



## GESTION ET ORGANISATION DES ENTREPRISES

### OBJECTIF GÉNÉRAL DU MODULE:

À l'issue de ce module, le stagiaire doit être capable de connaître l'organisation interne des entreprises.

## **LEÇON N°01 : NOTION D'ENTREPRISE**

**OBJECTIF DE LA LEÇON** : à la fin de cette leçon , le stagiaire doit être capable de définir la structure interne de l'entreprise.

### **PLAN LEÇON** :

**INTRODUCTION : RAPPEL HISTORIQUE SUR LES PRINCIPES D'ORGANISATION**

**I – DÉFINITION DE L'ENTREPRISE**

**II- OBJECTIF DE L'ENTREPRISE**

**III- CONSTITUTION DE L'ENTREPRISE**

## **INTRODUCTION :**

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

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

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

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

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

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

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

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

## **I - DÉFINITION DE L'ENTREPRISE :**

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

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

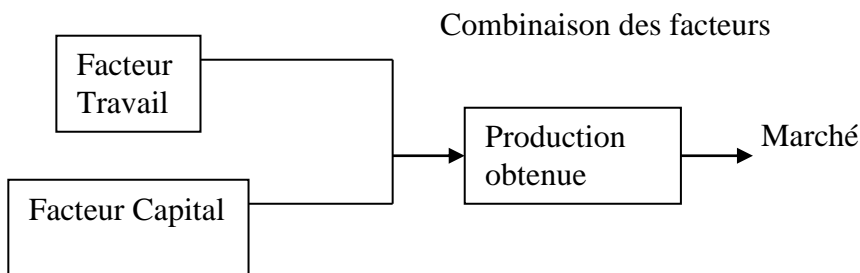
Cette définition met l'accent sur les aspects suivants :

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

## **II – OBJECTIF DE L'ENTREPRISE :**

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

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



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

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

### III – DE QUOI EST CONSTITUÉE L'ENTREPRISE ?

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

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

#### 1- Aspect financier :

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

Cet investissement est constitué par :

- Les capitaux qui proviennent des fonds propres des actionnaires de l'entreprise ;

- Les capitaux d'emprunts obtenus auprès des banques dont l'entreprise à la charge de supporter les frais financiers (paiement des intérêts) et le remboursement de l'emprunt.

## **2- Aspect économique :**

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

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

## **3- Aspect technique :**

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

## **4- Aspect humain :**

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

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

## **LEÇON N°02: LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE**

### **OBJECTIF DE LA LEÇON:**

Le stagiaire doit être capable de déterminer les principales fonctions de l'entreprise

### **PLAN DE LA LEÇON:**

#### **INTRODUCTION**

##### **I - LA CLASSIFICATION CLASSIQUE DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE**

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

##### **II -LA CLASSIFICATION MODERNE DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE**

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

## **INTRODUCTION :**

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

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

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



# **I – LA CLASSIFICATION CLASSIQUE DES FONCTIONS DE L’ENTREPRISE**

C’est HENRI FAYOL<sup>1</sup> dans son livre « ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GENERALE » écrit en 1926, qui a été à l’origine de la notion de fonction dans l’entreprise.

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

## **1 – La fonction technique (production) :**

Chargée de la production des biens, de l’organisation du travail, du choix des moyens de production, du contrôle de la production sur le plan quantitatif et qualitatif, des opérations d’approvisionnement en matières premières, de stockage intermédiaire des produits en cours de production...etc.

## **2 – La fonction commerciale :**

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

## **3 – La fonction financière :**

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

## **4 – La fonction comptable :**

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

---

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

## **5 – La fonction de sécurité :**

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

## **6 – La fonction administrative :**

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

# **II- LA CLASSIFICATION MODERNE DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE**

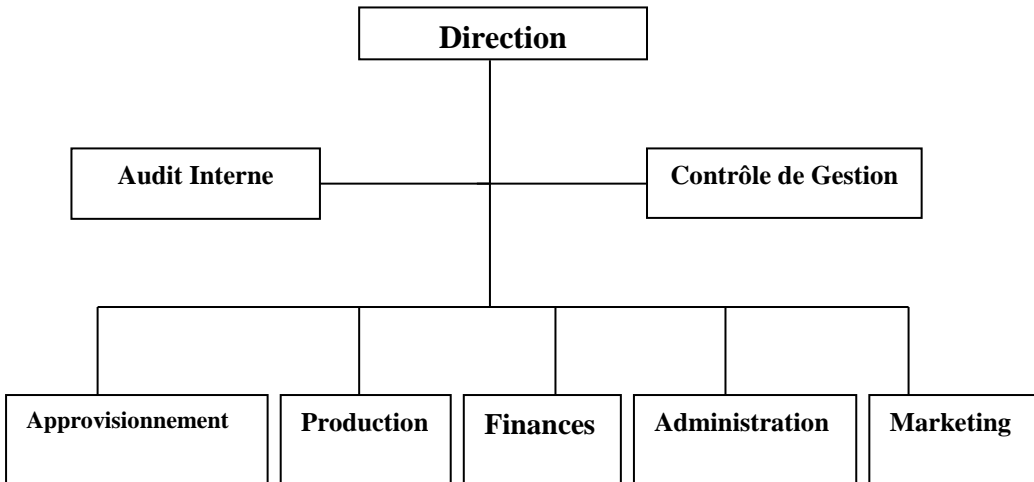
Le schéma moderne de fonctionnement des entreprises est légèrement différent du schéma classique de Fayol, il englobe d'une manière générale les fonctions suivantes.

- La fonction Direction ;
- La fonction Approvisionnement ;
- La fonction Production ;
- La fonction Finances ;
- La fonction Marketing ;
- La fonction Contrôle.

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

## **1 – La fonction direction :**

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



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

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

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

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

## **2 – La fonction approvisionnement :**

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

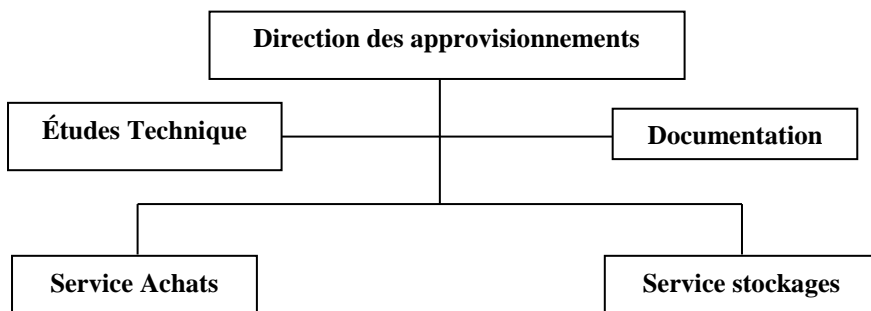
Le responsable des approvisionnements doit viser les quatre objectifs suivants :

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

## **2.1- Place de la fonction approvisionnement dans L'organigramme de l'entreprise.**

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

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



### **a- Le service « achats » :**

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

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

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

#### **• La connaissance des fournisseurs :**

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

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

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

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

#### **• La prospection :**

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

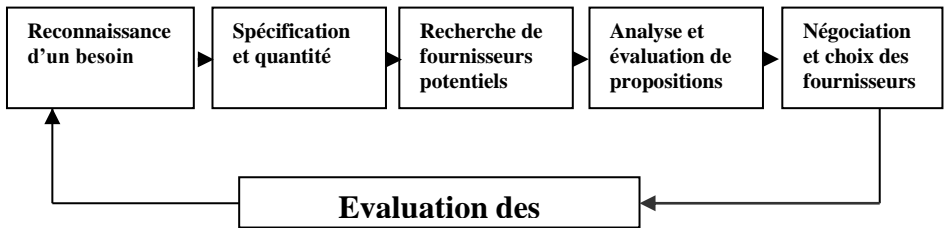
- **La négociation** :

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

- **La sélection** :

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

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



**b- Le service stockage** :

Le gestionnaire du magasin doit effectuer les opérations suivantes :

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

Les documents administratifs utilisés par le responsable du magasin sont :

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

### **3 – La fonction production :**

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

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

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

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

#### **3.1 – La gestion scientifique de la production et des coûts de production :**

##### **a– Schéma scientifique de la gestion de la production :**

Ce schéma comporte quatre phases successives :

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

## **Première phase : La préparation technique :**

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

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

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

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

## **Deuxième phase : La préparation administrative :**

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

- Le service ordonnancement ;
- Le service lancement.

## **Troisième phase : L'exécution du travail**

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

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



### **Quatrième phase : L'entretien :**

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

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

### **b – La gestion des coûts de production :**

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

#### **– Le coût total :**

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

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

$$C = f(Q).$$

#### **Exemple :**

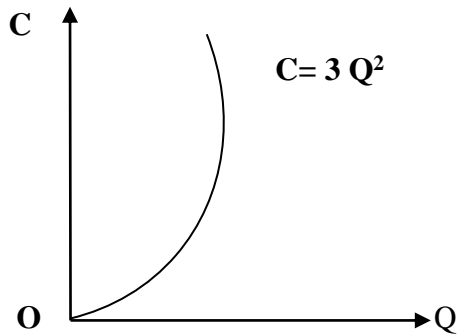
**Soit la relation suivante :**  $3Q^2 - C = 0$

- a – Trouve la fonction du coût total C.
- b – Trouvez le coût total pour 10 unités produites.
- c – Tracez la courbe du coût total.

#### **Solution :**

- a- La fonction du coût total C est :  $C = 3 Q^2$ .
- b-  $C = 3 (10)^2 = 300$

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



– Le coût moyen :

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

Soit : M = Le coût moyen

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

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

Donc :

$$C = M \times Q$$

Exemple :

Soit le coût total :  $C = 3Q^2$

a – Calculez le coût M.

b – Calculez le coût moyen pour 03 unités produites.

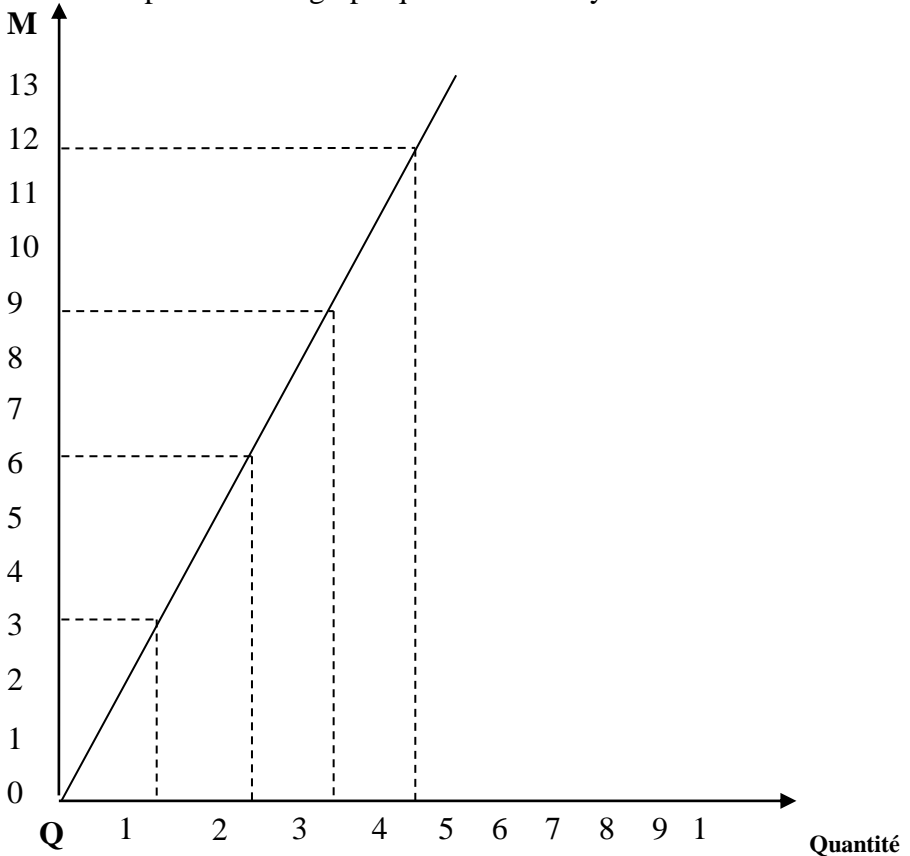
c – Tracez la courbe du coût moyen.

**Solution :**

a- Le coût moyen  $M = \frac{C}{Q} = \frac{3Q^2}{Q} = 3Q$

b-  $3 \times 3 = 9$ .

c- Représentation graphique du coût moyen :



– **Le coût marginal :**

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

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

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

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

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

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

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

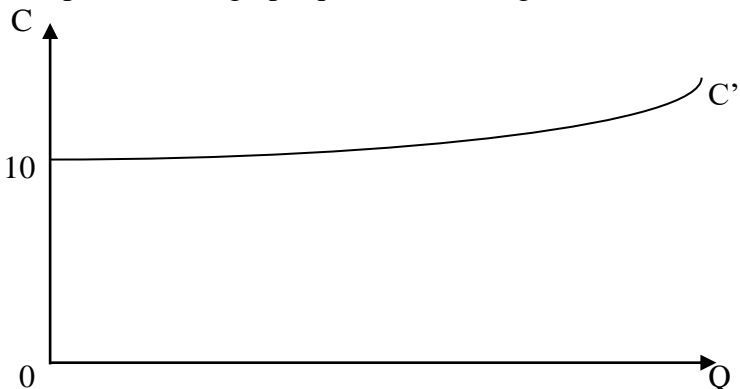
- a – Calculez le coût marginal.
- b – Calculez le coût marginal pour  $Q = 2$
- c – Représentez graphiquement le coût marginal.

**Solution :**

a- Le coût marginal  $C' = 15 - 12 Q + 3 Q^2$

b -  $C' = 15 - 12 \times 2 + 3 (2)^2 = 3$

c- Représentation graphique du coût marginal :



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

- Coût total = charges fixes + charges variables.
- Coût moyen =  $\frac{\text{Coût total}}{\text{Quantité produite}}$
- Coût marginal total =  $\frac{\text{Augmentation du coût total}}{\text{Augmentation de la production}}$
- Coût marginal moyen =  $\frac{\text{Coût marginal total}}{\text{Augmentation de la quantité}}$

**4 – La fonction finances :**

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

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

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

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

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

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

#### **4.1- La fonction financière dans l'organigramme de l'entreprise :**

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

##### **a- Rôle de conseil :**

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

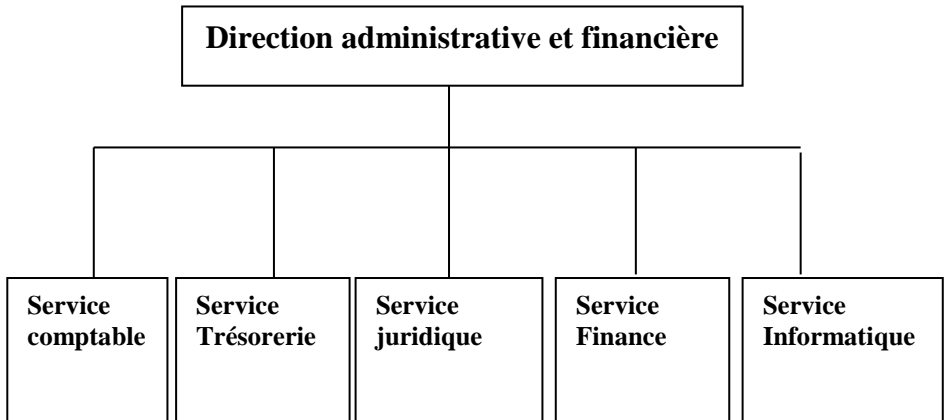
L'aspect fondamental de cette stratégie financière est le choix et la sélection des investissements futurs de l'entreprise. D'autres décisions stratégiques exceptionnelles telles que les opérations de fusion ou d'absorption sont préparées par la fonction financière et présentées à la direction générale.

## **b- Rôle fonctionnel :**

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

- De gérer et d'organiser la trésorerie ; D'élaborer la politique financière vis-à-vis des fournisseurs et des clients ;
- De négocier avec les banques les crédits à court terme en tenant compte des différents coûts de crédits (crédit moins cher) ;
- De gérer le portefeuille d'actions (titres de placement, titres de participation) détenus par l'entreprise ;
- De payer les dividendes aux propriétaires de l'entreprise (les actionnaires).

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



## **4.2- Les repères de la finance de l'entreprise :**

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

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

## **5 – La fonction marketing :**

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

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

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

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



La définition du marketing la plus admise est celle de PHILIP KOTELER<sup>2</sup>, le père du marketing moderne :

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

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

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

### **5.1- Place de la fonction marketing dans l'organigramme de l'entreprise :**

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

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

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

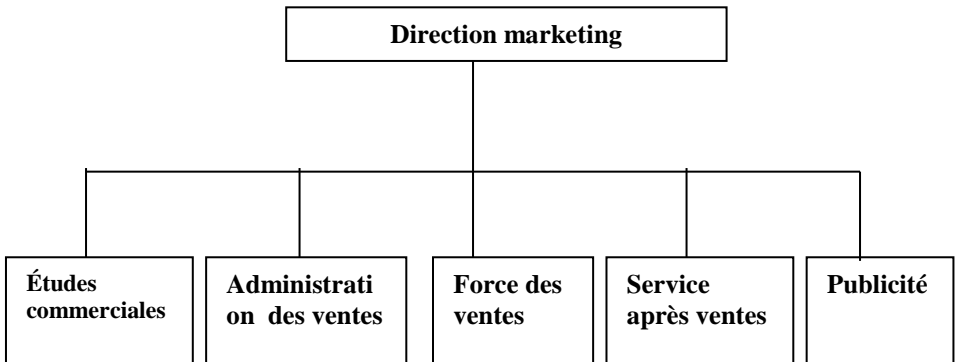
---

<sup>2</sup> PHILIPPE KOTELER MARKETING Management public Union 1990

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

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

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



## **5.2- Le marché et sa structure :**

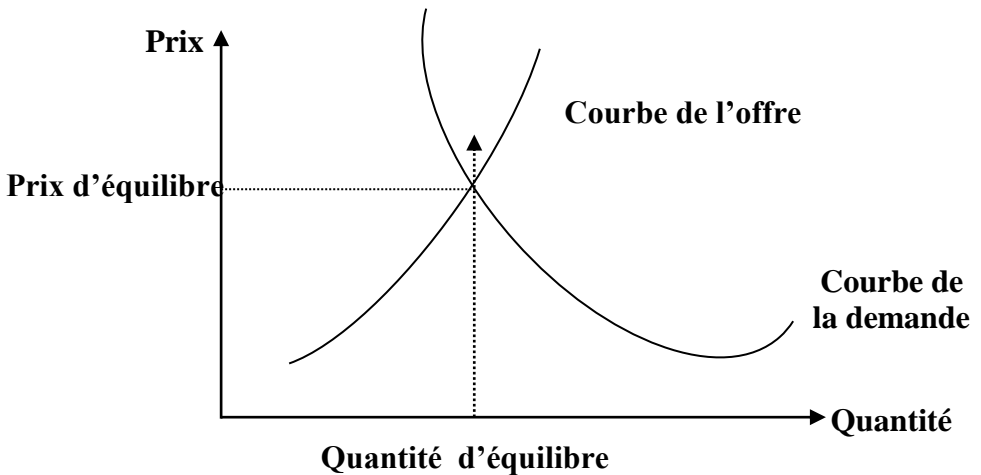
« Le marché est le lieu de rencontre entre l'offre et la demande ». **L'offre** désigne la quantité de biens et de services que les vendeurs sont prêts à vendre pour un prix donné.

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

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

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

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



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

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

### - Structure du marché :

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

Les types de marchés les plus courants sont :

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

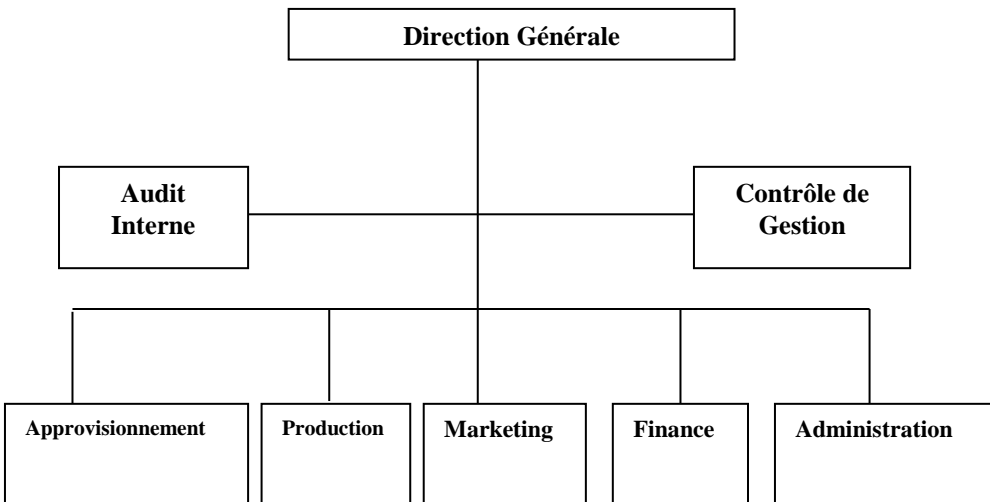
### 5.3- La politique marketing de l'entreprise :

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

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

### 6 – La fonction contrôle :

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



Les deux structures de contrôle sont :

### **6.1- Le contrôle de gestion:**

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

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

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

Le but de cette évaluation est d'assurer :

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

## EVALUATION N°01

### **EXERCICE N°01 :**

L'entreprise MESSAOUD MOHAMED produit des manches de pioches.

#### **Elle dispose:**

- D'un capital social de : 1000 000 DA ;
- Production annuelle : 2500 000 DA ;
- Nombre d'ouvriers : 35 ;
- Chiffre d'affaires : 2500 000 DA.

### **Travail à faire :**

- 1- De quoi est responsable l'entreprise ?
- 2- Quel est son objectif :
  - Est-ce d'augmenter le capital ?
  - De réduire le nombre d'ouvriers ?
  - De faire croître le revenu de l'entreprise ?
- 3- Comment peut-on classer cette entreprise ?

### **EXERCICE N° 02 :**

Soit une entreprise dont le niveau de production, les charges fixes et les charges variables sont données par le tableau suivant :

# **LECON N°03 : L'ORGANISATION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE**

**OBJECTIF DE LA LEÇON:** le stagiaire doit être capable de définir l'organisation de l'entreprise.

## **PLAN DE LA LEÇON:**

### **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

#### **I- L'ORGANISATION**

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

#### **II -LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE**

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

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE :**

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

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

## **I- L'ORGANISATION**

### **1- La notion d'organisation:**

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

### **2- Les composantes de l'organisation:**

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

#### **2.1- Le centre opérationnel :**

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

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



## **2.2- La technostructure :**

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

## **2.3- Le sommet stratégique:**

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

## **2.4- La hiérarchie opérationnelle:**

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

## **3- Aspect de l'organisation:**

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

**Exemple** : Les ouvriers ne peuvent pas travailler sans la coordination exercée par le contremaître ou sans se réunir. Mais cette régulation n'est possible que pour autant qu'il y ait affectation de cette tâche de

coordination dans le rôle du contremaître, c'est-à-dire que la régulation suppose une spécialisation.

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

## **II- STRUCTURE DE L'ENTREPRISE:**

### **1- Définition:**

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

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

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

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

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

## **2- Principes essentiels de la structure :**

Les principes essentiels de la structure sont :

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

### **Exemple :**

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

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

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

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

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

La structure de l'entreprise comporte donc différents aspects :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

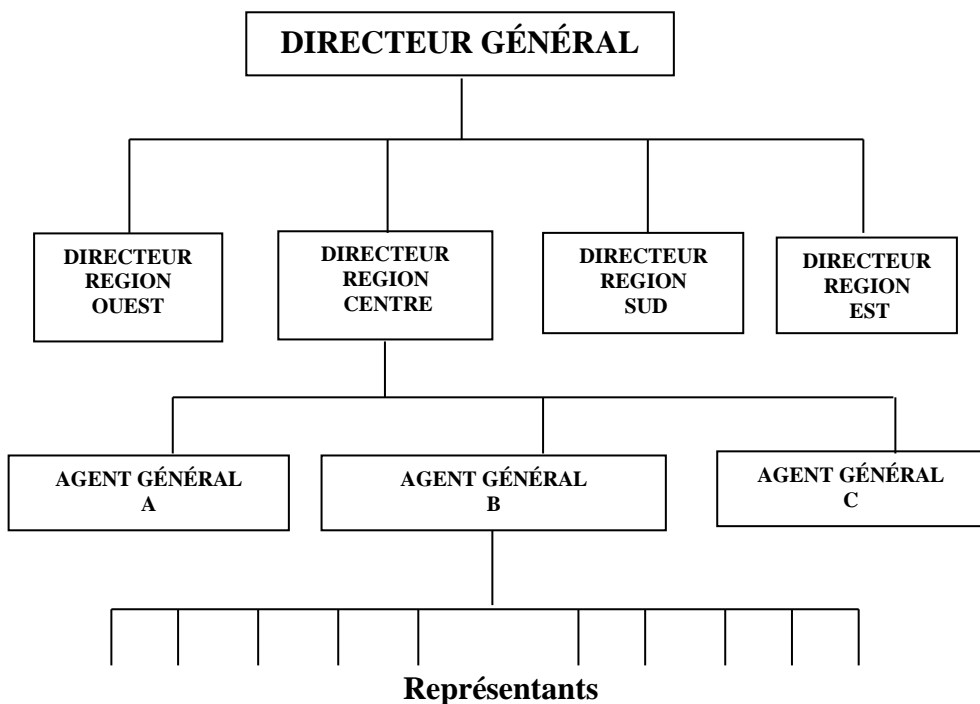
- La structure hiérarchique ;
- La structure « staff and line » ;
- La structure par fonction ;
- La structure matricielle;
- La structure géographique ;
- La structure par division (par produit);
- La structure décentralisée ;
- La structure organisationnelle.

## **2.1- La structure hiérarchique:**

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

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

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



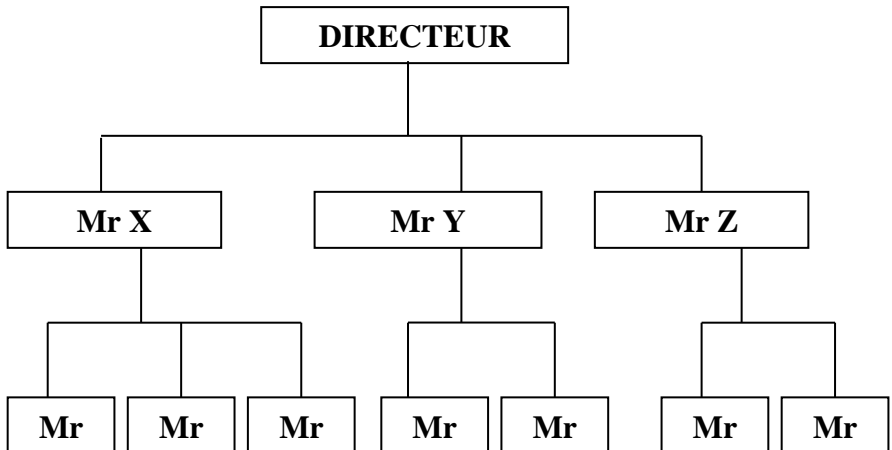
On distingue dans ce cas deux (02) types de hiérarchie :

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

### a- La hiérarchie linéaire:

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

Le schéma suivant représente la structure hiérarchie linéaire :



#### Légende:

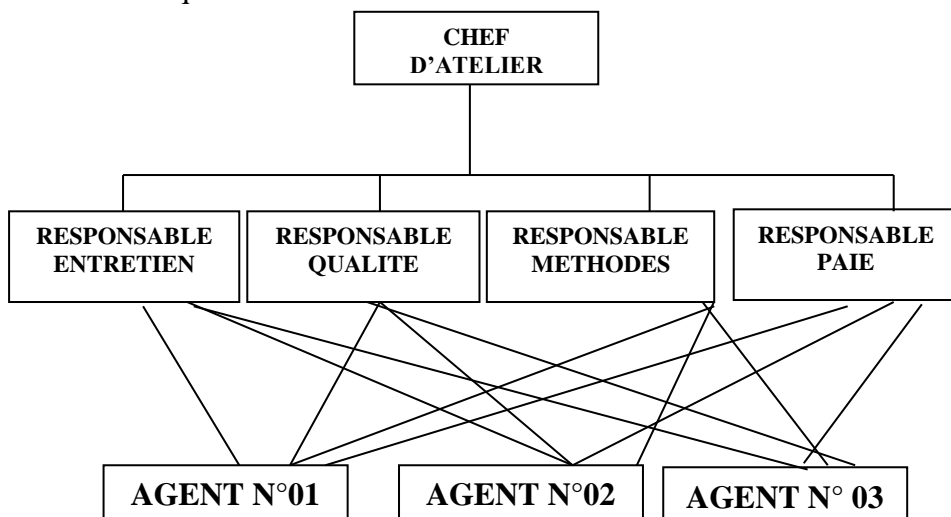
- Messieurs X, Y, Z dépendent du directeur ;
- Messieurs A, B, C dépendent de monsieur X ;
- Messieurs D, E dépendent de monsieur Y etc.... ;
- Messieurs X,Y et Z n'ont pas entre eux de relation ;
- Messieurs A,D,F n'ont pas entre eux de relation.

### b- La hiérarchie fonctionnelle:

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

En effet dans cette structure, il n'y a pas d'unité de commandement, autorité et pouvoir sont délégués à des chefs fonctionnels compétents

dans leurs spécialités. Le schéma suivant représente la structure hiérarchique fonctionnelle.



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

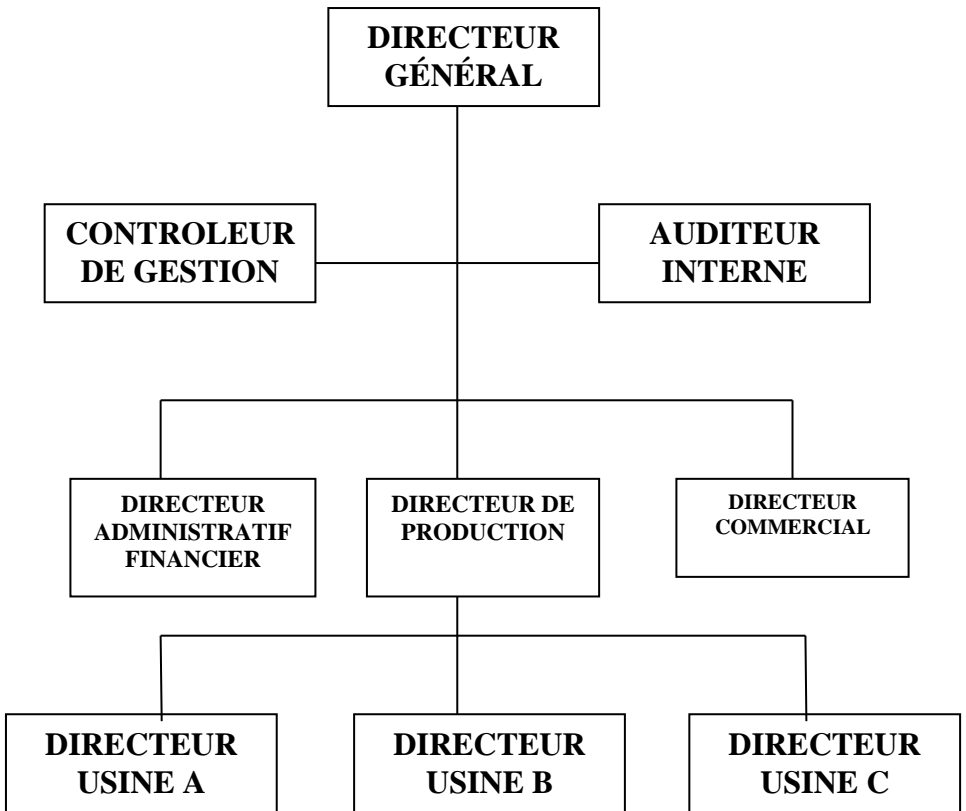
### **1- La structure "staff and line":**

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

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

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





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

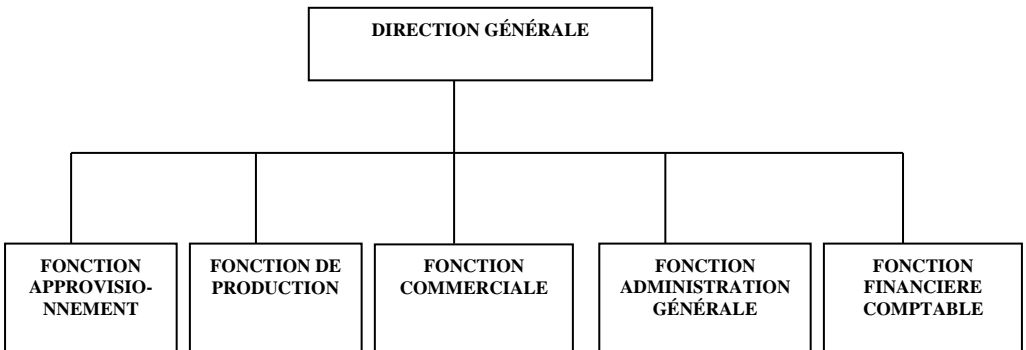
Cependant cette structure peut présenter l'inconvénient dans le cas d'une dégradation, des relations entre les conseillers et la hiérarchie, ce qui risque de bloquer le fonctionnement de l'entreprise.

### 2.3- La structure par fonction :

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

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

Le schéma suivant présente ce type de structure :



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

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

Cependant, ce type de structure peut présenter certains inconvénients :

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

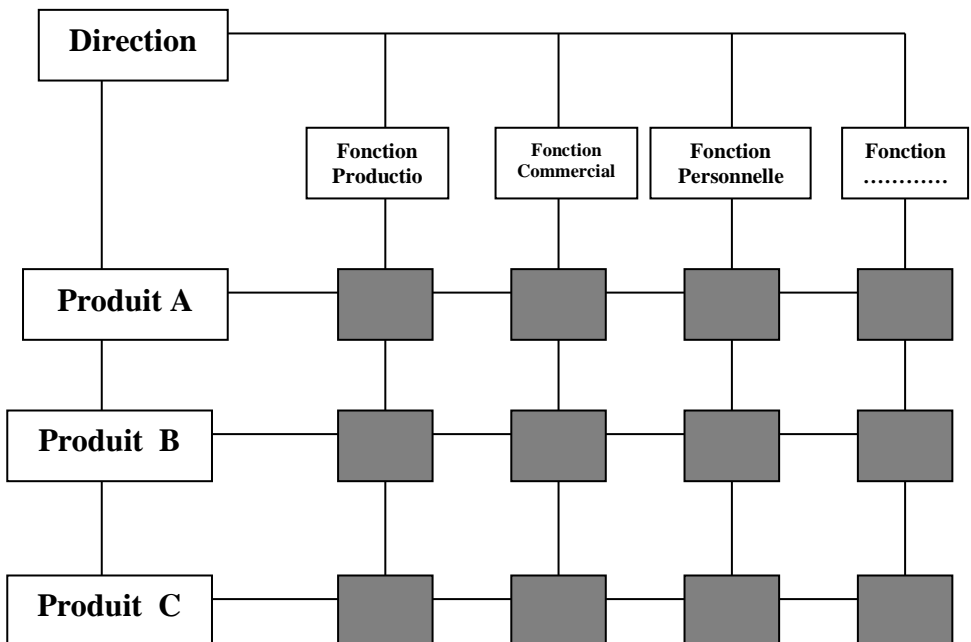
## 2.4- La structure matricielle:

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

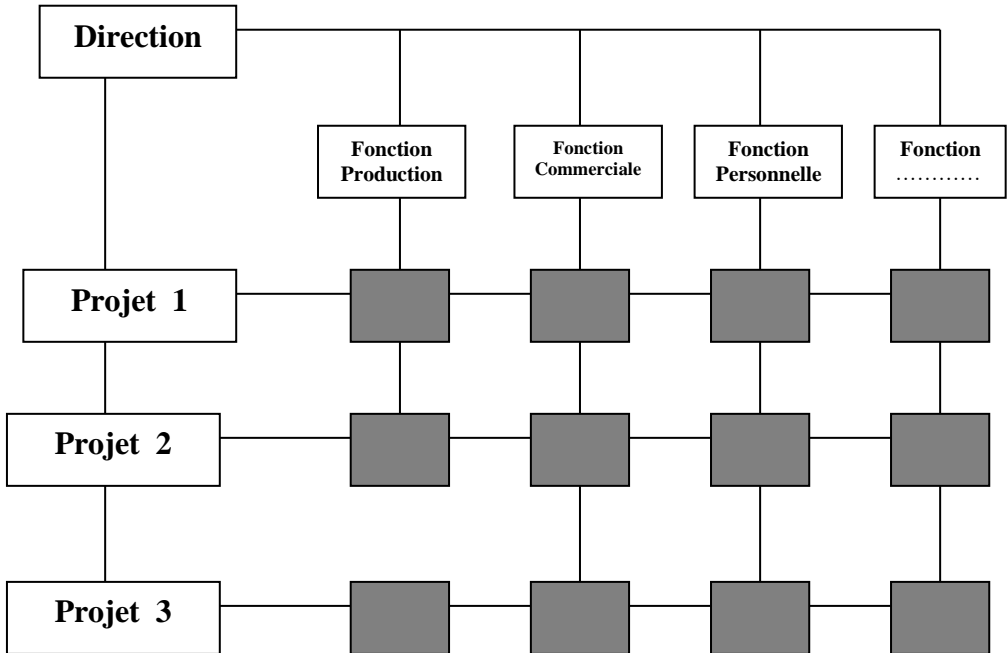
En effet, si la division du travail est conçue à la fois en termes de fonction et de branche, on parle de structure matricielle à plusieurs dimensions.

### Exemple:

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

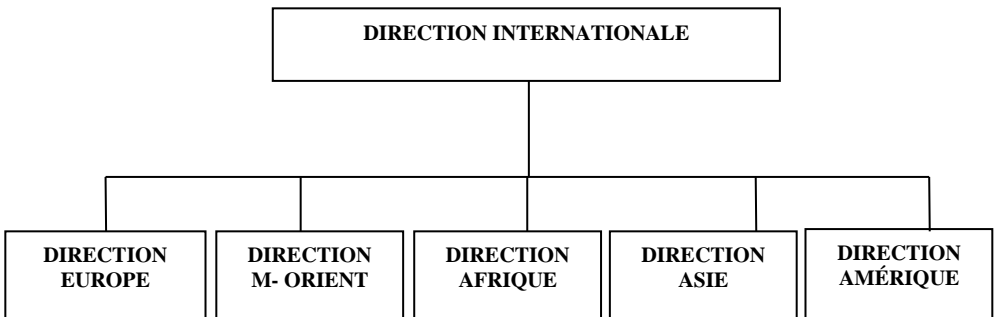


## **b-La structure matricielle projet /fonction (orientée projet) :**



## **2.5- La structure géographique:**

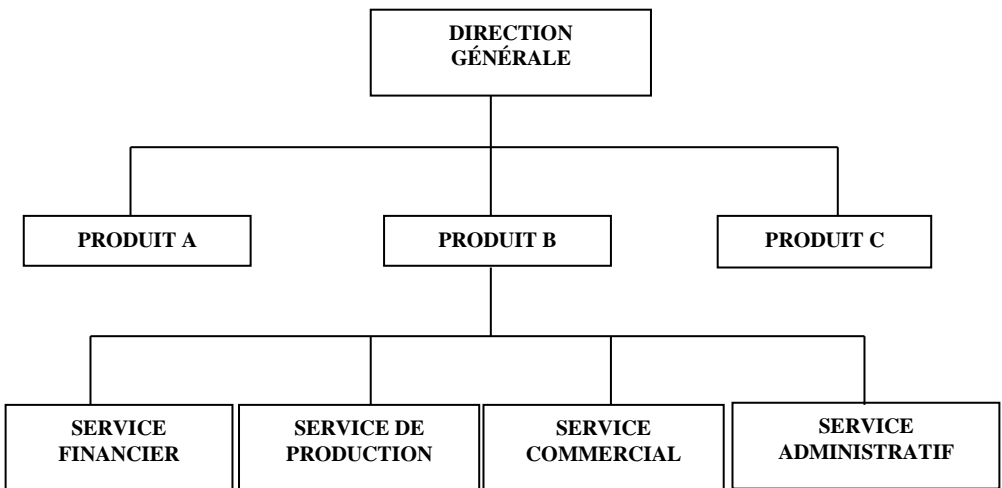
La structure géographique vise à répartir les activités d'une entreprise par zone géographique : un responsable local rend compte à la direction régionale, elle-même dépendant d'une direction nationale ou multinationale.



## 2.6- La structure par division:

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

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



## 2.7- La structure décentralise :

La décentralisation est opposée à la centralisation.

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

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

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

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

<b>FONCTIONS DÉCENTRALISÉES</b>	<b>FONCTIONS CENTRALISÉES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- La production</li><li>- La commercialisation</li><li>- La gestion du personnel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les finances</li><li>- La comptabilité</li><li>- Les approvisionnements</li></ul>

La structure décentralisée a des avantages et aussi des inconvénients.

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

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

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

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

- Enfin la décentralisation peut être à l'origine de la fuite devant les responsabilités par les subordonnés.

## **2.8- La structure organisationnelle :**

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

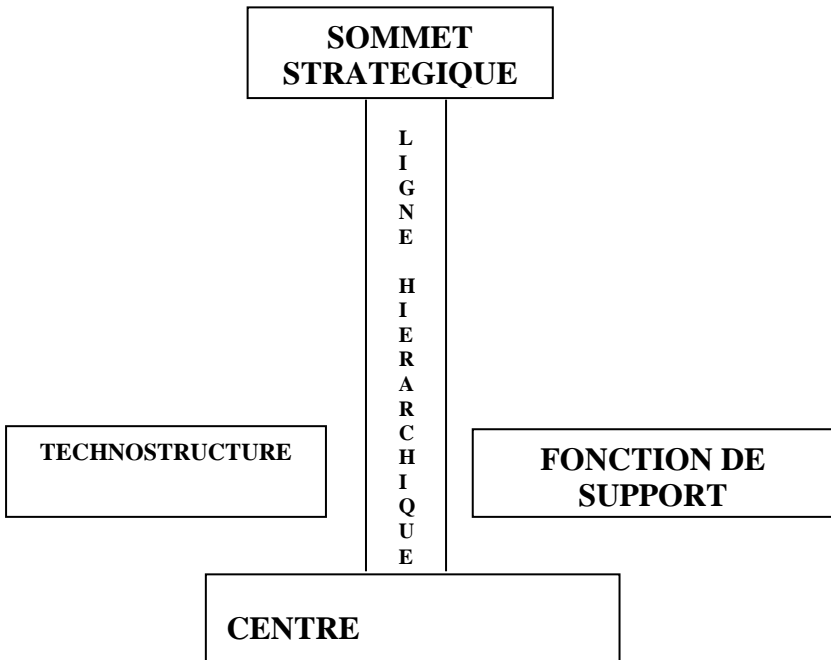
- 1- Un centre opérationnel chargé d'assurer la production des biens et services ;
- 2- Le sommet stratégique, lui a pour fonction de faire en sorte que l'organisation remplisse efficacement sa mission ;
- 3- La ligne hiérarchique est une ligne d'autorité unique allant de haut en bas ;
- 4- La technostucture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

La structure organisationnelle de MINTZBERG peut être présentée comme suit :

---

<sup>3</sup> Henry Mintzberg, structure dynamique des organisations Ed. Organisation 1984.

## CENTRE OPÉRATIONNEL



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

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



## Exercice d'application:

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

# **LEÇON N°04 : ORGANISATION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE**

**L'OBJECTIF DE LA LEÇON:** Le stagiaire doit être capable d'identifier les organigrammes et les liaisons hiérarchiques de l'entreprise.

## **PLAN DE LA LEÇON:**

### **INTRODUCTION**

#### **I -LES ORGANIGRAMMES**

- 1- Définition
- 2- Principes d'élaboration d'un organigramme
- 3- Différents types d'organigrammes

#### **II - LES LIAISONS**

- 1- Liaisons d'autorité
- 2- Liaisons de coopération
- 3- Liaisons de représentation
- 4- Liaisons d'inspection et de contrôle

## **INTRODUCTION :**

"L'organigramme" objet de notre quatrième série est à étudier avec le chapitre premier relatif à la "structure de l'entreprise " en vue d'une complète assimilation.

"Les liaisons " entretenues au sein de l'entreprise clôtureront cette deuxième partie de votre étude.

## **I- LES ORGANIGRAMMES :**

### **1- Définition :**

L'organisation est la représentation graphique de la structure interne de l'entreprise. Il s'exprime sous forme de schéma :

- 1- La répartition des tâches entre les services ;
- 2- Les responsables des services avec leur niveau de hiérarchie, leur nom et l'étendue de leur autorité ;
- 3- Les liaisons hiérarchiques ou fonctionnelles entre différents services et départements.

Les liaisons hiérarchiques sont représentées sur le graphique par un trait gras (ou plein), et les liaisons fonctionnelles par des pointillés.

L'organigramme est un instrument d'information et de gestion du budget et du personnel.

En dehors du personnel de l'entreprise, l'organigramme sert à renseigner les partenaires avec lesquels l'entreprise est en contact. Il leur permet de s'adresser directement au niveau hiérarchique ou au service désiré.

Il permet aussi d'établir les prévisions et la coordination au niveau des différentes fonctions, d'éviter les erreurs d'organisation, (exemple des doubles emplois parmi les responsables), et de veiller à l'établissement du budget de chaque département et service.

## **2- Principes d'élaboration d'un organigramme :**

Pour l'élaboration d'un organigramme devant répondre aux exigences d'une gestion rationnelle de l'entreprise, il faut veiller à l'application d'un certain nombre de principes à savoir :

- 1- Pour avoir une adhésion de chaque responsable à la structure adaptée, il y a lieu de les faire participer à la définition des responsabilités afin qu'elles soient correctement assumées.
- 2- Éviter des hiérarchies inutiles en fixant d'une manière précises leurs attributions.
- 3- Prévoir un organigramme évolutif en fonction de l'expansion de l'entreprise et de son personnel, et permettre aux responsables d'accéder aux promotions internes.
- 4- Déterminer dans un premier temps les tâches et les fonctions à remplir, et dans un deuxième temps, désigner les responsables qui devront les occuper. Ceci, pour éviter toutes influences personnelles des individus chargés de l'élaboration de l'organigramme.

Ainsi le choix des personnes aux postes de responsabilités doit se faire sur la base d'une certaine qualification et de savoir-faire.

## **2- Les différents types d'organigrammes :**

Les organigrammes sont traduits par des graphes dont la forme varie selon la structure adoptée.

### **2.1- Organigramme normalisé (graphe n°1) :**

L'association française de normalisation (AFNOR) a introduit un modèle de représentation d'une structure de manière à simplifier la confection et l'utilisation du graphe (norme AFNOR n° Z 12001).

## **2.2-Organigramme d'une structure centralisée (graphe n°02):**

Ce type d'organigramme reflète la pyramide de la hiérarchie (ou de l'autorité) et précise la répartition des actions de production. Cet organigramme ne reprend pas les liaisons entre les services et le rôle de chaque fonction.

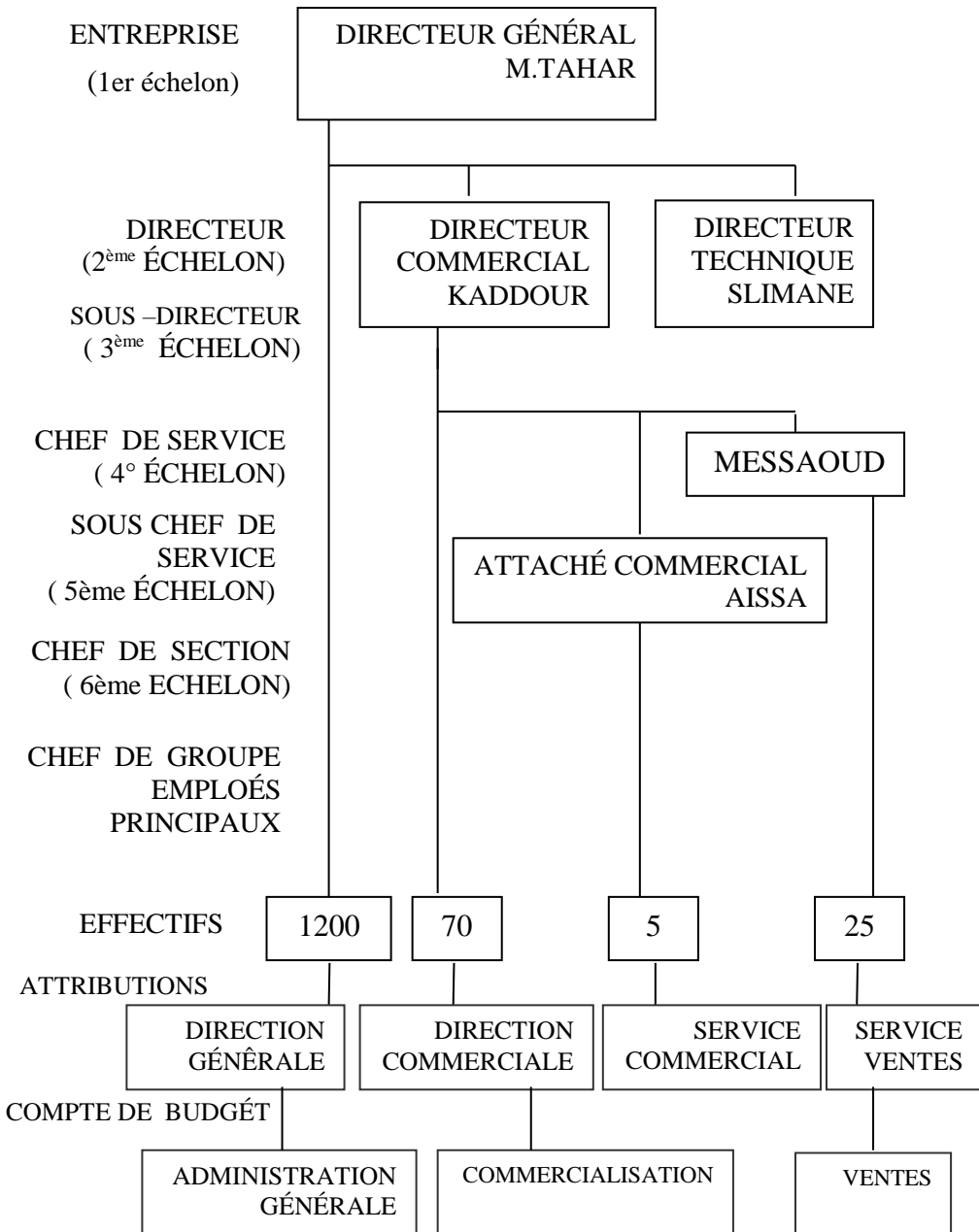
Cet organigramme se présente sous forme d'un tableau à double entrée, il se lit de gauche à droite et de haut en bas.

Les supérieurs hiérarchiques sont situés à gauche et au dessus de leurs subordonnés.

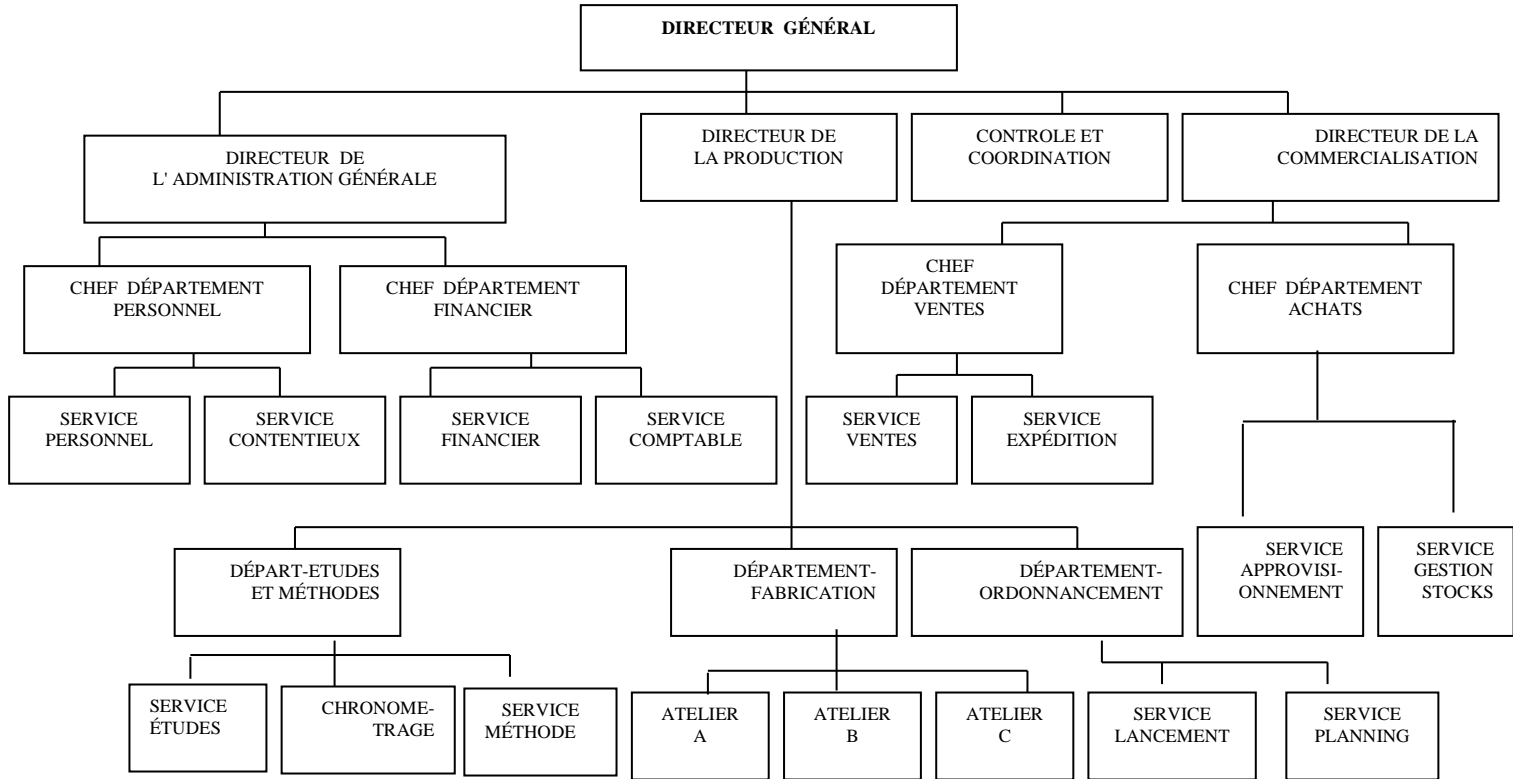
Ce graphe compte sept (07) niveaux de hiérarchie. Les postes ayant un niveau hiérarchique, équivalent sont situés sur une même ligne horizontale.

Dans les cases sont portées les personnes occupant le poste auquel viennent s'ajouter les indications relatives à l'effectif commandé, les attributions du service y compris les renseignements administratifs et comptables tels que le compte budgétaire et le numéro de compte comptable sur lesquels le service émerge.

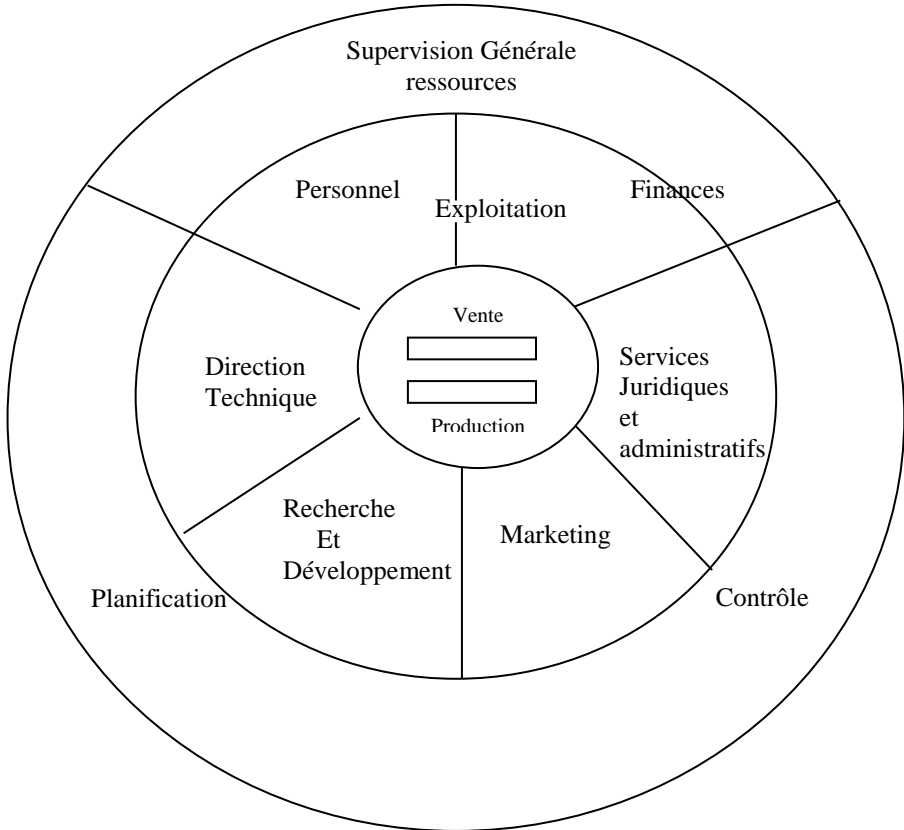
**Modèle d'organigramme normalisé "AFNOR" (graphe n°1) :**



## MODELE D'ORGANIGRAMME CENTRALISÉ (GRAPHE N° 2)



## L'organigramme circulaire :

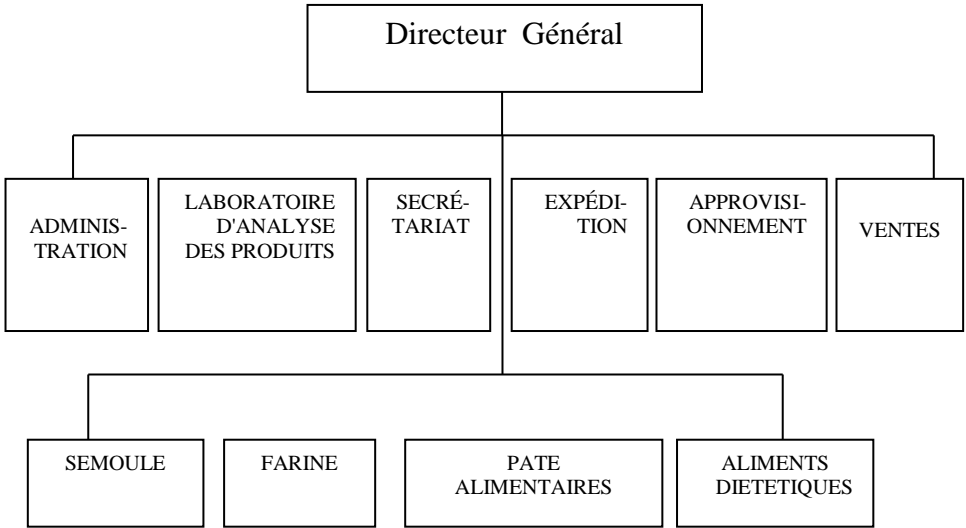


Organigramme adapté à la mise en place d'une direction par objectifs. Aux trois zones correspondent des natures d'objectifs comparables. La zone extérieure concorde avec les objectifs généraux.

La zone intermédiaire se réfère aux objectifs à moyen et à long terme, établis à partir des objectifs généraux et des objectifs d'exploitation des 6 directions de base. La zone centrale se rapporte aux objectifs à court terme.



**Exemple d'organigramme non normalisé :**



Cet organigramme n'est pas normalisé étant donné que l'ensemble des services dépend directement de l'autorité du directeur général.

La première ligne représente l'état major et certains services qui ont une autorité fonctionnelle sur les services de la production (administration, laboratoire d'analyse des produits, approvisionnements...).

## II - LES LIAISONS :

### Introduction :

L'objectif premier d'une entreprise est la réalisation d'un chiffre d'affaires important ou d'une production de plus en plus grande.

Pour atteindre cet objectif, comme nous l'avions déjà vu, il faudrait que l'entreprise développe une organisation rationnelle de manière à mobiliser l'ensemble de ses moyens humains et matériels. Pour bien fonctionner, l'entreprise s'est dotée d'une structure interne tout en déterminant les fonctions principales à gérer et par conséquent l'adoption d'un certain type d'organigramme le plus adéquat.

À cet effet, cette condition est nécessaire mais insuffisante car il faudrait mettre en place un dispositif de communication interne (et externe) de telle sorte à obtenir une meilleure circulation de l'information (échanges d'informations pour une prise de décision ou pour une bonne exécution) entre les différents niveaux hiérarchiques (en vertical) et les passerelles possibles entre les autres services (en horizontal).

Une meilleure circulation de l'information au sein d'une entreprise inscrit un caractère de dynamisme de sa direction.

Les différents types de liaisons que l'on peut rencontrer dans une entreprise sont les suivants :

Les liaisons d'autorité, de coopération, de représentation, d'inspection et de contrôle.

## **1- Les liaisons d'autorité (hiérarchie) :**

Les liaisons d'ordre hiérarchique se présentent dans le sens vertical (de haut en bas), elles servent à répercuter les ordres vers les subordonnés pour une exécution (acte de production, vente, achat...).

Pour que les ordres soient bien reçus par le service concerné, il faut qu'ils parviennent tels qu'ils ont été transmis par le chef hiérarchique (autorité) et qu'ils soient exprimés dans un langage clair et simple (sous forme de notes de service, décisions...etc).

Pour éviter que ces ordres soient dénaturés ou mal interprétés, il faut que le nombre d'échelons par lesquels ils doivent transiter soit réduit au minimum.

En effet, les ordres sont complétés par des éléments d'informations utiles au fur et à mesure qu'ils se rapprochent du niveau d'exécution ou bien du service concerné.

La liaison entre le niveau d'exécution (subordonnés) et l'autorité hiérarchique ou direction de l'entreprise (dans le sens de bas en haut) s'effectue sous forme de propositions de solutions ou de suggestions.

Dans le cadre d'une mission commandée, la réponse à l'autorité hiérarchique s'effectue sous forme de compte rendu.

## **2- Les liaisons de coopération :**

Les liaisons de coopération sont mises en place d'une manière spontanée et dans le cadre d'un travail en commun, intéressant plusieurs services qui ne dépendent pas d'une même direction.

Ces relations s'établissent sans qu'elles ne remontent au niveau hiérarchique, comme par exemple une négociation d'un crédit bancaire pour l'achat d'une marchandise qui nécessite la coopération des services compétents à savoir les services financier, comptable et achat.

Ces liaisons de coopération résultent d'une certaine entente entre les personnes relevant des services concernés par ce travail commun. Ce regroupement s'opère sur la base d'une affinité des personnes.

L'avantage de ce type de relations est la constitution d'un groupe de travail pluridisciplinaire (faisant appel à différentes compétences), et permettant d'élaborer un travail assez complet dans des délais assez courts.

### **3- Les liaisons de représentation :**

Les liaisons de représentation sont autonomes par rapport à la hiérarchie ou aux fonctions, elles se départagent en deux catégories : interne et externe.

#### **3.1- Les relations internes :**

Les liaisons internes sont entretenues au sein de l'entreprise avec la direction du personnel et dans un cadre légal (liaison avec le syndicat, le comité d'entreprise...etc).

Les relations avec le service du personnel ne doivent en aucun cas prendre un caractère revendicatif, par contre elles doivent être perçues sous l'angle d'une participation de l'ensemble des travailleurs à l'atteinte de l'objectif de production fixé ainsi que la réalisation d'une croissance et d'un développement de l'entreprise.

#### **3.2- Les relations externes :**

L'entreprise évolue dans un environnement économique et social (marché, consommateurs, travailleurs, administration...etc) ainsi, elle doit développer et entretenir des relations avec l'ensemble des opérateurs avec lesquels elle est en contact permanent, y compris les organisations et administrations (fournisseurs, clients, transporteurs, compagnies d'assurances, administration fiscale, les unions professionnelles, les collectivités locales...etc).

Ce type de liaisons consiste à développer un réseau d'informations entre les partenaires et les différents éléments de l'entreprise de sorte à mieux appréhender le marché de produits auquel l'entreprise s'intéresse.

L'entreprise se doit de préserver ses relations publiques et doit s'informer de l'évolution de son environnement (Connaissance de nouveaux produits, goûts des consommateurs, développement du marché, publicité, ...etc).

En conclusion, nous pouvons dire que ces relations permettent de maintenir un certain dynamisme à l'entreprise et d'assurer un meilleur fonctionnement avec l'adhésion de l'ensemble du personnel sur le plan interne.

Sur le plan externe, on retrouve dans la structure de certaines entreprises l'existence d'un service spécialisé dans le domaine des relations publiques, à savoir le service des relations extérieures.

#### **4- Les liaisons d'inspection et de contrôle :**

Les liaisons de contrôle relèvent des services fonctionnels qui agissent chacun en ce qui le concerne, dans les limites de leurs compétences ou de leurs spécialisations à savoir : les services financiers, comptable, personnel, achat, recherche...etc.

Ces relations se font en dehors de la hiérarchie et les interventions s'exercent d'une façon occasionnelle, par exemple : Corriger des anomalies d'exécution d'une action (Vente ou Achat).

Pour ce qui est de l'inspection, elle peut être exercée par la hiérarchie ou par les services fonctionnels. Les personnes chargées de cette opération agissent par délégation et ne disposent pas de pouvoirs propres.

Ces liaisons ont pour objectifs de coordonner l'organisation, d'inspecter la bonne exécution des travaux (ou des tâches) et d'assurer un contrôle général de l'activité de l'entreprise.

Ainsi, l'opération d'inspection ou de contrôle d'un service n'est pas toujours la bienvenue, de crainte de relever des incohérences ou des fautes de gestion de ce dernier.

Certaines entreprises de grande importance, disposent dans leur organisation interne d'un service ou d'un corps d'inspection chargé de missions de contrôle permanent qui est placé sous l'autorité de la direction générale. Ce service peut procéder à des enquêtes sur la production (qualité et quantité), la comptabilité (suivre la conformité des écritures comptables), le personnel (surveiller les actions de recrutement, formation).