** doivent tracer les grandes lignes, orientations d'avenir. Les objectifs à LT peuvent être externes et internes.

Quant aux **objectifs à Court Terme (CT)** ils répondent aux problèmes conjoncturels auxquels les entreprises sont confrontées. Ils constituent donc une réaction de l'entreprise à son environnement. De la capacité rapide d'adaptation de l'entreprise dépend sa survie.

Figure. Les objectifs de l'entreprise



La détermination des objectifs résulte d'une multitude de critères plus ou moins objectifs :

- les souhaits du dirigeant (s)
- l'environnement économique et social
- la maîtrise technologique
- le climat social de l'entreprise, etc.

Néanmoins, la fixation des objectifs repose sur des critères ou facteurs objectifs et subjectifs.

- les facteurs objectifs : ils font références aux variables économiques comme :
 - les résultats de l'entreprise : bilan, compte de résultat
 - le montant des ressources : trésorerie
 - les caractéristiques de l'environnement : taux de croissance
- les facteurs subjectifs : de nombreux facteurs subjectifs peuvent influencer la fixation des objectifs comme :
 - la personnalité des dirigeants (charisme)
 - la capacité d'adaptation du personnel (rétif au changement ?)
 - l'éthique de l'entreprise (valeurs morales de l'E ?)
 - l'évolution de l'environnement social (nouvelles normes culturelles et sociales : effet 35h dans le secteur du tourisme, famille monoparentale, etc.)

3. Identifier l'entreprise : les typologies

Les typologies sont destinées à classer les entreprises à partir de différents critères. Il existe une grande variété d'entreprises qu'il est usuel de classer selon trois critères : 1) le type d'activité, 2) la taille ou dimension et 3) la forme juridique.

3.1.A partir de son activité : classifications et nomenclatures

Les nomenclatures d'activités des entreprises correspondent à une volonté de classification des entreprises à des fins statistiques. Elles permettent de mieux comprendre le fonctionnement de l'économie et son évolution. Elles ont cependant

une utilité pour les entreprises car l'appartenance à une classe d'activité détermine certaines règles de fonctionnement. Plusieurs types de classification ont été faits. L'une des premières est la classification de **Colin Clark** que vous connaissez certainement découpée en 3 grands secteurs d'activité : **primaire, secondaire et tertiaire**. C'est ce que nous allons voir rapidement dans un premier point. Puis, on verra la classification de l'INSEE.

3.1.1. La classification de Colin Clark : les 3 grands secteurs d'activité

Au 19^{ème} siècle, le célèbre économiste **Jean-Baptiste Say** (1767-1832) avait proposé une classification des industries en trois grands types : **industrie agricole, industrie manufacturière** et **industrie commerciale**. Aujourd'hui, l'une des typologies des activités économiques les plus usitées est celle de Colin Clark (économiste également). Elle a été développée en France par **Jean Fourastié** (1907-1990, formation d'ingénieur et docteur en Droit, il existe aujourd'hui le prix Fourastié qui récompense des économistes français).

Dans un ouvrage publié en 1941 intitulé *The Conditions of Economic Progress* (traduit par Les conditions du progrès économique), Colin Clark découpe le système productif en trois grands secteurs d'activité :

- le **secteur primaire** qui regroupe les entreprises dont les activités sont liées à l'exploitation du milieu naturel, et aboutissent à la mise à disposition de matières premières. Il comprend : l'agriculture, la pêche, la sylviculture et l'extraction minière.
- Le **secteur secondaire** qui rassemble les entreprises réalisant la transformation des matières premières en biens de production ou en biens de consommation : industrie, BTP, constructeurs automobiles, avionneur (Dassault, Airbus, etc.). Bref, il comprend l'artisanat et les entreprises industrielles.
- **Le secteur tertiaire** inclut les entreprises de services : commerces, banques, assurances, transport, administration mais aussi services aux personnes tels que les coiffeurs, pressings, etc.

Selon Colin Clark, le développement économique est lié à l'évolution de chacun des secteurs. Au départ, le secteur primaire prévaut. Puis, le secteur secondaire se développe et finit par dépasser le secteur primaire. Enfin, le secteur tertiaire prend de l'importance pour devenir peu à peu dominant. Ce schéma de développement économique, appelé **la loi des trois secteurs**, ne s'applique pas à tous les pays. Néanmoins, on constate dans la plupart des pays développés, une part croissante du secteur tertiaire. Il est à noter cependant que la régression du secteur secondaire,

notamment en termes d'effectifs, s'explique en partie par des **délocalisations** de la production, par la sous-traitance ou **externalisation** de certaines activités (support informatique, le recrutement ou encore la GRH, la logistique) qui fait croître le secteur tertiaire.

Cette classification tripartite a été fortement critiquée. Aujourd'hui dans les pays développés, le secteur tertiaire est dominant avec des frontières encore mal déterminées dans le sens où c'est un secteur un peu « fourre-tout » (toutes les activités ne rentrant pas dans les deux premiers secteurs se retrouvent dans le secteur tertiaire). Ainsi, certains proposent un **secteur quaternaire**, appelé aussi nouvelle économie, qui regroupe l'ensemble des activités de service liées à la gestion et à la diffusion de l'information : Internet, multimédia, etc.

D'autres qualifient de secteur quaternaire le secteur d'activités non concurrentiel qui concerne des productions sociales et écologiques, on parle alors d'entreprises **d'économies solidaires ou sociales** (exemples : crédit solidaire ou micro crédit, organisme bancaire qui prête des petites sommes dans les pays en voie de développement, le commerce solidaire ou commerce équitable nord-sud, site Internet : www.commerceequitable.com ; aides aux planteurs de café, de coton, par exemple et artisans de pays défavorisés).

La classification de Colin Clark a été développée en France par Jean Fourastié qui distingue, lui aussi, trois grands secteurs d'activités : l'agriculture ou secteur à progrès moyen, l'industrie ou secteur à progrès technique rapide, et les services ou secteur à progrès technique lent. Selon Fourastié, l'évolution sectorielle s'explique en termes d'emplois par le rapport entre la productivité et la demande de chaque secteur :

- si la productivité évolue plus vite que la demande, l'emploi diminue dans le secteur considéré
- si la productivité évolue moins vite que la demande, l'emploi augmente
- si la productivité et l'emploi évoluent à la même vitesse, alors l'emploi reste stable.

D'après Fourastié ces hypothèses permettent d'expliquer le déclin de l'agriculture, puis celui de l'industrie et la croissance des services. Mais la thèse de Fourastié est très critiquée par certains qui estiment qu'au contraire le développement du secteur tertiaire est fortement lié aux besoins des secteurs primaire et secondaire. Ainsi, l'informatique est présente dans la très grande majorité des activités, qu'elles soient du secteur primaire ou secondaire. De plus avec l'informatique, la productivité tend à croître et le progrès technique est important (NTIC).

3.1.2. Les nomenclatures d'activités, secteurs et branches de l'INSEE

L'INSEE a élaboré des classifications plus détaillées pour analyser l'activité économique nationale. Il s'agit de nomenclatures d'activités destinées d'une part, à identifier les entreprises à partir de leurs activités et d'autre part, à l'analyse de l'évolution de l'économie à partir des concepts de **secteur**, de **branche** et de **filière**.

- le **secteur** correspond à l'ensemble des entreprises qui exercent la même activité principale. Exemples : secteur de la construction, secteur de l'éducation, de la santé.
- la **branche** est un regroupement comptable de toutes les unités de production qui fabriquent le même produit. Exemples : toutes les entreprises produisant des téléphones
- la **filière** comprend toutes les activités qui participent d'amont (matières premières) en aval (commercialisation) à la création et à la vente de certaines catégories de produits. Exemples : la filière bois, la filière chimique, la filière pétrolière (Esso extraction du pétrole en mer, sur terre, raffinage, distribution dans stations services).

Revenons à la nomenclature d'activités de l'INSEE. L'INSEE a créé la NAF (Nomenclature d'Activités Française). Selon l'INSEE la NAF permet de « faciliter l'organisation de l'information économique et sociale. Elle permet le classement de toutes les activités économiques ». La finalité de la NAF est avant tout statistique. Retenez également que le code NAF constitue également le code APE (Activité Principale Exercée) attribué par l'INSEE aux entreprises (code qui figure sur tous les documents administratifs), ce code est composé de 3 chiffres et d'une lettre (il correspond à la « classe » dans NAF,

Sachez que pour complexifier le tout, il existe d'autres nomenclatures des activités économiques au niveau européen et mondial. Au niveau européen, il s'agit de la NACE (Nomenclature des Activités Economiques des Communautés Européennes). Au niveau mondial, il s'agit de la CITI (Classification Internationale type de l'industrie).

3.2.) **A partir de sa taille/dimension** :

La taille est un critère très utilisé pour définir des classes d'entreprises. Il est néanmoins indispensable de définir des indicateurs de dimension pertinents. Les **TPE** et **PME** d'une part, et les groupes d'autre part. Voyons quels sont les indicateurs de taille pertinents.

3.2.1. *Les indicateurs de taille*

La taille de l'entreprise peut se mesurer de différentes façons ; les indicateurs les plus fréquemment utilisés sont l'**effectif**, le **capital immobilisé** et la **capacité de production** et enfin **les résultats** (CA annuel, valeur ajoutée, bénéfices).

- l'effectif

Le critère de l'effectif fait référence car il est simple d'accès et facile à mettre en œuvre.

Selon l'INSEE, les entreprises sont répertoriées en 4 classes selon leurs effectifs :

- TPE très petite entreprise de 0 à 9 salariés
- Les PE Petite Entreprise de 10 à 49 salariés
- Les ME Moyennes Entreprises de 50 à 499 salariés
- Et les GE Grandes Entreprises + de 500 salariés. Parmi la classe GE, l'INSEE distingue 3 sous-classes :
 - Les petits groupes : de 500 à 1 999 salariés
 - Les moyens groupes : de 2 000 à 9 999 salariés
 - Et les Grands groupes : > 10 000 salariés. Exemples de grands groupes français (source INSEE 2002) :
 - Carrefour : 68 milliards € pour 397 000 employés
 - Vivendi Universal : 58 md € pour 62 000 employés
 - PSA : 54 mds € pour 199 000 employés
 - Renault : 36 mds € pour 132 000 employés
 - Auchan : 27 mds € pour 143 000 employés
 - PPR : 27 mds € pour 113 000 employés

- le capital immobilisé et la capacité de production

Le capital immobilisé constitue également un autre critère utilisable pour différencier les entreprises. Mais ce critère peut se révéler inadéquat pour des comparaisons car certaines activités nécessitent un capital important (industrie automobile, transport maritime, flotte de bâtiments) et d'autres non. Le critère capital immobilisé peut alors être couplé avec celui de la capacité de production.

- les résultats (CA, VA et bénéfices)

On a très souvent recours aux indicateurs de performance comme le CA, la VA ou les bénéfices.

En fait on retient souvent 2 critères pour classer les entreprises, à savoir l'**effectif** et le **CA**, c'est le cas des statistiques de l'INSEE.

3.3.) **A partir de sa forme juridique :**

La grande diversité qui caractérise les entreprises, en termes d'activité et de dimension (ou taille), se retrouve également dans le domaine juridique où de nombreuses formes cohabitent. Le régime juridique d'une entreprise dépend de plusieurs paramètres comme l'**activité**, sa **finalité** et la **propriété du capital**. La forme juridique a bien évidemment une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise.

En retenant comme paramètres celui de la propriété du capital et de la finalité de l'entreprise, on peut distinguer les entreprises du **secteur privé**, les entreprises du **secteur public** et enfin les entreprises de **l'économie sociale**.

3.3.1. *Les entreprises du secteur privé*

Dans le secteur privé, les **entreprises** peuvent être **individuelles** (c'est-à-dire que la personnalité juridique de l'entreprise se confond avec celle de l'entrepreneur : artisans, commerçants), mais le plus souvent, l'activité économique se réalise dans le cadre de **sociétés** qui dans la majorité des cas sont fondées à partir d'un contrat de société (SARL, SA, etc.). Ce contrat de société confère à la structure ainsi créée, **une personnalité morale** qui lui permet de constituer une entité distincte des personnes que l'on appelle **associés**. Cette personnalité morale devient effective après immatriculation de la société au RCS (Registre du Commerce et des Sociétés).

La société a pour but de faire des bénéfices et de les partager ce qui n'est pas le cas par exemple des **associations**. La société privée se distingue également de la société publique par la propriété du capital.

Parmi les entreprises privées, on distingue celles régies par le **droit civil** (sociétés agricoles, sociétés civiles immobilières) de celles régies par le **droit commercial**. Les entreprises régies par le droit commercial se distinguent en 2 catégories d'une part, les **entreprises individuelles** et d'autre part, **les sociétés**. Les sociétés se subdivisent elles-mêmes en 3 catégories : les sociétés par intérêts ou de personnes (société en nom collectif¹ et société en commandite simple²), les sociétés par actions ou de capitaux (SA, SAS, société en commandite par actions³) et les sociétés à responsabilité limitée (EURL et SARL).

Figure 5. Les principales caractéristiques des sociétés commerciales

Sachez enfin que les entreprises sont amenées à coopérer de plus en plus ce qui donne lieu à la création :

- 1) de groupes de sociétés : regroupement d'entreprises qui n'a pas d'existence légale c'est-à-dire que chacune des entreprises est juridiquement indépendante.
- 2) de groupements d'intérêt économique (GIE) : regroupement de personnes physiques ou morales qui souhaitent améliorer ensemble leurs activités. Un GIE ne doit pas réaliser de bénéfice pour lui-même. Il peut être créé sans capital et possède la pleine personnalité. Depuis 1985, le GIE peut être européen (GEIE).

3.3.2. Les entreprises du secteur public

L'Etat est le principal acteur des entreprises publiques, mais il y a également les collectivités territoriales (régions, départements, communes) qui peuvent aussi réaliser des activités de nature commerciale dans le cadre de sociétés (SEM).

L'entreprise publique est une entreprise à caractère commercial, au sens juridique du terme, qui dépend de personnes morales de droit public.

Selon l'INSEE, l'Etat avait le contrôle fin 1996 d'environ 2 300 entreprises pour un effectif de 1,3 million de salariés. Aujourd'hui, le secteur public ne comporte plus que quelques secteurs d'activité :

- l'énergie (EDG/GDF, CEA)

¹ SNC : composée d'un groupe d'associés, tous responsables du passif, c'est-à-dire qu'ils sont tenus de régler les dettes de la société aux créanciers sur leur patrimoine propre, indépendamment de leurs apports.

² SCS : composée de 2 types d'associés. Les commandités qui ont un statut équivalent à celui des associés de la SNC et les commanditaires qui ne sont tenus du passif qu'à concurrence de leurs apports. Forme de société très rare de nos jours.

³ SCA : de plus en plus rare. Composée de 2 types d'associés. Les commandités (même statut que dans la SCS) et les commanditaires.

- les télécommunications (France Télécom)
- les transports (SNCF, RATP, SNCFM)

En 2002, toujours de source INSEE, le secteur public d'entreprises comprend plus que 1 613 entreprises dont 97 seulement sont contrôlées directement par l'Etat. Elles emploient 1,12 million de salariés (fonctionnaires).

En 2004, 1288 Entreprises françaises contrôlées par l'État pou 914 000 salariés.

L'intervention de l'Etat ou des collectivités territoriales dans les entreprises peut prendre deux formes : soit être propriétaire du capital de l'entreprise, soit contrôler l'entreprise par l'intermédiaire de participations.

Tableau. Caractéristiques des entreprises du secteur public

Depuis les années 80, l'Etat se désengage en privatisant soit partiellement, soit totalement les entreprises publiques. Exemples de privatisation : Renault, France Télécom, Air France, privatisation des sociétés d'autoroute (au mois d'août 05), actuellement les débats sur EDF-GDF on a parlé également de la privatisation de la SNCF. etc.

3.3.3. Les entreprises de l'économie sociale

La solidarité, les rapports humains et sociaux sont le fondement des entreprises de l'économie sociale.

Les entreprises ou associations de l'économie sociale n'ont pas pour finalité la recherche du profit, mais sont constituées dans le but de venir en aide aux personnes ou à certains secteurs.

Les entreprises de l'économie sociale peuvent être répertoriées en 2 catégories, d'une part, les **coopératives et mutuelles**, d'autre part, les **entreprises d'insertion**.

- les coopératives et mutuelles : sont des organisations dont les adhérents détiennent collectivement la propriété. Le profit n'est par recherché, les bénéfices sont mis en réserve ou redistribués aux sociétaires sous forme de ristournes. En dehors des coopératives agricoles, il existe aussi des coopératives de production, de consommation, de distribution, de pêcheurs, de transporteurs, etc. Quant aux mutuelles, elles sont nombreuses dans le secteur des services : santé, assurances, banques, etc.

- les entreprises d'insertion fonctionnent en employant des « exclus » du monde du travail (RMIste, etc.). Les associations intermédiaires ont le même objectif que les entreprises d'insertion mais leur but est non lucratif. Exemples : la Fédération Nationale du Bâtiment (FNB) qui a créé les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion par la Qualification (GEIQ) qui embauchent des personnes en insertion pour les former et les mettre à la disposition des entreprises membres (1 200 entreprises).

L'entreprise est un **système** dont les **acteurs** (salariés, managers...) participent à la réalisation d'un objectif commun. Les relations qui s'établissent entre ces éléments donnent naissance à une **structure**. **La structure constitue en quelque sorte l'ossature de l'entreprise**. Elle peut prendre comme nous allons le voir différentes formes qui peuvent évoluer au cours du temps car la structure n'est pas figée elle peut changer en fonction de divers facteurs dont nous ferons état.

CHAPITRE 2. LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

Ce chapitre comporte 3 parties :

1. Définition : principes clés, caractéristiques
2. Les déterminants de la structure
3. Typologie des structures d'entreprises

4.) **Définition : principes clés, caractéristiques** :

Les principes d'une structure :

La structure organisationnelle d'une entreprise définit le mode d'organisation entre les différentes unités qui composent l'entreprise et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités.

En conséquence, définir la structure organisationnelle d'une entreprise revient à répondre aux questions suivantes :

- comment sont mis en relation les différents acteurs dans l'entreprise ?
- comment sont répartis les facteurs de production utilisés par l'entreprise ?

Structurer une entreprise consiste à définir et à répartir en tâches distinctes, le travail entre les différents niveaux de responsabilité, tout en assurant la coordination de l'ensemble.

A. Desreumeaux définit **la structure** comme « **l'ensemble des dispositifs selon lesquels une organisation répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres** ».

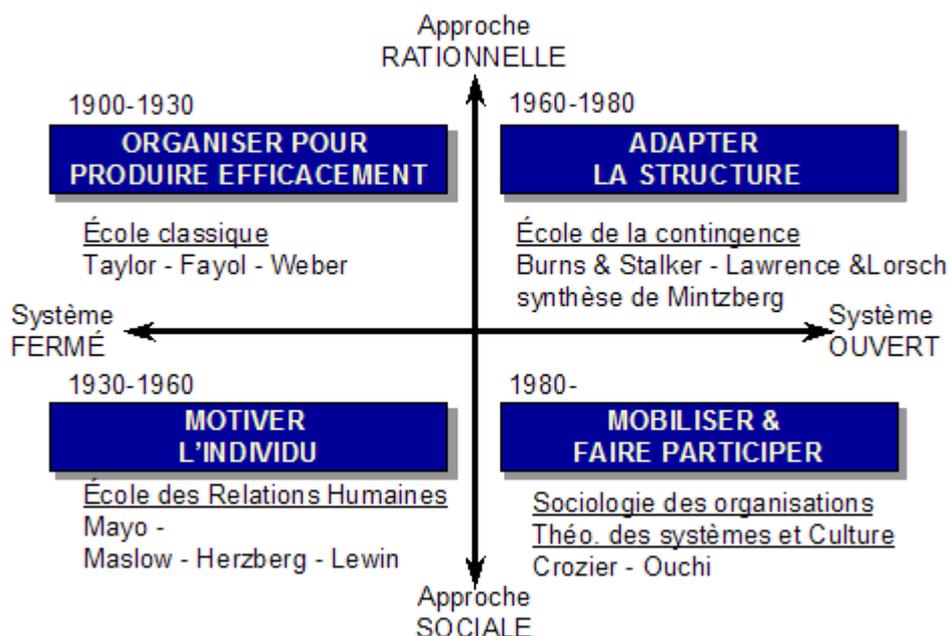
La structure représente ainsi le squelette d'une organisation car elle expose la façon dont sont réparties les tâches, comment le pouvoir y est exercé ou bien encore quelles sont les relations entre les différents responsables de l'organisation.

L'étude de la structure des entreprises se fait à l'aide d'un tableau synoptique que l'on doit à H.Fayol (1841-1925 : Ingénieur de l'école des mines de St Etienne) baptisé l'**organigramme** qui est une représentation schématique de l'organisation.

La combinaison de ces deux axes permet de retracer l'histoire des conceptions de l'organisation.

(Pour le second axe, le côté rationnel correspond au fait de considérer que l'organisation fonctionne sur le modèle de la raison en ce sens qu'il s'y prend des décisions logiques, qui sont le fruit d'une réflexion construite et rigoureuse. On recherche l'efficacité économique à travers la rationalisation du travail. Du côté social, on se focalise davantage sur le facteur humain. On est d'abord concerné par la dynamique de groupe, la motivation, la recherche d'un consensus.

Selon le premier axe, l'organisation peut être d'abord envisagée comme un tout, existant en elle-même. L'organisation est centrée uniquement sur la gestion des variables internes (système fermé). A l'inverse, l'organisation peut être considérée comme ouverte sur un environnement dont elle est dépendante ou tout au moins dont elle doit tenir compte (système ouvert). Dans le premier cas, on peut donc penser une structure universelle alors que dans l'autre il faut sans cesse s'adapter à un contexte donné et choisir la configuration la plus adaptée à la situation.)



Les caractéristiques d'une structure :

La division des tâches au sein d'une structure organisationnelle suppose que celles-ci sont ensuite reliées par un ensemble de liens qui peuvent être :

- Des **liens hiérarchiques** : qui impliquent alors la définition de **liens de subordination** entre les différents éléments.
- Des **liens fonctionnels** : les décisions d'un élément de la structure doivent pouvoir s'appliquer aux autres éléments dépendant de ce centre de compétence.
- Des **liens de conseil** : un élément de la structure peut contribuer au bon fonctionnement d'un autre élément.

La séparation des tâches, préalable à la définition de la structure organisationnelle de l'entreprise se traduit par une **départementalisation** c'est à dire par le choix du mode de décomposition des tâches nécessaires à la production. Cette départementalisation peut être fine (tâche par tâche) ou large, c'est à dire se limiter à regrouper l'ensemble des tâches nécessaires à la réalisation d'un bien ou service. Il se pose alors une première question qui est celle du périmètre de l'entreprise à savoir quels sont les éléments du processus productif que l'entreprise doit réaliser en interne et ceux qu'elle doit faire réaliser par des partenaires (sous-traitants).

Toute structure peut se caractériser selon 3 aspects :

- **la division du travail** : qui peut se faire par fonction, par type de produits ou de clients, par zone géographique
- **l'exercice du pouvoir** (nous y reviendrons dans le chapitre 5) : s'exerce soit directement par les propriétaires ou est délégué.
- **Le système de coordination** : il existe selon H.Mintzberg (professeur canadien né en 1939) des mécanismes de coordination de la structure :
 - **L'ajustement mutuel** : il réalise la coordination du travail par le simple processus de la **communication informelle** (exemple : deux employés se mettent d'accord pour accomplir une tâche)
 - **La supervision** directe réalise la coordination du travail par le biais d'une seule personne qui donne **les ordres et les instructions** à plusieurs autres qui travaillent en interrelations (exemple : le patron, le chef donnent les directives à ses employés)
 - **La standardisation** qui peut porter sur les procédés de travail, les résultats, les qualifications ou les normes.

- **Les procédés** : réalise la coordination en spécifiant les tâches à accomplir pour réaliser un travail. C'est généralement la technostructure qui définit les procédés.
- **Les résultats** : là encore c'est la technostructure qui détermine les résultats à obtenir (ex : fabriquer X produits en n minutes)
- **Les qualifications** : en fonction de la formation, de l'expérience et de la responsabilité, chacun sait ce qu'il a à réaliser. Exemple : dans un bloc opératoire, l'anesthésiste et le chirurgien de part leur qualification réalise des procédures standardisées
- **Les normes** : la coordination se réalise par un ensemble de données, de valeurs ou de croyances (ex : code déontologique).

A ces 3 éléments, se superposent 6 autres qui selon H.Mintzberg sont constitutifs de toute organisation : **Transparent (8)**:

- **Le centre opérationnel** : il est composé de membres de l'organisation (les opérateurs) dont le travail est directement lié à la production de biens et services : comme l'approvisionnement, la fabrication, la distribution et le support logistique. Pour résumer, le centre opérationnel est chargé d'accomplir le travail.
- **Le sommet stratégique** : sa fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace (« efficiente ») ; mission fixée par ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir. La première mission du sommet stratégique est la supervision directe c'est-à-dire prendre des décisions importantes, résoudre les conflits, allouer les ressources et contrôler l'action. Une autre des missions du sommet stratégique est la communication externe. Enfin, il doit définir et développer la stratégie de l'entreprise car c'est à ce niveau de la structure que l'on a la vision la plus large des problèmes qui se posent. On trouve au sommet stratégique : la direction, les décideurs, qui font en sorte que l'organisation remplisse sa mission.
- **La ligne hiérarchique** : elle relie le sommet stratégie au centre opérationnel. Elle est unique et va de haut en bas c'est-à-dire des cadres situés directement sous la direction générale jusqu'à l'encadrement intermédiaires ou de premier niveau (chef d'atelier, agent de maîtrise).
- **La technostructure** : elle est composée des experts (ingénieurs, techniciens...) qui vont permettre la standardisation de l'organisation du travail afin de le rendre plus efficient.

Elle conçoit, planifie et contrôle le travail mais ne l'exécute pas.

(bureaux des méthodes)

- **Les fonctions de support logistique** : ce sont des unités spécialisées qui ont une fonction de support du travail. Ces unités sont relativement autonomes et regroupent des activités secondaires ou complémentaires qui pourraient être réalisées à l'extérieur de l'entreprise mais que l'entreprise peut décider de garder pour mieux les contrôler (exemple : le service paye, le service juridique, etc.) ;
- **La culture de l'entreprise** : La culture d'entreprise est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise.

Elle dirige le comportement des individus, mobilise leurs énergies et les focalise sur des objectifs majeurs. La culture est un vecteur d'intégration, de mobilisation, d'implication.

Elle facilite le travail en équipe et conduit à la coopération entre les individus.

Cet élément de nature informelle doit être connu car il détermine les modes d'organisation passés de l'entreprise qui peuvent avoir une influence sur son mode d'organisation présent (culture centralisatrice ou au contraire culture d'autonomie accordée aux individus par exemple).

Un changement de structure peut passer un changement de culture au sein d'une organisation.

Nous passons maintenant aux différentes formes de structure.

5.) **Typologie des structures d'entreprises** :

On peut regrouper les typologies des structures organisationnelles en deux types : classiques (2.1) et contemporaines ou modernes (2.2.)

5.1. **Structures classiques**

Parmi les structures classiques, on dénombre 2 types :

On doit la structure Hiérarchique à **F.Taylor** (1856-1915) qui en 1911 révolutionne l'organisation des processus de production avec **l'Organisation Scientifique du Travail** (OST) dont les principes se résument à :

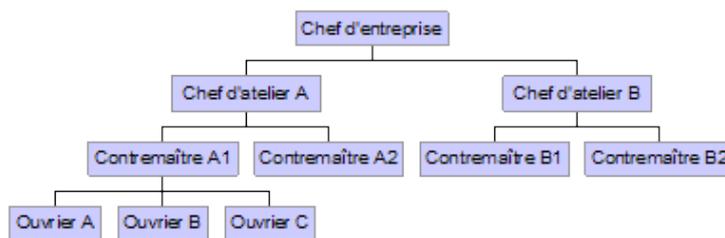
- **La spécialisation** : une distinction est faite entre les tâches de conception confiée aux « cols blancs » et les tâches d'exécution confiées aux « cols bleus ». Les exécutants se contentent de réaliser des tâches qui leur sont assignées.
- **La rémunération** : pour intéresser les ouvriers et pour améliorer la productivité, on les rémunère aux pièces ou au rendement.

- **La rationalisation du travail** : consiste en la décomposition du travail en tâches élémentaires, dont le temps d'exécution est précisément calculé. L'ouvrier se voit confier une tâche qu'il répète inlassablement. (travail à la chaîne)
- **Le contrôle** : à chaque étape de la production, les gestes des ouvriers sont contrôlés pour vérifiés qu'ils font les bons gestes prescrits.

La structure " line " ou Hiérarchique :

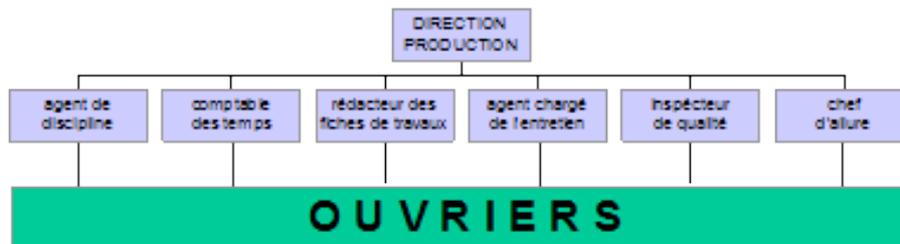
5 principes caractérisent l'organisation hiérarchique, à savoir :

- **L'unicité de commandement** : chaque membre de l'entreprise doit dépendre d'un chef unique seul habilité à lui donner des ordres.
- **L'unité de direction** : l'entreprise doit poursuivre un seul but, une seule direction.
- **La clarté de la hiérarchie** : les liaisons hiérarchiques (ascendantes et descendantes) doivent être simples et respectées. L'information doit suivre la ligne hiérarchique c'est-à-dire qu'aucun court-circuitage d'un niveau hiérarchique ne doit être toléré.
- **L'autorité et la responsabilité** : l'autorité est le droit de donner des ordres et le pouvoir celui d'exiger l'obéissance. Elle entraîne la responsabilité de celui à qui elle est confiée.
- **La centralisation** : les informations sont dirigées vers le plus haut niveau hiérarchique.



La structure " staff " :

Dans cette structure, il n'y a pas d'unité de commandement. Autorité et pouvoir sont délégués à des chefs " fonctionnels " compétents dans leur spécialité. Dans l'exemple ci-dessous, chacun des ouvriers dépend de six spécialistes, en fonction du problème posé. C'est l'autorité dans la spécialité.



5.1.1. **L'organisation fonctionnelle :**

On doit à **H.Fayol** l'organisation Fonctionnelle dont il expose les principes dans son célèbre ouvrage de 1910 intitulé Administration industrielle générale.

Fayol commencera par recenser les principales fonctions dans l'entreprise, qu'il regroupera en six catégories :

- La fonction technique de production et de transformation
- La fonction commerciale qui comprend l'achat, la vente et l'échange
- La fonction financière : recherche et gestion des capitaux
- La fonction de sécurité s'appliquant aux biens et aux personnes
- La fonction comptable
- La fonction administrative qui recouvre les tâches de direction.

Puis l'objet principal de ses travaux part du constat que les dirigeants ne se sont jusqu'alors préoccupés que de commander et de contrôler.

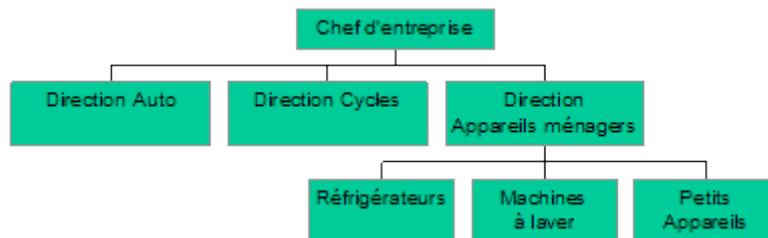
FAYOL souligne alors 3 autres tâches importantes du dirigeant : **prévoir, organiser, coordonner.**

Transparent (9)

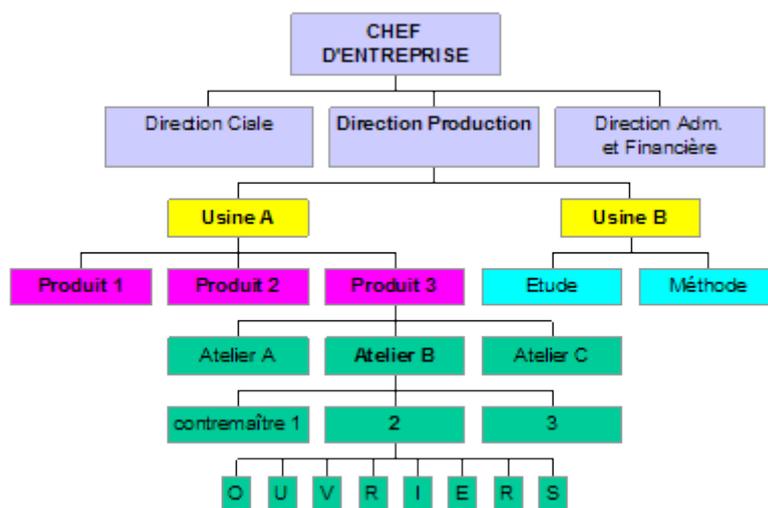
Structure par Fonctions :



Structure par Produits :



Structure Complexe :



5.2.) Structures contemporaines :

Nous allons voir 4 types de structures :

5.2.1. L'organisation staff and line :

La structure staff and line ou structure hiérarchique avec état-major a émergé à la fin de la 2^{ème} guerre mondiale. Elle a été alors adoptée par la plupart des grandes entreprises américaines (General Motors, Dupont de Nemours...). Elle a même inspiré le président Roosevelt qui s'entoura d'équipes de spécialistes pour résoudre différents problèmes.

Quels sont les principes de cette structure ?

Tout d'abord, **l'unité de commandement** qui permet d'assurer la cohésion de l'entreprise. En effet, celle-ci évite la confusion des pouvoirs qui menace la structure fonctionnelle. Il est donc souhaitable qu'un employé reçoive ses ordres d'un seul supérieur. Néanmoins, l'unité de commandement est sujet à critiques car la

complexité des informations et leur multitude sont telles qu'un seul homme aussi brillant soit-il est incapable de cerner parfaitement l'ensemble des tenants et des aboutissants d'un problème organisationnel. C'est pour cela que les responsables de l'organisation staff and line s'entourent d'une équipe de spécialiste (les staffs ou fonctionnels) chargés de les conseiller dans leurs décisions.

On trouve ainsi 2 niveaux dans la structure :

- **un niveau de décision et d'exécution** : le line composé d'opérationnel (ceux qui agissent)
- **un niveau de réflexion et d'aide à la décision** : le staff composé de fonctionnels. (ceux qui pensent)

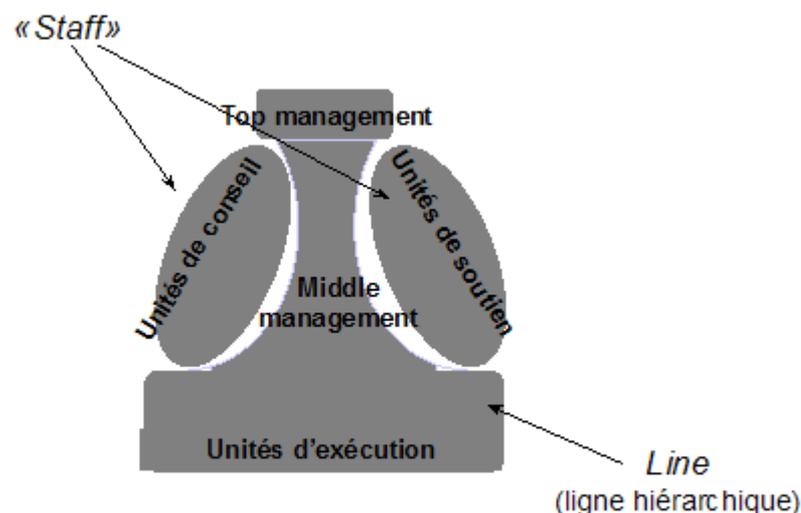
Mais est-il bien raisonnable de découper ainsi les individus entre ceux qui agissent et ceux qui pensent ? C'est là une limite de l'organisation staff and line car à vouloir découper les mains et les cerveaux, pour prendre une image, les bras peuvent trouver leur travail peu intéressant car on ne leur demande pas de réfléchir. Source de conflit car les bras peuvent dire aux cerveaux qu'ils n'ont pas la connaissance des problèmes concrets et ne peuvent par conséquent apporter des solutions pragmatiques.

Transparent (9)

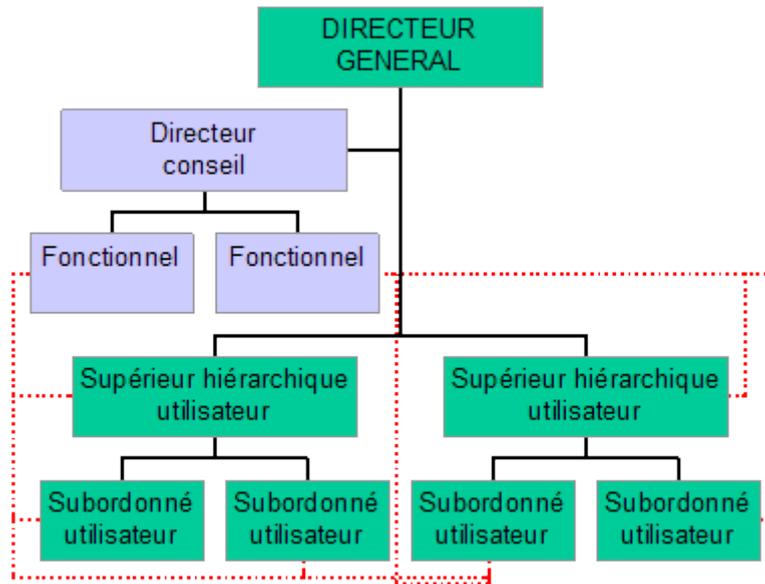
La structure " staff and line "

Cette structure vise à partager l'autorité entre des chefs opérationnels qui vont agir et des chefs fonctionnels qui vont soutenir et conseiller.

Dans ce cas, il y a deux types d'autorité dans l'entreprise : l'autorité de commandement et l'autorité de conseil.



Anatomie de l'organisation (d'après [H. MINTZBERG](#))



5.2.2. La Direction Par Objectifs :

On doit ce type de structure (DPO) à Peter Drucker.

La DPO consiste à organiser une structure par départements dotés de la plus grande autonomie pour ce qui concerne le fonctionnement et disposant de leurs propres services fonctionnels. La DPO exige une direction collégiale (collective) où les objectifs sont négociés.

La structure DPO est fondée sur les résultats. Drucker en définit 2 types :

- **la structure décentralisée fédérative** : l'organisation est divisée en secteurs d'activité autonomes (par marché ou produit) dont chacun peut être considéré comme une entreprise parce qu'il vend sur un marché propre et qu'il contrôle ses coûts.
- **la structure décentralisée simulée** : elle intervient quand les secteurs décentralisés ne peuvent être considérés comme de véritables entreprises parce qu'ils n'ont pas de vrais marchés. C'est le cas des entreprises intégrées. Dans ce cas, on simule une autonomie en organisant des prix internes de cession entre les unités afin qu'elles se comportent comme de véritables entreprises autonomes. Chaque entité a ses propres objectifs, ses propres résultats. Exemple : une entreprise intégrée c'est une E qui est présente tout le long ou sur une partie de la filière (ex : secteur pétrolier Total ; Total en amont de la filière c'est-à-dire à l'extraction du pétrole peut créer des

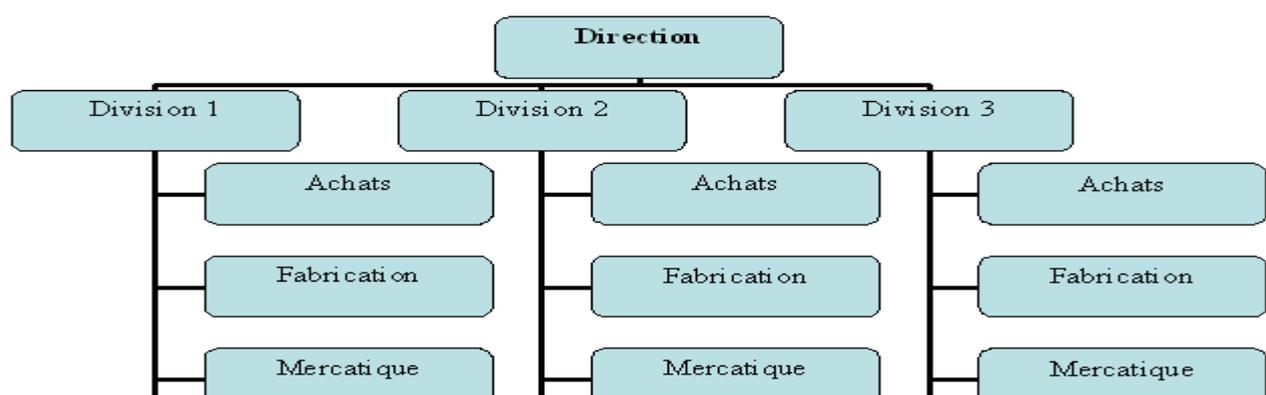
entités autonomes qui revendent le pétrole extrait à différentes unités de transformation).

5.2.3. La structure divisionnelle :

Dans la structure divisionnelle, la répartition des tâches se fait par rapport aux produits ou familles de produits présentant des critères d'homogénéité. La répartition de ces produits se fait par division. Chaque division ou branche est relativement autonome et possède généralement sa propre structure (achats, personnel, marketing, etc.). Mais chaque division est contrôlée par la Direction Générale.

Outre la division par produit, celle-ci peut également se faire par zones géographiques (Europe, Amérique du nord, Asie, etc.). Au lieu de départementaliser en fonction des produits, une répartition est effectuée en fonction des marchés qui présentent un caractère homogène. Ce type de départementalisation par zones géographiques est souvent utilisé par les firmes multinationales qui peuvent ainsi s'adapter rapidement à leur environnement.

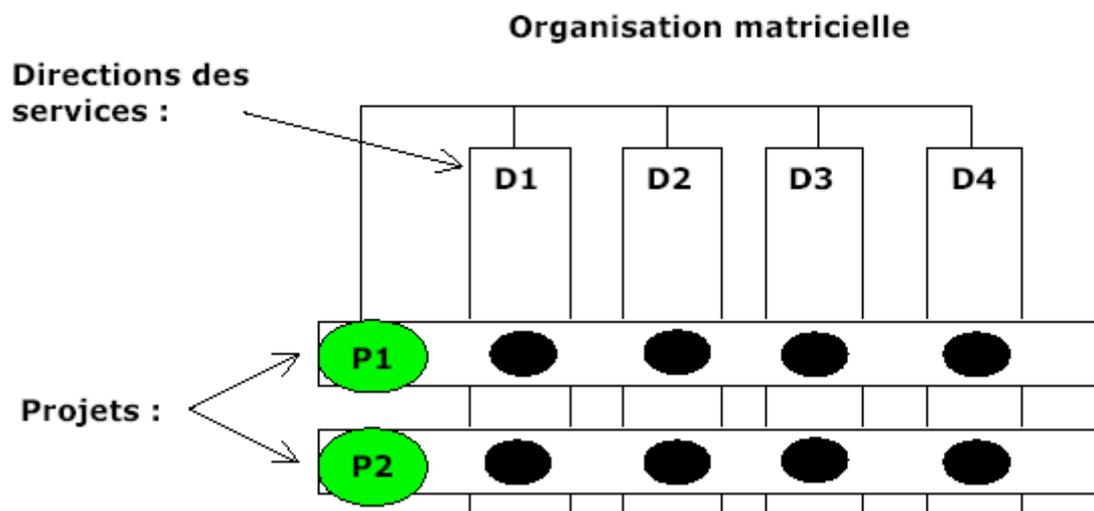
C'est le type de structure adopté par la plupart des grandes entreprises car il permet une grande flexibilité dans le sens où on peut enlever, ajouter ou bien réorganiser une division assez facilement sans perturber l'ensemble de l'organisation.



5.2.4. **La structure matricielle** :

Elle correspond à une répartition des tâches réalisée suivant 2 critères différents : fonctionnel et divisionnel. par fonction spécialisée (commercialisation, production... et par produit ou par projet)

Cette structure repose sur la liaison de 2 compétences : celle du Directeur de projet ou de produit ou de pays (critère divisionnel) et celle du spécialiste de la fonction (critère fonctionnel). Cette structure est très souple car elle permet dans le même temps de maintenir durablement dans l'entreprise les départements par fonctions tout en créant à la demande des groupes « ad hoc » en charge de nouveaux produits ou de nouveaux projets. Néanmoins, cette structure peut poser problème dans la mesure où elle laisse planer une certaine ambiguïté sur la dépendance hiérarchique des individus : dépendent-ils de la fonction ou de la division ?



Remarques : Il existe d'autres formes complexes d'organisation : les organisations en réseau ou neuronale.

5.3. Comparaison entre les structures : Avantages/Inconvénients :

Avantages et inconvénients des différentes structures :

Types de structure	Avantages	Inconvénients
Hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> . Organigramme simplifié de type pyramidale (pour TPE/PME) 	<ul style="list-style-type: none"> . structure centralisée . structure rigide . allonge les communications . les communications doivent suivre la voie hiérarchique
Fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> . organigramme simplifié et clair (PME) 	<ul style="list-style-type: none"> . centralisation forte . faible communication transversale . structure rigide et donc lente à réagir
Staff and line	<ul style="list-style-type: none"> . respect de l'unité de commandement (Fayol) et spécialisation (Taylor) . décisions prises par des spécialistes 	<ul style="list-style-type: none"> . conflits entre ceux qui « agissent » et ceux qui « pensent » et confusion de pouvoir . alourdissement des coûts de fonctionnement
DPO	<ul style="list-style-type: none"> . unité de commandement . autonomie . transversalité . réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> . négociations des objectifs
Divisionnelle	<ul style="list-style-type: none"> . structure décentralisée . recentrage sur les activités . structure adaptable 	<ul style="list-style-type: none"> . dispersion des ressources . faible spécialisation
Matricielle	<ul style="list-style-type: none"> . mise en commun des ressources affectées ensuite selon les projets . gestion souple des ressources disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> . dualité de commandement . problèmes de coordination globale de l'action de la firme . coûts d'organisation

6.) **Les déterminants de la structure** :

Chaque entreprise va choisir son type de structure en fonction de facteurs qui s'imposent à elle. Ces facteurs de contingence (appelé comme cela par Mintzberg) ou déterminants de la structure sont au nombre de 5 :

- **La taille de l'entreprise :**

En effet, plus le nombre de salariés de l'entreprise augmente et plus la structure à mettre en œuvre sera complexe.

- **Le système de production :**

Le choix d'un mode de production influence la répartition des tâches et des responsabilités de l'entreprise (système de production linéaire, process ou à la chaîne, production discontinue, production unitaire⁴).

- **Le secteur d'activité :**

Les entreprises présentes sur le même secteur d'activité c'est-à-dire produisant les mêmes produits adoptent souvent des structures similaires.

- **L'environnement :**

L'environnement des entreprises est de plus en plus turbulent, changeant. La structure doit permettre à l'entreprise de réagir vite aux mutations de son environnement.

- **La stratégie :**

La stratégie de gestion va influencer l'importance accordée à telle fonction dans l'entreprise. Par exemple si l'entreprise a pour stratégie la réduction des coûts, le service Achats, aura de l'importance ; si une entreprise a pour stratégie la conception de produits innovants, le service R&D aura de l'importance, etc.

Enfin, pour être complet sur ce point, précisons que Mintzberg propose 5 structures types qui correspondent aux facteurs de contingence vu précédemment :

⁴ Production linéaire : le produit se fabrique au fur et à mesure de son cheminement sur la ligne ou la chaîne de production, il se forme par l'ajout successif de pièces. Production discontinue : les postes de travail ne sont plus en ligne pour répondre à un processus unique, mais éparpillés pour répondre à un processus multiple ce qui permet de traiter une grande variété de produit. Quant à la production unitaire : elle est réservée à la fabrication de certains produits complexes : programme spatial, centrale nucléaire, barrage hydraulique.

- 1) **La structure simple** : structure de TPE, PME, peu formalisée, dépendante d'un seul homme en la personne de l'entrepreneur, le patron ; sans technostucture ni fonctions logistiques, système technique simple
- 2) **La bureaucratie mécaniste** : forte standardisation du travail, entreprise de grande taille, environnement simple et stable, centralisation (ex : entreprise de production de masse)
- 3) **La bureaucratie professionnelle** : forte standardisation des qualifications du personnel, entreprise de grande taille, environnement complexe et stable, système technique simple (ex : Hôpital, université)
- 4) **La structure divisionnalisée** : marchés diversifiés, grande taille, standardisation des résultats (multinationales)
- 5) **L'adhocratie** : organisation jeune et petite, système technique sophistiqué, structure peu formalisée, coordination par ajustement mutuel c'est-à-dire par des échanges plus ou moins formels entre les individus sans intermédiaires hiérarchiques (ex : agence de publicité, société informatique, etc.)

Il est important de noter que la structure de l'entreprise n'est pas uniquement le résultat du choix rationnel par les dirigeants ou les spécialistes d'une forme précise d'organisation; la structure de l'entreprise est souvent un mélange des formes organisationnelles étudiées et surtout le fruit de l'expérience de l'action, de l'auto adaptation, de l'apprentissage organisationnel.
L'entreprise est un système complexe et dynamique.

Les fonctions ou activités sont constitutives des organigrammes des entreprises. Le degré de « centralité » d'une fonction dépend des biens ou services produits par l'entreprise c'est-à-dire que certaines fonctions auront de l'importance alors que d'autres seront jugées comme complémentaires.

Nous allons voir 8 fonctions de l'entreprise correspondant à 8 parties de ce chapitre 3 :

Ce chapitre est constitué de 8 parties :

- 1.L'activité commerciale
- 2.L'approvisionnement et la production
- 3.Les finances de l'entreprise
- 4.La fonction de direction ou de management
- 5.La gestion des ressources humaines
- 6.La fonction achats
- 7.La fonction logistique
- 8.La gestion de la qualité

Chapitre 3. Les activités (fonctions) de l'entreprise

1. L'activité commerciale

L'activité commerciale d'une entreprise repose sur le marketing qui se caractérise par l'ensemble des moyens dont disposent les entreprises en vue de créer, de conserver et de développer leurs marchés (Mercator).

Elle repose d'une part, sur la connaissance du marché, d'autre part, sur la connaissance du consommateur et enfin sur la mise en œuvre du marchéage ou marketing-mix constitué de 4 variables : le produit, le prix, la communication et la distribution.

1.1. Connaissance du marché

Par connaissance du marché on entend la structure du marché (monopole, oligopole, etc.), l'étude de marché, le niveau de concurrence et les menaces influençant le secteur (modèle d'analyse sectorielle les 5 forces concurrentielle de Porter). Je vous renvoie au cours Introduction à l'environnement de l'entreprise chapitre 2. ; première partie « le marché ».

Autre élément dont il faut tenir compte dans la connaissance du marché, c'est sa **segmentation**. La segmentation marketing d'un marché se fait à l'aide de l'étude de marché.

Définition : La segmentation est une opération d'analyse du marché qui consiste à rechercher dans une population une partition en groupes caractérisés par une fonction de demande homogène appelés segments. (Rappel : les socio styles)

Dit autrement : la segmentation permet de découper un ou plusieurs marchés en différentes parties homogènes, appelées segments, où les consommateurs présentent des caractéristiques communes (âge, sexe, lieu géographique de résidence, professions, situation familiale, etc.). Ces segments peuvent également se subdiviser en micro segments (créneaux, niches). Une niche est une fraction d'un segment sur lequel l'entreprise possède un avantage concurrentiel fort, où elle est très peu attaquée par la concurrence et sur laquelle la rentabilité est importante. (ex : limonade haut de gamme : Lorina bouteille en verre, bouchon mécanique en porcelaine, tradition, vieille recette de fabrication).

La segmentation va permettre de regrouper les consommateurs en ensembles homogènes selon différents critères. Il est courant de classer les critères selon 3 familles :

- 1^{ère} famille : les critères décrivant le processus de décision du consommateur ou critères correspondant aux comportements d'achat du consommateur. Il s'agit de **variables d'exigence** ou **d'attitudes** que le consommateur a vis-à-vis du produit. Elles correspondent à :
 - la nature du besoin à satisfaire
 - l'achat du produit : est-il spontané, réalisé à la suite d'un conseil d'une tierce personne, à la suite d'une information lue dans un magazine, etc.
 - la nature de l'achat : 1^{er} achat, achat régulier, non régulier
 - le nombre et le type de magasins visités par le consommateur : circuits de distribution (magasin spécialités, GMS, Vente à Distance, Internet, etc.)
 - etc.

- 2^{ème} famille : les critères décrivant les caractéristiques du consommateur. Cette 2^{ème} famille de critères se subdivise en 2 :
 - les critères **sociodémographiques** : âge, sexe, revenus, situation de famille, nombre d'enfant, niveau d'instruction, CSP, situation géographique, etc.

- et les critères psychologiques ou **psycho graphiques : socio styles** (comportements de consommation liés aux styles de vie reposant sur des valeurs, des attitudes, des croyances).
- 3^{ème} famille : les critères décrivant l'environnement du consommateur : culture, groupe d'appartenance (le consommateur fait partie d'association, de clubs, d'une « tribu », etc.)

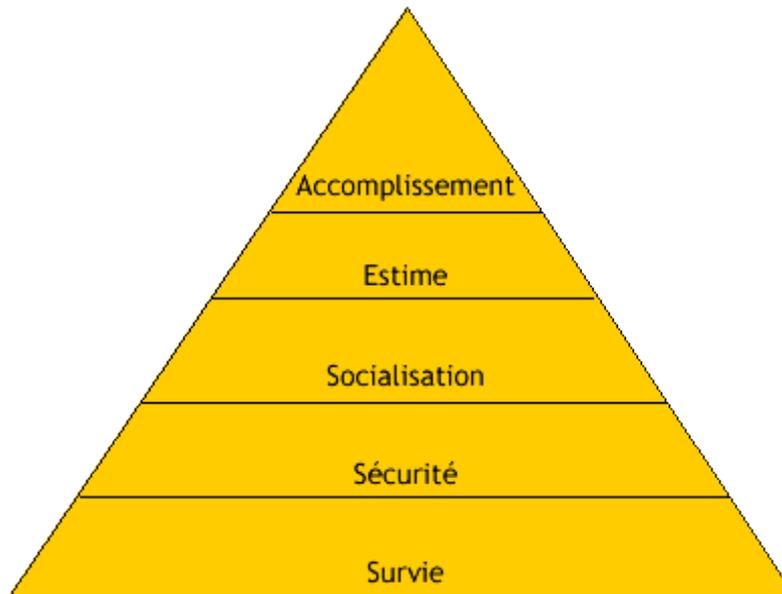
1.2. Connaissance du consommateur :

On va s'intéresser dans ce point aux besoins et attentes des consommateurs. Pour la connaissance de la demande, je vous renvoie au cours Introduction à l'environnement de la firme et à la partie consacrée à l'étude de la demande (indicateur d'élasticité par exemple).

1.2.1. Identification des besoins des consommateurs : la pyramide de **Abraham.Maslow**

Maslow a hiérarchisé les besoins des consommateurs en 5 niveaux : 1) besoins physiologiques (survie, se nourrir, se vêtir, se loger), 2) besoins de sécurité (protection physique et morale), 3) besoins d'appartenance (Socialisation, se sentir aimé, accepté par sa famille, par ses collègues de travail, etc.), 4) besoins d'estime (se sentir respecter par son entourage, réussir socialement) et 5) besoins de s'accomplir (réaliser ses aspirations, se dépasser).

Faire la pyramide au tableau :



Le rôle de la mercatique est double. Il s'agit d'une part, d'identifier les besoins afin d'y faire correspondre les produits et de surveiller l'évolution de ces besoins et d'autre part de concevoir de nouveaux besoins créant ainsi de nouveaux marchés. (exemple : les téléphones portables).

1.2.2. **Evolution des besoins** :

Les besoins évoluent en fonction de **facteurs individuels** ou **sociaux**. Les facteurs individuels témoignent du fait que les besoins ne sont pas identiques pour tous les individus.

Les besoins peuvent évoluer également en fonction de **facteurs sociaux**. Exemple de facteurs sociaux d'évolution : l'évolution technologique (apparition d'une nouvelle technologie qui va être à l'origine de nouveaux produits créant ainsi de nouveaux besoins, exemple : la TNT télévision numérique terrestre), les mutations de la société : augmentation des besoins de communication (portable, Internet), de déplacement (avion, train), de la part des loisirs (35h00), etc. ; les normes et les statuts sociaux : qui participent à l'évolution des besoins (l'appartenance à un groupe et le passage à un groupe « supérieur » va entraîner une évolution des besoins).

1.2.3. Facteurs influençant l'acte d'achat :

La connaissance du consommateur passe également par la compréhension des **motivations** et des **freins** à l'achat.

Parmi les **motivations** (ou mobiles d'achat) on en dénombre 7 types :

- **psychosociologique** : achat qui relève de considérations psychologiques (ex : rouler dans une voiture sportive marque allemande pour affirmer sa puissance)
- **physiologique** : besoins physiologiques (consommer sans sucre si diabète)
- **rationnelle** : achat raisonné basé sur critères objectifs (acheter un lave-linge économique, peu encombrant, etc.)
- **affective, émotionnelle** : achat passion reposant sur des critères subjectifs
- **hédoniste** : recherche de plaisirs personnels
- **oblativ** : plaisir d'offrir
- **auto expression** : désir d'exprimer au travers des produits ce que l'on est ou ce que l'on voudrait être (achat de marque)

Quant aux **freins**, il s'agit de forces conscientes ou inconscientes qui limitent ou empêche l'achat. Les freins sont recensés en 4 classes :

- 1) **les freins culturels** (liés à l'éducation, à la culture individuelle ou familiale)
- 2) **sociaux** (appartenance sociale)
- 3) **physiques**
- 4) **financiers** (prix).

La typologie usuelle des freins identifie 3 catégories :

- 1) **les inhibitions** (autocensure développée pour raison culturelle, religieuse ou psychologique)
- 2) **les peurs** (difficultés réelles ou supposées attribuées par un consommateur à un produit)
- 3) **les risques** (incertitudes portant sur l'achat : risque financier, risque pour estime de soi, etc.)

1.3. Marchéage ou marketing-mix :

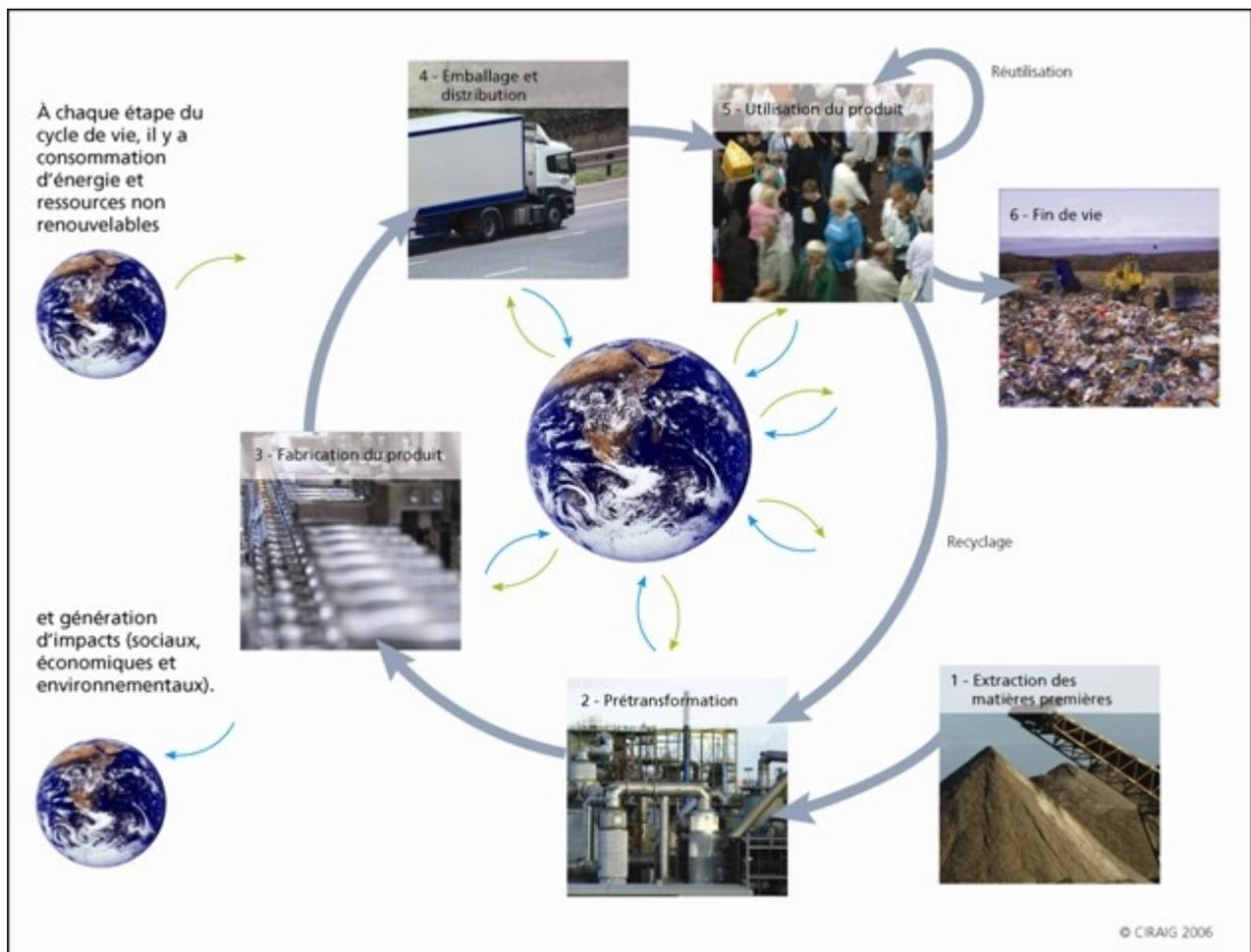
Le marketing-mix (MM) est, depuis le début des années soixante, assimilé à **la règle des 4P** pour **Product, Price, Place et Promotion**. Il s'agit donc de l'ensemble des moyens dont dispose une organisation pour concevoir l'offre qu'elle présentera sur le marché.

1.3.1. Le produit

Définir la politique de produit consiste à prendre des décisions relatives à la vie du produit ou d'une famille de produits et relevant d'un des domaines suivants : le positionnement, la gamme, l'innovation, la modernisation ou l'abandon du produit.

Tout produit passe par différentes phases. Ces phases sont au nombre de 5 et sont regroupées dans le schéma suivant : Le cycle de vie d'un produit inclut :

- L'extraction et la transformation des matières premières
- La fabrication du produit
- L'emballage et la distribution
- L'utilisation du produit
- La fin de vie du produit.



1.3.2. Le prix :

La politique de prix consiste à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles en matière de:

- 1) fixation des prix de vente des produits et service nouveaux,
- 2) modifications de prix des produits existants,
- 3) modulations tarifaires prévues et autorisées pour la force de vente (rabais, ristournes, promotions...).

D'une manière générale, la fixation du prix de vente d'un produit est une décision majeure en raison de l'influence que ce prix exerce à la fois sur le volume des ventes et sur la rentabilité du produit.

1.3.3. La communication :

La communication commerciale est bâtie de façon à **faire connaître le produit**, ensuite à **créer** chez la cible visée (client potentiel) **une attitude favorable** au produit, et enfin, de **persuader la cible** visée d'acheter le produit.

Donc 3 objectifs d'une action de communication :

- faire connaître le produit (cad : informer sur les caractéristiques du produit, l'utilisation du produit ; c'est ce qu'on appelle la phase cognitive
- chercher à développer une attitude favorable à l'égard de l'entreprise, de ses marques, de ses produits ; c'est ce qu'on appelle la phase affective dans laquelle l'entreprise cherche à construire ou à développer une image positive d'un produit ou service, d'une marque, ou de l'entreprise elle-même
- persuader la cible visée d'acheter le produit : c'est la phase conative ou comportementale qui a pour but d'inciter la cible à acheter le produit

Sachez que l'entreprise a le choix en matière de stratégie de communication entre une variété de moyens de communication. Ils peuvent être regroupés en deux groupes : **la publicité média, et la communication hors média.**

- la publicité média consiste à informer et à convaincre le consommateur d'acheter le produit via des canaux de communication de masse : comme : la presse, le cinéma, la radio, la télévision, l'affichage et Internet...
- La communication hors média se compose de quatre formes de communication :
 - la promotion des ventes (PLV, jeux, concours, offres de prix, etc.)
 - la communication institutionnelle (sponsoring ou mécénat)

- la communication directe appelée aussi mercatique directe (mailing, phoning)
- la participation à des foires et/ou salons

1.3.4. **La distribution :**

Définir une politique de distribution repose sur des choix et actions qui visent à **créer, développer, animer et assurer le suivi du réseau de distribution de l'entreprise**. La politique de distribution est une composante essentielle du marchéage car : les décisions en matière de distribution sont souvent difficiles à modifier du fait des liens entre l'entreprise et les distributeurs (engagements contractuels, relations de confiance, etc.) et le délai de constitution d'un réseau nécessite un investissement en temps et financier.

Le réseau de distribution comprend l'ensemble des personnes morales ou physiques qui assurent les fonctions commerciales et logistiques permettant à une entreprise de diffuser ses produits aux clients finals. Le canal de distribution peut être : direct (aucun intermédiaire, le produit est vendu directement du producteur au consommateur), court (un seul intermédiaire : producteur, détaillant, consommateur) ou long (plusieurs intermédiaires : producteur, grossiste, détaillant, consommateur).

Nous passons maintenant à la deuxième partie, qui correspond à deux autres fonctions de l'entreprise

2. L'approvisionnement et la production :

Nous voyons tout d'abord l'approvisionnement, puis la production.

2.1. **L'approvisionnement :**

On va tout d'abord s'intéresser aux objectifs de la fonction approvisionnement. Toute entreprise cherche à réduire ses coûts afin d'améliorer sa rentabilité. La fonction approvisionnement doit participer à la diminution d'une part, des coûts d'achat de matières et de produit participant à la fabrication et d'autre part des coûts de stockage.

- **La réduction des coûts d'achat :** passe tout d'abord par une très bonne connaissance du processus de production afin de déterminer précisément les besoins de l'entreprise (en matières et produits). Egalement, par une analyse quantitative et qualitative des approvisionnements. En effet, la quantité des approvisionnements à commander doit être fonction du rythme de la production, des délais d'approvisionnement et du mode de gestion des stocks. La qualité des approvisionnements doit être définie en fonction de divers

critères : normes techniques, réglementations (sécurité), exigence de la clientèle, etc.

Bien sûr, réduire les coûts d'achat repose également sur le choix des fournisseurs mais nous reviendrons sur ce point dans la partie 6 consacrée à la fonction achat qui a précisément ce rôle de sélection des fournisseurs.

- **La réduction des coûts de stockage** : elle repose sur une bonne gestion des stocks. La mesure des stocks peut être physique (inventaire des quantités) ou monétaire (inventaire en valeur). Elle permet de mesurer deux indicateurs utiles à la gestion des stocks : 1) le stocks moyen et 2) le taux de rotation des stocks.

(Stock moyen = $\frac{\text{Stock initial} + \text{Stock Final}}{2}$)

Taux de rotation des stocks = $\frac{Q}{q}$

Q= consommation annuelle ; q=quantité commandée à chaque commande)

Enfin, il existe différentes méthodes de gestion des stocks qu'on ne développera pas ici.

Sachez qu'aujourd'hui beaucoup d'entreprises pour réduire considérablement leur coût de stockage ont recours à la méthode dite du « **juste à temps** » ou **Kanban** (méthode vient du Japon, kanban signifie étiquette en japonais). Cette méthode repose sur le « zéro stock » c'est-à-dire la suppression des coûts de stockage jugés inutiles. Pour mettre en place une telle méthode, il faut que les matières ou produits soient livrés juste au moment où l'entreprise en a besoin ce qui requiert une **étroite coordination entre les services marketing (prévision des ventes), production et approvisionnement**.

L'objectif du **juste à temps** est de fournir la matière première ou les composants requis au bon endroit et au bon moment pour permettre une production qui réponde aux besoins exprimés par les clients. Cette méthode va de pair avec une production en **flux tiré ou flux tendu**. Néanmoins ce type de gestion de stock n'est possible que dans un environnement où : 1) les demandes sont relativement stables ; 2) les acteurs de la production (fournisseurs et système de production de l'entreprise) sont très réactifs.

2.2. La production :

La fonction première de l'entreprise est de produire un bien ou un service destiné à être cédé sur le marché à un prix couvrant au moins ses coûts de production.

L'organisation de l'entreprise s'articule donc autour de sa mission fondamentale de production.

Nous verrons tout d'abord ce qu'est le système de production, puis l'organisation de la fonction de production en abordant l'évolution de celle-ci au cours du temps (OST, fordisme, etc.) et enfin les différents modes de production

2.2.1. Qu'est-ce que le système de production :

Le système de production décrit l'ensemble du processus grâce auquel l'entreprise produit un bien ou un service apte à satisfaire une demande à l'aide de facteurs de production acquis sur le marché.

Dans le cadre d'une entreprise, le système de production, outre sa finalité première qui est de produire un bien économique, cherche à satisfaire d'autres objectifs secondaires tels que : (5 objectifs)

- Objectif en terme de **quantités produites** : la fonction de production doit permettre à l'entreprise de satisfaire la demande qui lui est adressée ce qui suppose que l'entreprise adapte sa capacité de production au volume des ventes.
- Objectif en terme de **qualité** : les biens économiques produits doivent être de bonne qualité, c'est-à-dire doivent permettre de satisfaire les besoins de la clientèle. Mais la production doit aussi être de qualité en terme d'utilisation des ressources afin de respecter le critère d'**efficience** attaché au système productif. **Le système productif doit donc être économe en ressources et constant en terme de qualité.**
- Objectif de **coût** : le système productif adopté par l'entreprise doit proposer les plus faibles coûts de production possibles de manière à garantir la compétitivité de l'entreprise.
- Objectif de **délai** : il s'agit d'une part, de réduire le délai de fabrication pour limiter les coûts, et d'autre part, de produire dans des délais conformes au niveau de la demande ce qui suppose un système et un mode de production réactifs.
- Objectif de **flexibilité** : c'est-à-dire que le système productif doit être capable de s'adapter aux variations de la demande, ou bien encore aux évolutions de l'environnement productif de l'entreprise (innovations technologique, nouveau mode de production).

2.2.2. **L'organisation de la fonction production :**

L'organisation de la fonction production repose sur la présence de services fonctionnels. On dénombre quatre principaux services fonctionnels qui prennent en charge la préparation du travail (c'est-à-dire l'organisation du mode de production) et le contrôle du bon fonctionnement de la chaîne de production :

- **Le bureau des études** : il conçoit les prototypes des produits réalisés par l'entreprise et en donne une définition complète qui permettra de mettre en place un processus de production standardisé notamment au niveau des pièces et composants utilisés.
- **Le bureau des méthodes** : définit les méthodes de production qui vont être utilisées pour réaliser le produit proposé par le bureau des études dans le souci de permettre une production au moindre coût. Ce service décrit donc entre autre, la succession des opérations à réaliser pour produire un bien, l'organisation de ces différentes phases de production dans le temps et dans l'espace.
- **Le bureau d'ordonnancement** : assure le lancement proprement dit de la phase de production en cherchant à minimiser le délai global de production et ce, pour un coût global qu'il ne faut pas dépasser
- Enfin, le **service de contrôle de la production** : se charge de vérifier que les services opérationnels remplissent bien leur mission dans les conditions définies par le bureau des méthodes que ce soit en terme de délai, de qualité, de rendement ou de coût de production.

Conjointement aux 4 services fonctionnels, l'organisation de la production repose également sur des services opérationnels. On en dénombre 5 :

- le service fabrication
- le service expédition
- le service manutention
- le service outillage
- le service entretien

Il existe des formes traditionnelles d'organisation de la production et d'autres plus contemporaines. Parmi, les formes classiques, il y a l'**OST** (Organisation Scientifique du Travail) ou **taylorisme**⁵ dont les principes d'organisation du travail se trouvent appliqués par Henri Ford. En effet, Henri Ford s'inspire du taylorisme pour mettre en place une nouvelle forme d'organisation de la production. On parlera de **fordisme**. Le fordisme repose sur deux concepts-clés :

⁵ OST : principes 1) séparation fonction conception et fonction exécution ; 2) décomposition du travail en tâches élémentaires simplifiées et répétées tout le temps ; 3) rémunération basée sur la productivité (à la pièce, au rendement).

- **la standardisation du produit** : la définition d'un mode opératoire formalisé et favorisant les économies d'échelles repose sur une standardisation du produit fini qui n'est alors produit qu'en une seule version de manière à simplifier au maximum le processus de production et à bénéficier d'économies d'échelles importante (la Ford T n'était produite qu'en une seule couleur par exemple, le noir)
- **le travail à la chaîne** : l'organisation du mode de production repose sur un mode de production en continu, dans lequel les différentes tâches élémentaires se succèdent les unes après les autres et où le produit fini circule d'un atelier à l'autre. Ce type d'organisation sera matérialisé dans l'espace par la mise en place d'une chaîne de fabrication.

La généralisation des principes tayloristes et de l'organisation fordiste du travail s'est traduite par la réalisation de gains de productivités très importants qui ont eu pour conséquence un formidable développement économique caractérisé par l'émergence d'une **production et d'une consommation de masse**. Cette croissance économique des années d'après-guerre est appelée les « **trente glorieuses** ». Néanmoins, à partir des années 70, ce mode d'organisation de la production rencontre des limites importantes qui vont avoir pour conséquence une remise en cause des principes même du taylorisme et par extension du fordisme. En effet, d'une manière générale, la crise des années 70 révèle les limites de ce modèle d'organisation de la production puisque les entreprises ne peuvent plus dans un contexte de fort ralentissement de la croissance économique fonder leur mode de production uniquement sur la recherche de gains de productivité. Il existe d'autres limites à l'OST de natures diverses tels que :

- **Limites sociales** : la motivation des salariés reposant sur le simple critère du salaire est remise en cause. De plus, la parcellisation des tâches (c'est-à-dire tâches découpées et répétées) rend le travail peu gratifiant et démotivant ce qui se traduit par l'augmentation de l'absentéisme.
- **Limites technologiques** : l'organisation du travail à la chaîne se traduit par une forte rigidité des processus productifs qui sont alors difficilement adaptables dans un contexte où la consommation de masse laisse la place à un désir de personnalisation de l'acte de consommation de la part des clients (consommation différenciée).
- **Limites économiques** : la productivité globale tend à plafonner suite d'une part à la baisse de motivation des personnels, à la qualité moyenne des biens économiques ainsi produits (les critères quantitatifs l'emportent sur les critères qualitatifs) et à la saturation des principaux marchés de consommation de masse.

Face à ces limites, les entreprises se sont tournées alors vers de nouvelles formes d'organisation du travail de production. En effet, il est nécessaire de faire évoluer le mode de production auparavant focalisé sur la seule recherche de gains de productivité. Les évolutions des modes de consommations poussent les entreprises à revoir ce type d'organisation en recherchant :

- tout d'abord, de **nouvelles formes de motivations du personnel** : qui ne passe plus simplement par la motivation salariale mais par l'enrichissement des tâches, l'élargissement des tâches (la spécialisation du salarié est remise en cause) et la rotation des postes (pour lutter contre la monotonie du travail)
- Egalement, la recherche de **flexibilité de la chaîne de production** : pour répondre à une demande de plus en plus différenciée exprimée par le consommateur et de plus en plus variable. De ce fait, l'organisation du travail doit aussi favoriser l'initiative des fonctions opérationnelles pour diminuer le temps de réaction de l'entreprise
- la recherche de **la qualité** : cet élément devient un principe incontournable du fait de l'exigence croissante des consommateurs déçus par la faible qualité des produits réalisés dans le cadre d'une approche quantitative de la production
- enfin, une **organisation de l'entreprise pilotée par l'aval** c'est-à-dire que la production doit répondre à une demande réelle.

Parmi les nouveaux modes d'organisation de la production, on peut citer le **Toytotisme**.

Le Toyotisme : c'est la firme automobile Toyota qui a donné son nom à une nouvelle forme d'organisation de la production. Le toyotisme est apparu dans les années 50 et 60 sous l'impulsion de Ohno, Directeur de la production puis DG de Toyota. Ohno entend corriger les limites majeures du taylorisme et du fordisme tout en reprenant les principes généraux de ces 2 modes d'organisation. Le toyotisme repose sur 5 concepts-clés :

- la recherche de la qualité totale
- l'amélioration permanente
- la simplification des processus de fabrication
- la limitation des stocks
- l'élimination des gaspillages

Ces 5 concepts-clés repose sur l'application du principe des 5 zéros. 1) zéro défaut, 2) zéro panne, 3) zéro délai, 4) zéro stock (juste à temps), 5) zéro papier.

2.2.3.) Les modes de production :

L'organisation de la fonction production repose en grande partie sur le mode de production choisi.

Le choix d'un mode de production repose sur l'analyse de quatre critères :

- **Les quantités de biens ou services devant être produites** : le mode de production variera selon que la production de l'entreprise est unitaire (une seule unité produite à chaque fois), ou concerne des séries plus ou moins importantes (petites, moyennes ou grandes séries). Plus le volume de la production est important, plus le mode de production sera standardisé et reposera sur une structure de production formelle est rigide (de type OST, taylorisme)
- **La nature du processus de production** : celui-ci peut être de nature continu (la production ne s'arrête jamais et est concentrée en un seul lieu) ou discontinue (production à la demande ou fractionnée dans le temps ou dans l'espace)
- **La nature du type de gestion de la production** : la fonction de production peut être pilotée soit par la demande (pilotage par l'aval) c'est-à-dire que c'est la commande passée par le client qui déclenche le processus de fabrication, soit pilotée par l'amont, c'est-à-dire que le processus de production répond à un cahier des charges prédéfini ce qui peut se traduire par la constitution de stocks de produits finis
- **La nature de l'implantation du système de production** : le processus de production peut reposer soit sur des ateliers spécialisés qui regroupent l'ensemble des postes de travail de même nature, soit sur des ateliers autonomes qui assurent l'ensemble des tâches nécessaires à la réalisation d'une production, soit par ligne (chaîne de fabrication) ou se succèdent les différentes tâches nécessaires à la production d'un bien qui circulent d'un bout à l'autre de la chaîne de production.

En fonction de ces différents critères, l'entreprise va être capable de choisir son mode de production.

Parmi les modes de production, on en dénombre 4 types :

- **Production unitaire** : fabrication sur mesure en fonction de la demande du client (bâtiment : maison individuelle)
- **Production par lot** : fabrication de petites séries de produits identiques (bâtiment : lotissement)
- **Production en série** : fabrication en grande série de produits identiques et standardisés (fabrication de fenêtres)

- **Production en continu** : flux continu de produits homogènes (produit de consommation de masse : le verre)

3.) **Les finances de l'entreprise** :

Parmi les activités liées à la fonction financière, on recense :

- **la comptabilité** (générale, analytique) : *compta générale* (bilan, compte de ra) *compta ana* : permet de calculer le prix de revient des produits fabriqués
- **le contrôle budgétaire** : repose sur l'analyse des écarts entre les budgets prévisionnels et les réalisations
- **la gestion de la trésorerie** : qui repose principalement sur 3 axes :
 - *la gestion de portefeuille* : ensemble des titres de placement (actions, obligations) et de participation que possède l'entreprise
 - *réalisation du budget de trésorerie* : consiste à s'assurer que les encaissements couvrent les décaissements. vérifier la solvabilité des clients
 - *choisir les sources de financement à court terme* : pour pallier les besoins financiers à court terme, le trésorier peut recourir au crédit auprès des fournisseurs (paiement à 30 j le 10 du mois suivant), au découvert moyennant le paiement d'agios bancaires, les crédits bancaires à court terme ou l'escompte (quand une traite client est remise en banque avant échéance, la banque la rachète ce qui permet à l'entreprise de disposer tout de suite de l'argent moyennant le paiement d'agios)
- **la fiscalité** : connaître l'évolution législative en matière de fiscalité (fiscalité des placements, mesures fiscales (crédit d'impôt en matière de R&D par exemple), fiscalité allégée par exemple pour la création de SARL pour encourager l'initiative à la création d'entreprise (loi Dutreil JO 5/08/03), etc.
- **la préparation des projets d'investissement** : les besoins d'une entreprise évoluent constamment. L'acquisition d'une nouvelle machine, la construction d'une nouvelle usine, nécessitent généralement la souscription d'un prêt à moyen ou long terme. Les investissements peuvent également reposer en partie sur la Capacité d'Autofinancement (CAF)

la CAF est le surplus monétaire dégagé par l'entreprise au cours d'un exercice.

Valeur Ajoutée = Production (CA HT) – Consommations intermédiaires

EBE = VA – rémunérations des salaires – impôts et taxes

CAF = EBE – IS – charges financières + Produits financiers

Autofinancement = CAF – dividendes versées (aux actionnaires)

- la participation à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise : les directeurs financiers sont toujours conviés aux réunions concernant la stratégie globale car ils sont en mesure d'identifier les risques financiers et de définir les ressources de l'entreprise.

4.) **La fonction de direction ou de management :**

La notion de « management » provient de l'anglais, elle signifie : gestion, direction et pilotage. Quand le management s'exerce à un haut niveau de responsabilité on peut parler de fonction de direction (Directeur général, DGA, Secrétaire Général, Directeur des achats, etc.).

Face aux changements dans l'environnement, les entreprises ont recours à un management faisant appel à des modes de gestion participative des salariées. Ceux-ci peuvent être regroupés en 6 formes :

- **la participation aux profits** : forme classique qui repose sur le postulat que le salarié sera d'autant plus amené à contribuer à la réussite de l'entreprise et/ou de fournir un effort si il perçoit qu'il y a personnellement intérêt
- **la participation à la propriété de l'entreprise** : elle recouvre tous les systèmes permettant l'attribution d'actions aux salariés. Elle repose sur le postulat que le salarié sera d'autant plus amené à contribuer à la réussite de l'entreprise et/ou de fournir un effort si il a le sentiment d'investir dans une entreprise qu'il possède en partie.
- **La participation des salariés à la prise de décisions de gestion** : elle comprend différents systèmes comme la consultation, le référendums, les comités, etc. Elle est basée sur le postulat que les salariés seront d'autant plus incités à s'investir dans leur travail si ils se sentent en mesure de peser sur les décisions qui les concernent directement.
- La 4^{ème} forme porte sur les opérations d'**amélioration des conditions de travail** (ex : enrichissement/élargissement du travail) et du cadre du travail (ex : pour les parents : création de crèches d'entreprise, ergonomes chargés de repenser le poste de travail pour qu'il devienne plus confortable pour le salarié, etc.). Elle est basée sur le double postulat que le salarié sera d'autant plus performant que si d'une part, son travail est intéressant et d'autre part, qu'il puisse s'y réaliser l'esprit tranquille.

- La 5^{ème} forme est celle qui cherche à **développer l'implication et l'engagement**, à intégrer le salarié étroitement à l'entreprise en développant son sentiment d'appartenance à l'organisation. Elle repose par exemple sur le développement de la culture d'entreprise ou bien encore la création de cercles de qualité dont nous reparlerons dans la dernière partie consacrée à la qualité dans l'entreprise.
- Enfin, la 6^{ème} forme de participation considère que **le salarié est un « citoyen » de l'entreprise** c'est-à-dire qu'il doit être traité avec équité ce qui contribuera en retour à ce que le salarié se comporte envers l'entreprise en citoyen responsable. En pratique cela peut se traduire par l'attribution de pouvoir au-delà de ceux légaux ou conventionnels des représentants du personnel par exemple.

5.) La gestion des ressources humaines :

La GRH est l'une des principales fonctions de l'entreprise. C'est une fonction relativement jeune car elle apparaît historiquement après les fonctions production, commerciale ou financière.

Elle a d'abord été un ensemble de manière de gérer le personnel (c'est-à-dire suivi des dossiers du personnel, paie, documents légaux, etc.) avant d'étendre son champ d'action à :

- **la gestion des emplois** : recrutement, évaluation, plan de carrière, plan sociaux, etc.
- **la gestion des compétences** : formation, évaluation des compétences
- **la gestion des rémunérations et le suivi du coût salarial**
- **le développement social** : suivi des dispositifs de participation de type cercles de qualité
- **l'information et communication** : le journal interne d'une entreprise émane souvent du service GRH avec les nouveaux arrivants, les propositions de formation, d'emplois, etc.
- **l'amélioration des conditions de travail**
- **la gestion des relations sociales** : GRH participe aux négociations qui peuvent opposés salariés et patronat
- **l'information de la hiérarchie** : évolution du cadre juridique
- **les relations avec l'environnement de l'entreprise** : URSSAF, prud'hommes, administration du travail, organisations professionnelles, de formation, etc.

Cette liste est bien évidemment pas exhaustive, elle témoigne de l'extension des activités de la fonction GRH autrefois cantonnée à l'administration du personnel (paie, dossiers personnel).

Parmi, les modèles ou théories de GRH, on en recense 4 :

- 1^{er} modèle que l'on peut qualifié de « classique » : il est historiquement rattaché au taylorisme. Les ressources humaines sont considérées comme un coût à minimiser. L'employé est considéré comme un facteur de production. Ils sont interchangeables à souhait. (image : le personnel « mains »).
- Le 2^{ème} modèle est celui de l'école des relations humaines (3 principaux contributeurs : Mayo, McGregor, Barnard) : les ressources humaines ne sont pas seulement un coût à minimiser à cela doit s'ajouter la satisfaction du salarié. Ce dernier doit se sentir aimé et valorisé pour écarter son aversion à l'autorité. (image : le personnel a un « cœur » : affectif)
- Le 3^{ème} modèle est celui de la gestion « moderne » des ressources humaines (Peters & Waterman⁶ : l'homme est l'essence primordiale de toute organisation). Le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation impliquant un système de gestion participatif. Le personnel représente un potentiel créatif, capable d'innovation et de prise volontaire de responsabilité. Le management doit donc leur confier des responsabilités, obtenir leur coopération. (image : le personnel a un « cerveau »)
- Enfin, le 4^{ème} modèle : est celui de la gestion stratégique, stratégique entendu dans le sens de la compréhension des comportements des acteurs de l'organisation. Le salarié servira l'organisation dans la mesure où cette dernière lui permet d'atteindre ses objectifs propres. Bref, ils veulent négocier leur coopération et la GRH doit être en mesure d'apporter des éléments de négociation. (image : le personnel est « calculateur et intelligent)

6.) La fonction achats :

L'achat est un acte majeur pour l'entreprise. Surtout aujourd'hui, où il s'agit pour les entreprises de rechercher les économies dans toutes les fonctions et en particulier à partir de la fonction achat. D'importante, la fonction achat devient stratégique dans un environnement mondialisé.

Fonction stratégique au niveau :

- tout d'abord **du prix** : réaliser des économies, réduire les coûts d'achat de matières premières pour une entreprise industrielle, les coûts d'achat de marchandises pour une entreprise commerciale.

⁶ Peters & Waterman ont écrit années 80 le Prix de l'excellence.

- ensuite de **la qualité** : la réduction des coûts ne doit pas se faire au détriment de la qualité.
- enfin, de **l'innovation** : l'acheteur n'est pas un être isolé dans l'organisation, bien au contraire, il est le maillon d'une équipe transversale qui œuvre pour accélérer le développement de produits nouveaux. Il a un rôle de veille et de conseil auprès des autres fonctions de l'entreprise, notamment production, R&D, par exemple en les renseignant sur les nouvelles matières premières permettant de réduire les temps de production ou permettant de développer un produit innovant.

Actuellement, on assiste à une revalorisation de la fonction achat et au développement de différents dispositifs afin que cette fonction devienne stratégique. Par exemple, l'« e-procurement » ou « gestion électronique des achats » repose sur l'utilisation d'Internet pour effectuer ses achats et ses approvisionnements. L'e-procurement permettrait selon une étude de réduire de 70 % les coûts administratifs liés à la passation d'une commande.

7.) **La fonction logistique** :

La notion de logistique, auparavant utilisée dans le domaine militaire (notamment 2^{ème} guerre mondiale avec débarquement des alliés en Normandie, Plan Marshall), fait son apparition au début des années 60 dans les entreprises. Certes, l'entreprise a toujours pratiqué des activités de logistique classique comme le transport, l'approvisionnement, le planning, la manutention, le tri, l'emballage, l'expédition, le stockage, etc. Ces activités dépendaient souvent de directions différentes. La vision actuelle de la logistique cherche à les regrouper sous une même responsabilité, celle du logisticien, afin de leur donner une cohérence et d'en favoriser les synergies.

Aujourd'hui, la logistique est élevée au rang de fonction (et non pas constituée par des activités éparses et variées). Cette fonction comprend également des activités nouvelles ou qui traditionnellement n'en faisaient pas partie. La logistique se définit comme la gestion des flux de matières et des flux d'informations et cherche alors à concevoir par exemple les nouveaux schémas d'approvisionnement et à couvrir en partie le domaine de l'informatique ou le système d'information de l'entreprise.

La logistique ne repose pas seulement sur des objectifs quantitatifs. De plus en plus, elle développe une démarche qualitative c'est-à-dire de recherche de la satisfaction du client en répondant à sa demande pour la quantité dont il a besoin, au moment qu'il a choisit et à l'endroit qu'il a fixé, le tout avec le moindre coût et la meilleure qualité possible des produits ou services.

En France, il existe l'ASLOG (Asso Fran des logisticiens d'entreprise) qui promeut cette perspective de la logistique (démarche qualitative) et milite pour la considération de la logistique en tant que véritable fonction de l'entreprise.

8.) **La gestion de la qualité** :

Nous verrons rapidement l'historique de la qualité, les objectifs de la qualité dans l'entreprise pour terminer sur un exemple de dispositif de qualité.

(définition) La qualité, en tant qu'ensemble de propriétés et de caractéristiques d'un produit ou service permettant au client de satisfaire ses besoins et au producteur de compresser ses coûts, est une quête qui a, de tous temps, marqué les échanges entre les agents économiques. Même si la recherche de la qualité a toujours existé, elle a été pendant longtemps cantonnée aux produits de luxe. Aujourd'hui, la qualité est omniprésente, tous les produits, tous les services sont confrontés à des normes de qualité. Une série de normes adoptée par la communauté internationale commence par ISO⁷ 9000. La norme ISO 9 004 fournit un guide pour la gestion du système qualité, les normes ISO 9001 à 9003 sont des normes d'exigence pour l'assurance de la qualité c'est-à-dire pour donner confiance au donneur d'ordre (client) dans ses relations avec ses fournisseurs.

Les trois principaux objectifs de la qualité dans l'entreprise :

- ***la maîtrise de la qualité*** :

Dans un contexte de production de masse, la maîtrise de la qualité passe par l'inspection des caractéristiques des pièces fabriquées et de leur conformité avec les spécifications émanant du bureau d'étude ou des clients.

- ***l'assurance de la qualité*** :

L'assurance de la qualité n'a pas pour objectif l'excellence du produit ou du service. Elle concerne aussi bien les services opérationnels que les services fonctionnels de l'entreprise. Il s'agit de prendre les dispositions qui permettent aux clients d'être assurés dans la durée que toutes les livraisons de marchandises seront conformes à leurs attentes. Cette assurance qualité repose généralement sur un référentiel, les normes ISO, validé par un organisme certificateur.

- ***la qualité totale*** :

Elle implique un certain type de management qui se positionne dans une perspective post-taylorienne en remettant en cause la séparation qui oppose traditionnellement le travail d'exécution au travail de conception-organisation. Le TQM (Total Quality

⁷ International Organization for standardisation

Management) vise à obtenir la participation de tous les salariés en plaçant le client au centre des préoccupations.

La qualité totale repose sur le développement d'une culture inspirée du Kaizen japonais qui vise une amélioration permanente des méthodes organisationnelles. Le Kaizen a développé un certain nombre de dispositifs comme le cercle de qualité que nous allons voir maintenant.

Dans les années 80, les cercles de qualité ont envahi les entreprises françaises. Les cercles de qualité sont nés au Japon dans les années 60 sous l'impulsion de Kauro Ishikawa élève des professeurs américains Deming et Juran pères fondateurs du Total Quality Management (TQM). Par le biais des cercles de qualité, Ishikawa voulait mettre en œuvre des moyens pratiques permettant de concilier les trois facteurs de la productivité : la bonne organisation de l'entreprise, la motivation au travail du personnel et la qualité des produits.

Le cercle de qualité est un groupe composé d'une petite dizaine de personnes qui travaillent ensemble (ouvriers du même atelier, employés du même bureau) qui sont volontaires pour rechercher les causes des problèmes et proposer des améliorations. La mise en place de cercles de qualité influe sur les 3 facteurs de la productivité déjà cités à savoir :

- **l'organisation** : il facilite une bonne diffusion de l'information bottom up (versus top down) et permet l'introduction du travail en groupe
- **la motivation** : il permet à chacun de s'exprimer, de proposer des solutions pratiques impliquant ainsi le personnel dans la vie de l'entreprise. Il place le personnel en situation d'acteur vis à vis de son travail et du produit fabriqué
- **la qualité** : l'analyse des problèmes portant sur la qualité des produits induit une plus grande satisfaction des besoins des clients

Pour conclure cette partie sur la qualité dans l'entreprise, sachez qu'en France de nombreuses associations soutiennent la démarche qualité. Il y a le MFQ (Mouvement Français pour la Qualité) qui a pour vocation d'encourager les entreprises à investir dans la qualité. Il décerne en ce sens un prix le Prix Français pour la Qualité. Il y a également l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance Qualité) qui participe à la diffusion de la certification d'entreprise (normes ISO) ou bien encore l'AFCEQ (Asso Fran pour les Cercles de Qualité) qui a contribué au développement du management participatif par la mise en place des C de Q.

En conclusion de ce chapitre, sachez que la tendance actuelle est à l'externalisation (ou « outsourcing) des fonctions de l'entreprise comme la production, les achats, la distribution, etc. Exemple : Hugo Boss (document distribué qui repose sur exemple

de Nike que l'on appelle la « coquille vide » car il ne reste pratiquement que la fonction finance dans l'entreprise toutes les autres étant externalisée, « outsourcées ». Le but de l'outsourcing étant la recherche de réduction des coûts.

Dans l'entreprise, l'activité essentielle de l'encadrement est la prise de décisions en fonction d'un certain nombre d'informations **exogènes** et **endogènes**. Ces décisions doivent permettre à l'entreprise de s'adapter continuellement à l'évolution de son environnement.

Nous allons définir dans ce chapitre ce qu'est la décision (1), les différents niveaux de décision (2), comment se prend une décision à travers l'étude du processus décisionnel (3) et enfin on illustrera les différents modèles de comportement du décideur à partir d'un cas très célèbre concernant la crise des missiles de Cuba (4).

Chapitre 4. La décision dans l'entreprise

1) Éléments de définition :

On peut définir la décision comme le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'informations et de critères qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités. Influencé par de nombreux facteurs, ce choix dépend d'un système de valeurs qui fournit des bases d'évaluation.

Toute décision est à la fois individuelle (par l'engagement des acteurs qui la prennent) et collective (par l'impact des environnements ou l'intervention d'autrui). Décider c'est donc choisir une solution parmi plusieurs options possibles afin d'atteindre un objectif : résoudre un problème, saisir une opportunité.

Caractéristiques des décisions :

- Les décisions sont **une nécessité** : quand surgit un problème dans l'entreprise, celui-ci doit être traité.
- Les décisions sont **plus ou moins complexes** : certaines décisions de part leur complexité nécessitent l'implication de nombreux acteurs, experts...
- Les décisions peuvent être à **court terme** (avec des effets sur une courte période, décisions courantes), à moyen terme (assurent la continuité de l'entreprise) et à **long terme** (relèvent de l'avenir de l'entreprise)

2) Typologie des décisions :

Ansoff différencie 3 types de décision :

- Les décisions stratégiques :

Elles sont prises au sommet de la pyramide hiérarchique (direction, cadres dirigeants).

Elles relèvent de la politique globale de l'entreprise (exemple : planification, détermination objectifs généraux, choix d'investissement, lancement d'un nouveau produit, etc.).

Il s'agit de décision très importante, risquée (car les erreurs stratégiques peuvent coûter très cher : diminution du titre en bourse, réduction d'effectif, etc.) et généralement non réversible (une fois prise on ne peut pas revenir en arrière).

La nature des informations participant à la prise de décision stratégique est **exogène** (recherchée dans l'environnement).

Les décisions stratégiques sont prises à long terme.

On peut les caractériser de non répétitives (décisions uniques).

- Les décisions tactiques :

Elles concernent des décisions administratives, de gestion (ex : organiser les structures, organiser les ressources humaines, financières, etc., pilotage).

Elles sont prises par les directions fonctionnelles et opérationnelles.

Il s'agit de décisions importantes mais avec un risque maîtrisable dans la mesure où on peut corriger les erreurs.

Elles sont prises à court terme.

Elles reposent sur des informations **endogènes** (propre à l'entreprise).

Elles sont en grande partie répétitives et reposent sur des techniques classiques de gestion (ex : pour la gestion des stocks utilisation de différents modèles existants, etc.)

- Les décisions opérationnelles :

Elles concernent des décisions d'exécution, d'exploitation nécessaires au fonctionnement courant de l'entreprise (ex : passation d'une commande, planning atelier, etc.).

Elles sont prises par les chefs de services, les chefs d'atelier voire même les opérateurs lorsqu'il y a une volonté de responsabilisation du personnel.

Elles ne représentent pas de risques et les erreurs commises sont facilement corrigibles.

Elles sont prises à très court terme.

Elles sont **endogènes** (propre à l'entreprise), très répétitives donc programmables (routines, procédures, ex : en cas de panne sur telle machine procéder à la procédure de réparation, etc.).

Dessiner au tableau la pyramide décisionnelle : Une décision stratégique implique plusieurs décisions tactiques, chacune d'entre elles impliquant à son tour de nombreuses décisions opérationnelles.

Nous allons voir les caractéristiques de chaque type de décisions.

Tableau (Transparent) Les types de décision :

Caractéristiques	Type de décision		
	stratégique	administrative	opérationnelle
Domaine de la décision	Relations avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation
Horizon de temps	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Effet de la décision	durable	bref	Très bref
Réversibilité de la décision	nulle	faible	Forte
Actions correctives	impossibles	difficiles	Faciles
Répétitivité des choix	nulle	faible	Forte
Procédure de décision	Non programmable	Semi programmable	Programmable
Niveau de la prise de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de services, chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes

Précisions pour terminer qu'une décision n'est pas par nature stratégique, tactique ou opérationnelle cela dépend du contexte.

Exemple : choisir un nouveau fournisseur en fournitures de bureau relève d'une décision opérationnelle, alors que choisir un nouveau fournisseur de matière 1^{ère} relève d'une décision stratégique.

Ainsi, les types de décisions peuvent être distingués en fonction de 4 critères :

- La hiérarchie du décideur,
- L'importance de la décision,
- L'échéance temporelle,
- La nature des informations disponibles.

3) Le processus décisionnel :

3.1). Les étapes du processus décisionnel : schéma général

Le processus de décision peut être représenté comme un ensemble de 5 étapes successives :

- 1) **Identification et analyse du problème** nécessitant une décision .

Certaines entreprises n'anticipent pas ou ne voient pas les problèmes ; cette « myopie » des décideurs incapables de discerner les problèmes auxquels doit faire face l'entreprise peut entraîner leur disparition.

Les décideurs peuvent se faire aider par des experts (cabinets d'audit et de conseil : Ernst & Young, etc.) pour identifier les problèmes actuels et futurs.

- 2) **Elaboration d'une liste de solutions.**

Pour un problème donné, plusieurs solutions peuvent être envisagées.

Pour permettre l'étape suivante concernant le choix d'une solution, il est nécessaire d'évaluer les conséquences de chaque solution possible.

- 3) **Choix d'une solution.**

Le choix d'une solution doit se faire en fonction de différents critères établis préalablement.

- 4) **Mise en œuvre de la décision.**

Une fois retenue la solution, il faut la mettre en œuvre dans l'organisation.

Il s'agira d'identifier les moyens humains et matériels nécessaires pour atteindre les objectifs.

- 5) **Contrôle et évaluation des résultats.**

Les objectifs attendus d'une décision doivent être contrôlés et évalués c'est-à-dire qu'il faut mesurer les écarts éventuels entre les réalisations effectives et les objectifs fixés.

Les écarts minimes peuvent conduire à des mesures correctives.

Des écarts importants peuvent engendrer la remise en cause du choix et nécessiter le retour à l'étape 3 (choix d'une nouvelle solution).

Exemple rapide d'un processus décisionnel :

- 1) Problème : les ventes de l'entreprise baissent.
Analyse : problème qualité, concurrence agressive, obsolescence, saturation du marché...
- 2) Elaboration liste de solutions possibles : mettre en œuvre une campagne publicitaire pour relancer les ventes, apporter une modification au produit (nouveau packaging), baisser les prix, augmenter les primes aux vendeurs, etc.
- 3) Choix d'une solution ex :
 - baisser les prix et /ou augmenter les primes vendeurs.
- 4) Mise en œuvre
- 5) Evaluation

Baisse des prix entraînent : a) augmentation des ventes et donc la décision est validée ou b) diminution des ventes et l'entreprise revient à l'étape n° 4 pour choisir une autre solution (ex : publicité)

3.2) Le modèle IMC de Simon :

Parmi les modèles de processus décisionnel, on peut retenir celui proposé par Simon dans les années 60, modèle de référence. Ce modèle, appelé IMC, repose sur 3 séquences :

- Séquence **Intelligence** : elle consiste à l'exploration de l'entreprise et de son environnement afin de détecter les situations qui nécessitent des prises de décision (identification et formulation du problème : phase 1 du processus précédent)
- Séquence **Modélisation** : elle vise à rechercher et à collecter des informations permettant l'élaboration de solutions (phase 2 du processus précédent)

- Séquence **Choix** : il s'agit de sélectionner la meilleure solution possible compte tenu du contexte à partir de différents critères (phase 3 du processus précédent)

Enfin, pour terminer cette 3^{ème} partie, nous avons vu que la décision résulte d'un processus.

Ce processus peut être assisté par des outils d'aide à la décision qui reposent sur un ensemble de méthodes ou modèles qui permettent d'éclairer la prise de décision.

3.3) Les outils d'aide à la décision :

Il est courant de distinguer 2 groupes d'outils d'aide à la décision :

3.3.1.) Les modèles de gestion :

Les modèles de gestion reposent sur des modélisations mathématiques.

Leur objectif est de donner une solution à un problème précis : quel investissement choisir, quelle quantité commander, quel délai pour réaliser tel projet, etc.

Parmi ces modèles de gestion, on peut distinguer 3 sous-groupes :

Un 1^{er} sous-groupe de modèles qui permettent de prendre une décision dans un **univers certain** : c'est-à-dire que les données nécessaires à la prise de décision sont connues et exactes :

- le **modèle de Wilson** : modèle de gestion des stocks qui permet de déterminer la quantité optimale de commande visant à minimiser les coûts de stockage
- la **programmation linéaire** : méthode permettant de trouver une solution optimale à un problème en fonction de différentes variables ; ex : quelle quantité produire de façon à maximiser la marge tout en respectant les contraintes du mode de production.
- les **modèles de choix d'investissement** (Valeur Actuelle Nette VAN)
- les **méthodes de gestion des délais** (PERT Program Evaluation Research Task : méthode d'ordonnancement des tâches d'un projet qui permet d'optimiser la réalisation d'un projet en terme de délai en fonction des contraintes)
- les **modèles d'analyse stratégique** : matrice BCG, ADL (à voir dans dernier chapitre cours environnement E)

2^{ème} sous-groupe de modèles de gestion pour des décisions en **univers aléatoire** : c'est-à-dire que le décideur connaît les différentes situations possibles et leur probabilité de réalisation :

- le calcul de probabilités et le calcul statistiques

- l'arbre de décision

3^{ème} sous-groupe de modèles de gestion pour des décisions en **univers incertain** : c'est-à-dire que le décideur peut définir les différents événements mais ne peut pas évaluer leur probabilité de réalisation.

Seule la théorie des jeux le permet.

A l'aide d'une matrice qui exprime les gains et les pertes en fonction des situations.

Exemple : le modèle du prisonnier que nous rappelons :

Le dilemme du prisonnier, élaboré au début des années 50 par le mathématicien Tucker décrit une situation où les individus ont plutôt intérêt à s'entendre (à coopérer) mais où chacun peut gagner plus à ne pas ou à ne plus respecter l'accord en maximisant leur gain.

Le cas repose sur 2 individus suspectés d'un crime et invités à se dénoncer l'un l'autre. Si les 2 individus coopèrent c'est-à-dire qu'ils ne disent rien à la police, qu'ils ne se dénoncent pas alors leurs gains communs est de 1 c'est-à-dire que la peine de prison est de 1 an. Mais A ou B peut décider de dénoncer l'autre car le gain est supérieur (0) pas de prison (comportement opportuniste). Si ils se dénoncent mutuellement, le gain est minime pour tous les 2 car ils vont écoper de 2 années de prison.

		Joueur B	
		Coopérer	Faire défection
Joueur A	Coopérer	1	0
	Faire défection	3	2

Note : le résultat du coin inférieur gauche de chaque case est celui qu'obtient le joueur A, celui du coin supérieur droit est celui qu'obtient le joueur B

3.3.2.) **Les Systèmes Experts ou SIAD :**

Ils ont recours à la programmation informatique à partir de modélisation mathématique pour la résolution des problèmes assistée par ordinateur

Un Système Expert repose sur de l'Intelligence Artificielle dans la mesure où on crée un programme informatique dans lequel on a reconstitué les mécanismes d'intelligence humaine et qui aide l'utilisateur à prendre des décisions.

Le SE est associé à une base de données qui contient les connaissances et les modes de raisonnement d'experts humains (financiers, médecin pour l'aide au diagnostic...).

L'utilisation des systèmes experts est encore limitée du fait des difficultés de mises en œuvre et de leur coût.

Un SIAD (Système Interactif d'aide à la Décision en anglais on parle de Décision Support Systems) est un système automatisé qui assiste le décideur au cours du processus de décision.

Il permet au décideur d'avoir accès à de nombreuses bases de données, de tester différents choix possibles : il repose sur un dialogue homme machine.

4.) **Les modèles de comportement du décideur** : (cas : la crise des missiles de Cuba, en 62 sous présidence de Kennedy)

Cas de prise de décision : l'affaire des missiles de Cuba:

Allison, théoricien intéressé par la décision, a étudié le processus de PD à travers l'exemple d'octobre 1962 : l'affaire des missiles de Cuba.

Cellule de crise à la Maison Blanche. Autour de Kennedy : le ministre de la défense, celui des affaires étrangères, celui de la justice, le directeur de la CIA, le chef d'état major des Armées.

Le problème est grave, on a découvert de installations secrètes de missiles russes à Cuba, menaçant directement les USA. Il faut trouver une riposte immédiate pour imposer le retrait des missiles.

L'enjeu de la décision est crucial car cela risque de déclencher une 3^{ème} guerre mondiale.

Il faut choisir entre plusieurs attitudes :

1. laisser faire pour ne pas aggraver les rapports Est/Ouest
2. engager une procédure diplomatique, mais elle risque d'être inopérante
3. négocier directement avec Castro, mais il est « à la solde des russes »

4. proposer le retrait des missiles russes en échange du retrait des installations US en Italie et Turquie
5. envahir Cuba au risque de déclencher une 3^{ème} guerre mondiale
6. lancer une attaque visant la base où sont les missiles
7. faire le blocus naval de l'île pour forcer le retrait

au bout de 2 semaines, c'est la 7^{ème} solution qui est retenue, qui aura l'effet attendu.

Allison a étudié cette décision. Pour lui, elle peut être interprétée de 3 manières :

- *Selon le modèle rationnel*⁸ :

La décision prise est le résultat d'un choix comparatif entre les différentes solutions possibles.

Le président et ses conseillers ont mesuré avec soin toutes les issues probables et les risques de chaque formule, ils ont pesé les avantages et les inconvénients pour ne retenir finalement que celle présentant le meilleur rapport coût/efficacité.

A posteriori, on peut soutenir que c'était effectivement la meilleure puisque cette solution a réussi.

Cette analyse en terme de calcul rationnel postule l'existence d'un acteur unique, le gouvernement des USA, qui agirait en fonction de préférences hiérarchisées en fonction de la meilleure utilité espérée.

- *Selon le modèle organisationnel*⁹ :

Toutefois, une analyse fine des étapes et débats montre que la décision ne correspond pas tout à fait à ce modèle rationnel : au contraire, elle peut s'expliquer plus justement par un modèle organisationnel. Pourquoi ? Car

⁸ Ce modèle repose sur la rationalité de la décision c'est-à-dire qu'il postule que le décideur est entièrement libre et autonome, qu'il est omniscient (qu'il sait tout) et omnipotent (tout puissant). Il est donc capable de prendre une décision seul, en toute connaissance de cause (en ayant les tenants et les aboutissants). Décision qui sera obligatoirement optimale.

Dans ce modèle, les décisions résultent d'une rationalité unique dont les choix visent à la maximisation des objectifs retenus. Ce type de modèle est ancré dans la théorie économique de la décision. Le décideur fait face à un éventail spécifique d'actions, chacune d'elles entraînant des conséquences particulières. Le décideur possède un système de préférences ou d'utilités qui lui permet d'ordonner les conséquences et de choisir celle qui est préférable.

⁹ Pour Simon, la rationalité de la décision est limitée c'est-à-dire que l'environnement est incertain, instable et qu'il est donc par conséquent impossible pour un décideur de prévoir toutes les conséquences d'une décision. De plus, le décideur n'est pas en mesure de posséder toutes les informations nécessaires à sa prise de décision. La décision sera alors satisfaisante (et non pas optimale).

A l'opposé du modèle rationnel, le modèle de la rationalité limitée (Simon) postule que les choix possibles ne sont pas fixés à l'avance, ils sont déterminés au moment même de la décision. Dans ce modèle, le décideur n'est pas en mesure de connaître toutes les conséquences d'un choix et il n'existe aucun critère qui ait valeur absolue pour les évaluer. Ainsi, les décideurs doivent retenir une solution satisfaisante (et non pas maximisante comme c'est le cas dans le modèle rationnel)

- la panoplie des solutions théoriquement possibles était plus large que celle réellement envisagée,
- les propositions émanaient de scénarios préétablis soit par l'état-major, soit par les milieux diplomatiques,
- les informations obtenues des services de renseignements étaient soit incomplètes, soit imprécises, soit contradictoires.

Pour Allison, le décideur (ici les autorités US) ne possédait pas une connaissance totale de la situation, d'où le terme de **rationalité limitée**.

De plus, les limitations de la connaissance des faits et hypothèses proviennent des contraintes de l'organisation qui sélectionne ou favorise tel ou tel scénario en fonction de ses intérêts.

Donc, le modèle d'une rationalité limitée en fonction des contraintes qui pesaient sur l'organisation semblait finalement mieux convenir à la situation.

- *Selon le modèle politique*¹⁰ :

Allison rajoute que l'analyse des décisions privilégie le jeu des acteurs, leur capacité à manœuvrer et à produire des coalitions.

Ainsi, parmi les solutions possibles, Kennedy en a rejeté certaines pour des raisons politiques : il ne pouvait ni laisser faire (sol° 1), ni se contenter d'une solution diplomatique (sol° 2), car il avait pris des engagements pendant la campagne électorale.

Le choix entre les solutions restantes fit l'objet de jeux de pouvoirs entre les administrations concernées : les militaires, partisans de l'intervention armée, et le corps diplomatique, partisan d'une solution négociée. Kennedy opta alors pour une solution de compromis entre ces 2 positions radicales.

La démonstration d'Allison prouve qu'une même décision peut s'interpréter selon des grilles de lecture différentes ayant leur propre validité.

Ces interprétations ne sont pas contradictoires, elles soulignent chacune un aspect du phénomène de la décision :

1. Le modèle rationnel : le calcul stratégique
2. Le modèle organisationnel et limité : les limites des connaissances humaines et le poids de l'entourage (rationalité limitée)

¹⁰ Selon les modèles politiques, une décision est prise en fonction des intérêts plus ou moins divergents des acteurs concernés. Elle passe par un processus de négociation mêlant des affrontements et des alliances.

3. Les jeux de pouvoir et les compromis agissant dans toute organisation complexe pour le 3^{ème} .

Ainsi, le phénomène de la décision nous montre différentes facettes selon l'angle d'observation :

<i>LES 5 MODÈLES DE LA DÉCISION</i>	
<i>TYPES D'APPROCHES</i>	DIMENSIONS MISES EN LUMIERES
<i>Rationnelle</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définition précise du problème 2. Liste systématique des choix possibles 3. Calcul de la meilleure utilité espérée (modèle IMC)
<i>Organisationnelle</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rationalité limitée du décideur 2. Contraintes de l'organisation 3. Choix d'une solution satisfaisante
<i>Politique</i>	Importance des négociations et des compromis entre les groupes concernés
<i>Psychologique</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stratégie mentale de résolution des problèmes (explore les heuristiques, fait des expériences sur les biais cognitifs) 2. Correspondance entre le profil de personnalité des décideurs et le style décisionnel : les intuitifs aiment suivre leur inspiration, et sont donc plutôt créatifs, les rationnels s'informent, calculent, etc., ils sont donc plus conformistes, etc.
<i>Composite</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intègre plusieurs dimensions des modèles précédents 2. Etudie les phases, les niveaux hiérarchiques et les contextes de la décision

Cette inflation des approches de la décision reflète la complexité du phénomène et la diversité des domaines d'application : selon que le contexte d'action, la dimension politique, organisationnelle, le poids de l'environnement, seront plus ou moins

prépondérants, la grille de lecture sera différente, on ne décidera pas de la même manière.

Ainsi, on ne décide pas de la même façon dans une PME et dans une grande entreprise.

Ces approches mettent en relief une dimensions du phénomène sans épuiser l'analyse : la décision ne peut être saisie par un modèle unique et universel.

Le pouvoir est présent dans toute organisation. Il désigne généralement la capacité qu'ont les individus ou les groupes d'imposer leur volonté en faisant prévaloir leurs objectifs.

C'est ce qui permet d'obliger autrui à se comporter comme on l'entend.

Une personne a du pouvoir du fait de ses droits, de ses caractéristiques personnelles (charisme, force, compétence) ou de ses moyens d'action (French, Raven, Weber).

L'exercice du pouvoir se reflète dans les styles de direction (ou style de management).

Les styles de management sont cruciaux dans la mesure où ils ont des répercussions sur le bon fonctionnement de l'entreprise.

Ce chapitre est structuré en 4 parties : tout d'abord, nous allons définir ce qu'on entend par pouvoir (1), puis nous verrons les différentes formes du pouvoir (2) ainsi que la répartition du pouvoir (3) pour enfin terminer sur les styles de management (4).

Chapitre 5. Le pouvoir dans l'entreprise

1) Définition :

La notion de pouvoir est polysémique :

- Pour Max Weber (sociologue allemand, 1864-1920) le pouvoir d'un individu repose sur sa capacité à contraindre d'autres individus à lui obéir, alors que l'autorité est la capacité à faire obéir volontairement les individus du fait de la reconnaissance d'une légitimité morale.

Ainsi, Weber distingue le pouvoir (qui est la faculté dont dispose un individu ou un groupe d'individus de faire faire à une personne ou à un groupe quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative) c'est à dire l'aptitude à forcer l'obéissance, de l'autorité qui est l'aptitude à faire observer volontairement les ordres.

A ce titre, Weber relève 3 types d'autorité :

- ✓ ***L'autorité traditionnelle*** : qui a pour fondement la croyance en la vertu des traditions et en la légitimité de ceux qui sont appelés au pouvoir par la coutume.
- ✓ ***L'autorité charismatique*** : qui est fondée sur la présence d'un leader qui démontre des qualités exceptionnelles.

✓ **L'autorité rationnelle -légale** : repose sur la légitimité des chefs désignés conformément à la loi.

- Pour la sociologie des organisations, le pouvoir est une relation d'échange et non pas un attribut de la personne. Ça signifie qu'une négociation implicite s'établit en permanence entre le supérieur hiérarchique et le subordonné.
En effet, le subordonné peut exercer un contre-pouvoir plus ou moins important du fait du rôle qu'il tient dans l'organisation, de sa compétence, des informations qu'il détient, etc. Ainsi, un subordonné n'exercera pas son contre-pouvoir si il estime satisfaisant les gratifications qu'il reçoit en retour de la charge de travail effectuée.
- Pour Mintzberg, le pouvoir repose dans l'entreprise sur: **des acteurs** (dirigeants, actionnaires, salariés, syndicats, clients, etc.) qui sont poussés par des **intérêts différents** et qui utilisent des **sources de pouvoir** (compétences, informations, droits de propriété...) pour mettre en œuvre des **moyens d'influence** (manifester, négocier, etc.) afin de modifier les résultats de l'entreprise en leur faveur.

Parmi les moyens d'exercice du pouvoir, on en distingue 2 types :

- **Les moyens formels** :

Pour French et Raven, les moyens formels sont :

- Le contrôle des ressources productives et financières de l'entreprise :
- L'autorité formelle (position hiérarchique)
- La coercition (menace de sanctions)
- La récompense (monétaire ou symbolique)
- L'information

- **Les moyens informels** :

exemple de moyens informels :

- La maîtrise d'une **zone d'incertitude** (Crozier et Friedberg) c'est-à-dire d'une faille dans le règlement ou l'organisation de l'entreprise.
- Mintzberg parle de **fonction « critique ou stratégique »** lorsqu'un individu occupe une fonction dont dépend le fonctionnement de l'entreprise tout entière.

2) Les formes du pouvoir :

Dans l'entreprise, le pouvoir prend différentes formes et se fonde sur diverses sources.

Nous verrons tout d'abord, les **sources du pouvoir**, puis, les **formes de pouvoir**.

2.1) Les sources du pouvoir :

Les sources du pouvoir peuvent être en fonction :

- a) de la **possession d'un capital** : actionnaires ont un pouvoir de décision en assemblée générale.
- b) de la **fonction exercée** et **la place dans l'organigramme** : les cadres ont de fait un pouvoir hiérarchique.
- c) de la **compétence**.
- d) du **charisme** (ou leadership) donne à un individu un pouvoir.
- e) la **possession d'information** est enfin une source de pouvoir.

Alvin Toffler (sociologue contemporain) parle dans « les nouveaux pouvoirs » (1990) de l'évolution du pouvoir dans l'histoire de l'humanité : la force – l'argent – la connaissance.

2.2) Les formes de pouvoir :

Il est courant de distinguer les formes de pouvoir en fonction de deux critères d'une part, le **pouvoir formel**, d'autre part, **le pouvoir réel**.

2.2.1) Les formes de pouvoir formel :

Chaque dirigeant exerce le pouvoir dans l'entreprise en fonction de sa personnalité, du contexte organisationnel, de ses compétences, de sa culture, etc. Néanmoins, il est possible de dégager 4 types dominants de pouvoir :

1) Le pouvoir charismatique ou autocratique :

Il repose sur un seul chef et donne lieu à une organisation de type « paternaliste » dans laquelle le personnel est relié étroitement au chef.

Type de pouvoir que l'on retrouve dans les petites structures (TPE, PME).

Caractéristiques de l'exercice du pouvoir charismatique : la direction repose sur la seule personne du dirigeant ; peu de dialogue et pas de partage du pouvoir avec le personnel.

2) **Le pouvoir bureaucratique** :

Le pouvoir provient du poste occupé, de la place occupée dans la hiérarchie.

Le chef dirige une structure. Ce modèle donne lieu à une organisation rigide (structure bureaucratique) (forme organisationnelle qui a prévalu au début du 20^{ème} siècle) mais qui est peu adaptée à l'environnement actuel complexe des entreprises.

3) **Le pouvoir technocratique** :

Le pouvoir est fondé sur le savoir, l'expertise détenue entre quelques mains.

Le pouvoir est confié aux experts.

4) **Le pouvoir coopératif** :

Pouvoir qui est partagé.

Le chef est au centre de l'organisation et non pas en haut de la pyramide.

Chacun peut être amené à participer à la prise de décision.

Ce type de pouvoir donne lieu à l'organisation aplatie caractérisée par très peu de niveaux hiérarchiques.

2.2.2) **Les formes de pouvoir réel** :

La sociologie des organisations (Crozier, Friedberg, L'acteur et le système, 1977) postule que le pouvoir formel n'est jamais le pouvoir réel dans l'entreprise.

En effet, les détenteurs du pouvoir formel (cadres dirigeants) doivent faire face aux pouvoirs détenus par différents individus ou groupes d'individus (coalitions) dans l'entreprise ou à l'extérieur :

- ***Le pouvoir des actionnaires*** qui peut s'opposer au pouvoir des dirigeants car les intérêts ne sont pas forcément les mêmes (toutes les problématiques que l'on retrouve sous le terme de gouvernance) ; principal intérêt des actionnaires : voir le cours de l'action augmenté de même que les dividendes ; alors que l'intérêt pour le dirigeant peut être d'assurer la viabilité de l'entreprise à long terme et une meilleure répartition des bénéfices entre tous les acteurs y compris salariés.
- ***Le pouvoir des consommateurs*** qui peut mettre à mal certaines actions de l'entreprise.
- ***Le pouvoir des salariés*** qui peuvent entraver ou favoriser la mise en œuvre d'une décision (l'entraver par la grève, la favoriser par davantage d'implication) ; le pouvoir des syndicats s'inscrit comme un véritable pouvoir avec lesquels les dirigeants doivent négocier certaines décisions

(revalorisation des salaires, mise en place d'un nouveau système de production, plan de licenciement, etc.)

- **Le pouvoir des institutions financières** (banques) qui limitent la marge de manœuvre des dirigeants.
- **Les pouvoirs publics** qui peuvent modifier ou s'opposer à certaines décisions (avec l'affaire HP et des nombreux licenciements, le gouvernement De Villepin a proposé à l'avenir de demander le remboursement des aides, subventions diverses accordées par l'Etat aux entreprises ; ça été le cas de HP qui a bénéficié d'aides financières publiques)

3) La répartition du pouvoir :

Le pouvoir repose bien souvent sur la capacité à décider généralement réservée aux cadres dirigeants mais aussi d'influer sur la décision ou sur ses conséquences.

Le pouvoir peut donc être dans une organisation soit concentré entre les mains d'une seule personne ou quelques personnes proches de la direction (**concentration du pouvoir**) soit délégué à plusieurs personnes dans l'organisation (**délégation** et décentralisation du pouvoir).

La **délégation** de pouvoir consiste pour un cadre dirigeant à donner à un subordonné une autonomie de décision pour un problème particulier et pour une période déterminée.

Dans le cas de la **décentralisation**, le manager accorde une certaine autonomie de décision aux différents membres de l'organisation.

La décentralisation permet d'avoir des décideurs plus près des problèmes à résoudre donc plus capables de prendre plus rapidement la bonne décision.

Il existe deux formes de décentralisation :

- **La décentralisation verticale** : lorsqu'un supérieur confie à un subordonné une partie du pouvoir dont il dispose ainsi que les moyens lui permettant d'agir (ex : le Directeur Financier qui délègue une partie de son pouvoir – contrôle des comptes lors de la période de préparation du bilan - au chef comptable). Cette délégation peut être d'une part, globale ou sélective d'autre part, temporaire ou définitive (dans l'exemple du chef comptable la délégation verticale est sélective : concerne un domaine de décision et temporaire : contrôle compte pendant période d'élaboration du bilan).
- **La décentralisation horizontale** : lorsque le pouvoir est transféré vers des groupes fonctionnels (cadres ou experts) qui sont regroupés en unités autonomes.

Exemple type : la création d'une structure projet pour la réalisation d'un nouveau produit où les différentes fonctions (finance, marketing, production, etc.) transfèrent leur pouvoir aux membres de la structure projet.

Parmi les structures organisationnelles reflétant la décentralisation on peut citer la Direction par Objectifs (DPO) cf. chapitre 2 sur la structure

4) L'exercice du pouvoir : évolution des styles de direction

Le style de direction a évolué au fil des années et donné lieu à 8 courants différents :

1^{er} courant : **le courant lewinien** (Kurt Lewin, 1952) qui a étudié les styles de direction et distingué 3 types :

- a) Le **style autocratique** : où le leader décide seul et ne laisse aucune initiative aux autres membres de l'organisation.
- b) Le **style laisser-faire** qui consiste à ne pas s'occuper du groupe.
- c) et le **style démocratique** : où les membres de l'organisation participe à l'organisation des tâches ainsi qu'à la distribution des moyens et des rôles.

Ce courant favorise le style démocratique qu'il juge plus efficace du point de vue du rendement et de la satisfaction des membres de l'organisation.

2^{ème} courant : **Remis Likert** (1967) qui distingue 4 styles de direction :

- a) **Despotique** : caractérisé par une forte centralisation du pouvoir ; style où les sanctions jouent un rôle important.
- b) **Bienveillant** : dans lequel le pouvoir est paternaliste, protecteur et où l'on a recours à un système de récompense.
- c) **Consultatif** : style où l'on accorde aux subordonnés la possibilité d'exprimer leur avis sans que celui joue un rôle effectif dans les décisions.
- d) **Participatif** : les membres de l'organisation participent à la prise de décision, à la définition des objectifs, et à la résolution des conflits.

Le dernier, le type participatif, est préféré par Likert car il permet à chacun des membres de l'organisation de se sentir responsable dans la réalisation des objectifs.

3^{ème} courant : **Douglas Mc Gregor** (1971) élabore 2 théories :

a) **La théorie X** : théorie pessimiste qui repose sur une conception négative de l'homme dans le sens où ce dernier est naturellement peu enclin à travailler et à en faire le moins possible (tire au flanc).

Dans la théorie X le style de direction est autocratique

b) **La théorie Y** : théorie optimiste où l'homme est naturellement disposé au travail.

Dans la théorie Y le style de management est participatif.

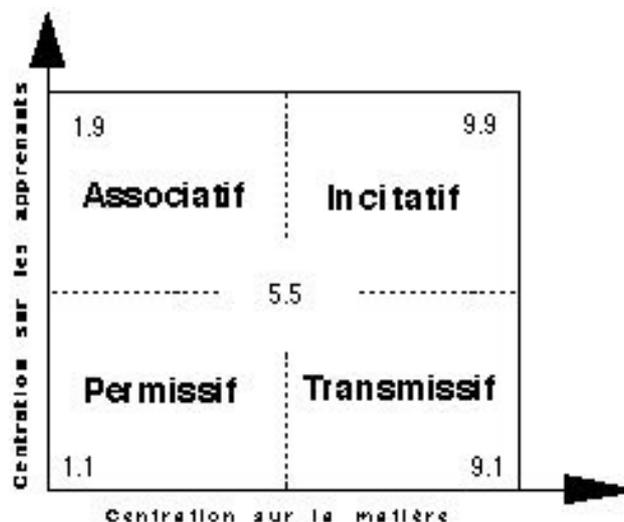
Pour Mc Gregor, c'est la théorie Y qui prévaut ce qui a pour conséquence de donner des responsabilités et de l'autonomie aux travailleurs dans la réalisation de leurs tâches.

4^{ème} courant : **La grille managériale de Blake et Mouton (1969)** :

On pourrait soutenir que la représentation de la direction qui se trouve au cœur de la perspective classique est largement fondée sur la théorie X alors que l'École des Relations Humaines qui, en matière de direction, ouvre le chemin à la perspective analytique, met de l'avant la théorie Y.

Certains auteurs, tels Blake et Mouton, ont tenté de dépasser cette dichotomie en dualisant les deux théories :

À partir de ce constat, Blake et Mouton identifient 5 styles de direction à partir du croisement de 2 variables : d'une part, le **degré d'intérêt porté à la production**, aux tâches (souci porté aux activités, aux décisions, aux structures, aux procédures et aux méthodes qui permettent d'atteindre les objectifs visés) et d'autre part, **le degré d'intérêt porté aux hommes** (prise en compte des besoins, attentes et personnalités des collaborateurs) .



En croisant ces deux dimensions, on peut identifier cinq grands styles de management :

Le style 1.1 : il suffit de faire un effort minimum pour obtenir un rendement adéquat et une loyauté satisfaisante.

Le style 1.9 : l'attention qu'on accorde à la satisfaction des besoins humains et à la création de bonnes relations engendre une atmosphère agréable et un rythme de travail confortable.

Le style 5.5 : il est possible d'obtenir un bon rendement de l'entreprise en équilibrant la nécessité d'effectuer le travail avec le maintien d'un bon moral.

Le style 9.1 : l'efficacité des opérations dépend d'un arrangement des conditions de travail tel que les questions de relations humaines interviennent le moins possible.

Le style 9.9 : le travail est accompli par des individus dévoués à leur tâche ; l'interdépendance causée par le dévouement à un objectif commun crée des relations basées sur la confiance et le respect.

Le style pratiqué est en général un mélange de plusieurs styles types, mais l'un d'entre eux est dominant.

Il convient de distinguer les styles 'de façade' et les styles réels.

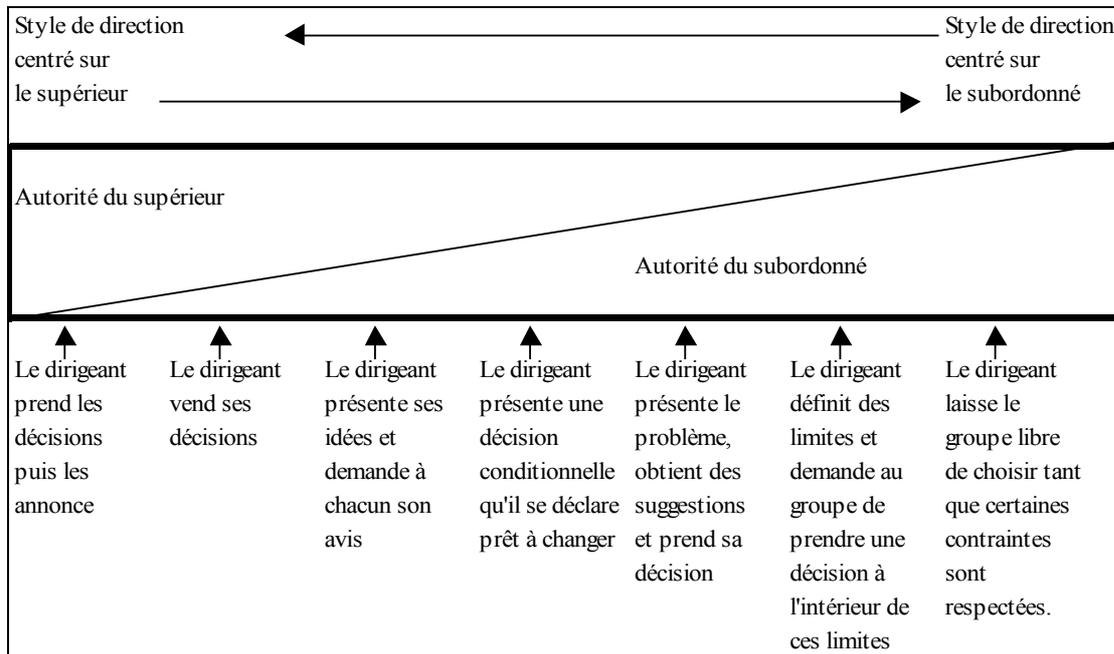
Les tendances d'évolution à long terme favorisent le développement du style 9,9.

5^{ème} courant : **Tannenbaum et Schmidt** ont publié en 1976 dans la revue Harvard-Expansion.

D'autres auteurs ont aussi tenté de dépasser la dichotomie mise en lumière par McGregor et de manière plus large par la tension entre la perspective classique et l'École des relations humaines. C'est notamment le cas de Tannenbaum et Schmidt qui se sont demandés si un leader devait être démocratique, autoritaire ou quelque chose d'autre entre les deux.

Pour ces auteurs, les dirigeants peuvent opter pour l'un ou l'autre des sept styles de leadership décrits dans la figure suivante.

7 différents styles de direction possibles qui s'échelonnent en fonction d'une part, du degré d'autorité du supérieur et d'autre part, de la liberté d'action donnée au subordonné :



Si, comme l'affirment Tannenbaum et Schmidt, les dirigeants peuvent choisir un style de leadership à partir d'un large éventail d'options, ils doivent cependant fonder ce choix à partir des trois groupes de facteurs que sont (1) les forces propres au dirigeant ; (2) les forces propres aux subordonnés et (3) les caractéristiques de la situation. D'abord, le dirigeant fera son choix en fonction de son système de valeurs, de son degré de confiance dans ses subordonnés, de son inclinaison naturelle pour un style donné et de son degré de tolérance face à l'incertitude. Puis, tenant compte des forces propres de ses subordonnées, il fera son choix en fonction de la personnalité, des compétences, des habiletés, des valeurs et des attentes de ses subordonnés. Enfin, le dirigeant prendra en considération des facteurs situationnels, notamment le type d'organisation dans laquelle il œuvre, l'efficacité des groupes qu'il coordonne, la nature du problème à résoudre et le temps disponible pour le résoudre.

6^{ème} courant : Ouchi William (1981) prolonge la théorie X et Y de Mc Gregor avec une théorie Z.

La théorie Z repose sur la prise de décision en commun et l'autonomie des travailleurs. Elle comporte l'implication, l'adhésion et l'existence d'une culture d'entreprise.

7^{ème} courant : Bennis (1985) pour qui il existe 2 types de dirigeants,

- d'une part, les dirigeants « **gestionnaires** » qui savent ce qu'ils doivent faire et s'appliquent à gérer en pratiquant la négociation et donc le compromis, et
- d'autre part, les dirigeants « **leaders** » qui savent ce qu'il faut faire et cherchent à guider l'entreprise en s'appuyant sur leur projet et leur charisme. Selon Bennis, le leadership serait la source de la réussite de l'entreprise car il conduit les salariés à se mobiliser pour atteindre les objectifs de l'organisation.

8^{ème} courant : Stora (1987) distingue 4 types de dirigeants selon une approche relationnelle :

- **Le narcissique** : créateur d'entreprise qui se positionne comme le centre névralgique de l'entreprise (incontournable)
- **Le séducteur** : il fascine et séduit son entourage par son éloquence (s'exprime bien)
- **Le possessif** : il considère ses subordonnés comme des objets interchangeables et manipulables qui doivent se soumettre à sa vision du monde.
- **Le bienveillant** : paternaliste, protecteur.

Aujourd'hui, les approches contemporaines des styles de direction postulent qu'il n'y a pas un style de direction « standard » dans la mesure où le manager doit adapter son comportement aux différentes situations auxquelles il doit faire face. Ainsi, le style de direction est fonction de la personnalité du dirigeant, de la personnalité des employés (caractères) et de leur motivation. D'une manière générale, le comportement des dirigeants et donc leur style de management a évolué pour mieux tenir compte des salariés. Le style de management doit permettre de créer une situation propice à l'implication des salariés et donc au développement d'une culture d'entreprise¹¹.

¹¹ La culture d'entreprise se fonde sur des croyances partagées par l'ensemble des membres d'une organisation.