

CHAPITRE I

LE CONCEPT DE MANAGEMENT: DÉFINITIONS, EVOLUTION & RÔLES

I. Origine étymologique

II. du terme “management”

Le terme “management” est dérivé d’un vieux mot français « ménagement » qui jusqu’au XVIIIème siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n’est pas propriétaire ». Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme *conduite, direction d’une entreprise*.

Le verbe **manager** est dans les dictionnaires de Français synonyme de diriger, gérer, organiser.

- ❖ To **Manage**: diriger, administrer, gérer, mener, conduire, maîtriser, dompter, gouverner, mater, tenir, venir à bout, arranger, manier, manoeuvrer.
- ❖ To **Manage**: S’y prendre, se tirer d’affaire, s’en tirer, s’arranger, se débrouiller, trouver moyen de, parvenir à...

Les autres termes modernes les plus couramment utilisés sont gérer, gestion et administrer, administration.

Gérer et gestion, proviennent du verbe latin *gerere* qui signifie, conduire (au sens large de mener ou mener à bien), diriger et même gouverner.

Administrer et administration, proviennent du verbe *administrare* qu’on peut définir comme gérer un bien, gérer en défendant les intérêts de ceux qui nous confient leur patrimoine.

Les sens et nuances entre les termes manager, gérer, administrer, sont très proches. C’est tout à la fois arranger, aménager, prendre soin de, conduire, gouverner, manier, etc.

Ainsi les définitions les plus classiques du management se rapportent toujours à des activités ou des tâches en série que doit continuellement assurer le manager: Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler (PODC)³.

³ Cf. Chapitre III : Processus de management.

II. Bref historique de la notion de Management.

Le management sous sa forme moderne est le fruit d'une longue évolution historique aussi vieille que l'humanité.

Une croyance contestable en théorie du management est celle qui veut laisser croire que, Les ateliers du silex de l'homme préhistorique ou des potiers des temps pharaoniques étaient "organisés" sur un mode très proche du travail à la chaîne, avec ouvriers spécialisés, séquences "rationnelles", contremaîtres et surveillance hiérarchisée. Ou encore, le gouvernement de Moïse et de ses compagnons ainsi que le système du mandarinat chinois sont perçus comme des formes de "bureaucraties" à structures fonctionnelles départementalisées, avec à leur tête un dirigeant rationnel et efficace.⁴

Les données historiques les moins contestables situent l'apport le plus fondamental fait à la discipline du management au niveau de la révolution industrielle. Ce changement a consisté précisément en un changement radical dans la conduite et l'organisation du travail. En effet, l'émergence d'une gestion systématique a marqué l'assemblée de l'Association Américaine des Ingénieurs Mécaniciens en 1886⁵. A cette occasion, Henry Towne, cofondateur et président de Yale & Towne Manufacturing Company, fit un exposé où il demandait que "la gestion des ateliers" soit reconnue comme une discipline pratique analogue à l'ingénierie. Le développement d'une littérature spécifique et la formulation de principes de normalisation étant, selon lui, essentiels à cette reconnaissance. L'exposé de Towne eut des effets révolutionnaires. L'idée que le rôle des ingénieurs devait dépasser la simple efficacité technique pour tenir compte des coûts, des rapports et du bénéfice était nouvelle. L'exposé fut entendu par un homme dont les idées vont marquer à jamais la pensée managériale. C'était Frederick Taylor, Le père du management scientifique. Nous évoquerons l'apport de Taylor et ses successeurs au niveau du chapitre VI.

III. Définition du concept de management

Au début du XX^e siècle Fayol, décrit les composantes de la fonction administrative (qui correspond au concept d'administration au sens anglo-saxon): prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

L'ouvrage de Berle et Means paru en 1932⁶ donne ses lettres de noblesse au management en mettant en avant le rôle du dirigeant ou du manager qui assure les fonctions précédemment décrites et qui n'est pas propriétaire de la firme qu'il dirige.

⁴ Aktouf. O, (1989). *Le management entre tradition et renouvellement*, Gaetan Morin. Quebec.

⁵ Duncan. W. Jack, (1990). *Les grandes idées du management*, Afnor Gestion.

⁶ Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, (1932). *The modern corporation and private property*, New York, MacMillan.

Les définitions qui suivent indiquent effectivement un « domaine d'intervention » très large de la part des dirigeants.

« À partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement (marché, politique économique), le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation (entreprise, organisme public, association), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies. Il y parviendra en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise » (Crener et Monteil, 1979)⁷.

Koontz et O'Donnell, de leur côté, ne donnent pas de définition du management mais introduisent dans leur ouvrage le rôle de la gestion et du gestionnaire. Ce dernier a la mission de « créer ou maintenir un environnement où les individus qui travaillent en groupe sont encouragés à collaborer de façon efficace et dynamique à la réalisation d'objectifs communs préétablis »⁸.

Cet ensemble de définitions montre bien l'élargissement du champ d'étude: il s'agit de s'intéresser au phénomène organisationnel dans son ensemble, ce qui inclut toutes les formes d'organisations possibles.

Le management de ces structures concerne essentiellement les problèmes de coordination des ressources internes (et plus seulement l'allocation de celles-ci).

Le constat immédiat est que l'éventail des disciplines mobilisées est très large. De fait, la suprématie technique ne conditionne pas la réussite d'un « bon » management. *A contrario*, l'importance du facteur humain, en particulier dans l'activité de coordination est déterminant pour la survie d'une organisation.

Cette transversalité est d'ailleurs bien illustrée par les différents développements du concept de management: le management de la qualité totale, le management stratégique, le management de la fonction commerciale, etc.

IV. Le management Art ou Science?

IV.1. Management, une science?

Alors que la fonction *management* est probablement aussi vieille que l'humanité, le **management** tel que nous l'entendons est une discipline récente. A l'instar des avancées de l'organisation scientifique du travail (F.Taylor), la conduite des individus au travail fut l'objet d'études et de théories.

⁷ Crener M., Monteil Bernard, (1979). *Principes de management*, Presses universitaires du Québec, Diffusion Vuibert.

⁸ Koontz H, O'Donnell C., (1980). *Management principes et méthodes de gestion*, Mac Graw Hill.

La science du management est un ensemble de connaissances systématiques, accumulées et reconnues, permettant de comprendre les vérités générales concernant la gestion.

Or, comme tout ce qui touche à l'humain, le management ne peut être une science exacte, il reste dans le domaine du probable, de la statistique.

IV.2. Le management, un Art?

La notion d'art *s'oppose* au caractère scientifique qui quantifie, normalise et formalise. L'art de diriger est une qualité, un savoir-faire non totalement codifiable.

Ainsi le verbe manager ou le terme **management** prennent-ils un sens plus vaste que simplement gestion, direction ou organisation.

IV.3. Le management est à la fois Art et Science

Le management est à la fois **art** et **science**, faisant appel à des qualités innées, intuitives, personnelles, aussi bien qu'à un ensemble de connaissances théoriques.

Le manager doit avant tout développer des qualités personnelles, sans lesquelles le recours aux méthodes et outils de management risque fort de ne pas donner de grands résultats.

“Le management n'exige pas seulement du bon sens, de l'expérience, et diverses aptitudes; il demande que l'on ait, à un niveau suffisant, la maîtrise de plusieurs disciplines, la connaissance de divers principes, la familiarité avec quelques théories. Et il demande un effort permanent pour entretenir et développer - à tous les niveaux de l'entreprise - tout un faisceau de compétences.”(in La lettre du Manager n°382, Mars 2000).

V. Les Rôles du Manager

A la fin des années 1960, Henry Mintzberg⁹ suite à l'étude de 5 dirigeants d'entreprise, a pu identifier 10 rôles essentiels du manager qu'on peut regrouper en 3 catégories :

V.I. Rôles interpersonnels

Trois des rôles du manager découlent directement de la notion d'autorité formelle et impliquent, fondamentalement, des relations Interpersonnelles:

Symbole (figurehead): De par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir des obligations de nature légales ou cérémoniales.

Leader: Le manager est la personne qui guide toutes les activités des subordonnées et les motive.

⁹ Mintzberg H, (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper Row.

Agent de liaison: Le manager crée et entretient des contacts aussi bien avec son environnement interne qu'externe, pour le meilleur fonctionnement de l'entreprise.

V.II. Rôles informationnels

Le processus d'information est l'une des clés de la profession du manager. Trois rôles décrivent les aspects liés à la dimension informationnelle du travail du gestionnaire :

Observateur actif (monitor) : Le manager rassemble le plus grand nombre d'informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées ou membres de l'organisation.

Diffuseur (disseminator): Le manager diffuse et transmet les informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées aux membres de l'organisation.

Porte-parole (spokesman): Le manager transmet l'information sur le plan de l'organisation à l'extérieur, au conseil d'administration et autre.

V.III. Rôles décisionnels

Le manager joue le rôle principal dans l'élaboration de son système de prise de décisions. Il y a quatre rôles qui décrivent le manager dans cette optique décisionnelle.

Entrepreneur (improver/changer): Le manager cherche des opportunités et initie de nouveaux projets à l'organisation.

Régulateur (disturbance handler) : Lorsque l'organisation fait face à des problèmes importants c'est au manager d'essayer de corriger les actions entreprises.

Distributeur des ressources (resource allocator) : Le manager est responsable de l'allocation des ressources pour réaliser les différentes activités.

Négociateur (negociator) : Il représente l'organisation dans les grandes négociations. La négociation c'est une des obligations de la profession de manager, elle peut être quelquefois routinière mais ne peut en aucun cas être esquivée. C'est une partie intégrante de sa profession .Il fournit les données utiles dans le contexte de négociations importantes.

Questions de révision

1. Qu'est ce qu'un manager ? Qu'est ce qu'une organisation ? Pourquoi faut-il qu'il y ait des managers et des organisations ?
2. Définissez les quatre fonctions essentielles de la gestion et donnez un exemple pour chacune.
3. Expliquez pourquoi les 10 rôles des managers définis par Mintzberg sont utiles à l'exécution des quatre fonctions de la gestion

Mini-Cas : Que fait le patron ?

Zineb est préposée aux comptes fournisseurs au service de la comptabilité d'un grand hôpital universitaire. Depuis plusieurs mois, tous les employés du service travaillent sans relâche. En effet, l'établissement a décidé de se procurer un nouveau logiciel comptable, et les changements à effectuer ne sont pas sans embuches. Zineb doit souvent travailler tard le soir, parfois même la fin de semaine. Bien que sa vie de famille en pâtisse, Zineb se console en se disant qu'avec toutes ces heures supplémentaires elle pourra gâter son fils à l'occasion de son prochain anniversaire.

Ce lundi, à la cafétéria, les conversations tournent autour de la nouvelle du jour : Karim BENNANI, le directeur du service, est en CONGE de maladie pour épuisement professionnel. Zineb s'adresse à sa collègue Lina :

- Si le patron dit qu'il est fatigué, qu'est ce qu'on devrait dire, nous ? c'est nous qui faisons tout le travail ! As-tu remarqué ? Nous sommes souvent restées à travailler tard le soir, et lui n'était même pas au bureau !
- C'est ça, la réalité du travail, Zineb. Les patrons donnent des ordres, les employés font le boulot, et ce sont les patrons qui sont fatigués.
- Ça doit être épuisant, donner des ordres !

>>> **Question :**

Partagez-vous la façon de voir des deux employés ?

CHAPITRE II

QUELQUES DEVELOPPEMENTS UTILES SUR L'ENTREPRISE

I. LA NOTION D'ENTREPRISE

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 »¹⁰.

On constate alors que l'entreprise d'un point de vue générique se distingue par:

- ❖ **Son but:** qui est l'essence même de son existence et qui est souvent confondu avec la nature du bien ou service qu'elle produit.
- ❖ **Les moyens qu'elle met en œuvre pour atteindre ce but:** les objectifs de l'entreprise déterminent les moyens humains, matériels, immatériels et financiers qu'elle va engager pour produire.
- ❖ **La recherche du profit:** une entreprise ne peut exister que si elle crée de la valeur ajoutée du fait même de sa fonction de transformation.

Mais limiter l'entreprise en tant que telle à sa simple expression économique, c'est faire l'impasse sur un certain nombre d'aspects qui rendent d'autant plus complexe la définition même de l'entreprise. Car celle-ci est aussi :

- ❖ **Une entité autonome :** lors de sa création, l'entreprise acquiert une personnalité qui dépasse sa simple expression juridique. On attribue alors à l'entreprise une terminologie qui lui confère souvent des caractéristiques d'être vivant: une entreprise naît, grandit, meurt, agit avec morale (entreprise citoyenne...)
- ❖ **Une entité qui modifie son environnement :** par son action, une entreprise agit et réagit à son environnement via notamment les externalités qu'elle produit (pollution, création d'emplois...). Elle change donc constamment pour s'adapter aux évolutions de la sphère économique, sociale, juridique... dans laquelle elle évolue.

¹⁰ TOPDICO, Hachette Education.

- ❖ **Une organisation sociale :** qui est le reflet des individus qui la composent et qui poursuivent eux-mêmes des objectifs parfois différents de l'entreprise elle-même. L'entreprise est alors au cœur des conflits sociaux, le lieu de cristallisation des problèmes plus généraux de la société.
- ❖ **Un système complexe car ouvert :** l'entreprise est constamment en relation avec un nombre important de partenaires vers lesquels (et à partir desquels) elle échange des biens, des services, des hommes, des informations...

Au delà de sa fonction première et essentielle qui est de produire un bien ou un service, **l'entreprise doit être vue comme une organisation complexe, créée et animée par des hommes, ouverte sur son environnement et qui est en interaction perpétuelle avec lui.**

II. CLASSIFICATION DES ENTREPRISES

Les entreprises peuvent être classifiées suivant plusieurs critères :

En fonction de leur activité :

- ❖ Entreprise artisanale : Elle vend une activité manuelle.
- ❖ Entreprise commerciale : Elle achète des biens qu'elle revend sans transformation.
- ❖ Entreprise industrielle : Elle transforme la matière première et vend des produits finis (ou semi-finis).
- ❖ Société de services : Elle revend un travail sans fabrication d'objet physique.

En fonction de leur secteur économique (déterminé par leur activité principale) :

- ❖ Secteur primaire (agriculture, pêche...)
- ❖ Secteur secondaire (industrie).
- ❖ Secteur tertiaire (services).

En fonction de leur taille et de leur impact économique:

- ❖ TPE (Très Petite Entreprise) : 1 personne.
- ❖ PME (Petites et Moyennes Entreprises) : 2 à 500 personnes.
- ❖ Grande entreprise : plus de 500 personnes.
- ❖ Groupe d'entreprises : comporte une société mère et des filiales
- ❖ Entreprise étendue (ou en réseau, ou matricielle, ou virtuelle) : comprend une entreprise pilote travaillant avec de nombreuses entreprises partenaires.

En fonction de la branche et du secteur d'activité:

- ❖ Le secteur : Ensemble des entreprises ayant la même activité principale.
- ❖ La branche : Ensemble d'unités de production fournissant un même produit ou service.

En fonction de leur statut juridique :

- ❖ Les entreprises privées (individuelles et sociétaires).
- ❖ Les entreprises publiques, gérées par l'État.
- ❖ Les associations à but non lucratif, entreprises privées dont les bénéficiaires doivent être intégralement réinvestis.

III. LES DIFFERENTES APPROCHES DE L'ENTREPRISE

III.1. L'approche néo-classique de l'entreprise

Dans l'optique néo-classique qui a longtemps dominé, l'entreprise est une unité de fabrication qui transforme un ensemble de biens en produits finis.

Dans cette vision *mécaniste* de l'entreprise, sa structure n'est pas précisée ou ne fait pas l'objet de développements importants. L'entreprise est gérée par un individu ou un groupe homogène d'individus ayant un comportement général d'optimisation. Pour chaque problème (financier, organisationnel, de gestion, de production, etc.), il existe une solution unique et préférable à toute autre qu'il s'agit de rechercher.

III.2. L'entreprise : une « boîte noire » centrée sur un seul objectif

Cette approche développée dans le prolongement de l'analyse néo-classique de l'entreprise considère l'entreprise uniquement dans sa composante économique qui est la recherche d'un profit maximal (hypothèse de rationalité complète de l'entrepreneur).

De plus, l'entrepreneur est de fait assimilé entièrement à l'entreprise c'est-à-dire qu'ils poursuivent ¹¹ le même but et que l'entrepreneur dispose d'un certain nombre de droits de propriété sur et dans l'entreprise :

- ❖ **droit de percevoir le revenu** réalisé grâce à l'activité de production de l'entreprise (droit d'appropriation de la valeur ajoutée produite).
- ❖ **droit d'accroître ou de réduire la force de travail** utilisée par l'entreprise dans son processus productif.
- ❖ **droit de céder les deux droits** précédemment définis à un tiers.
- ❖ **droit de contrôle sur l'entreprise**, c'est-à-dire que le propriétaire est aussi le décideur des actions à mener pour maximiser le profit de l'entreprise.

III.3. L'approche systémique de l'entreprise

1. Intérêt méthodologique de l'approche systémique

Il se trouve que malgré leurs différences, toutes les entreprises peuvent être représentées selon le principe d'un *système*.

¹¹ Et l'entreprise et l'entrepreneur.

a. Définition du système :

Bertalanffy définit le système comme « **un ensemble d'unités en interrelation mutuelle** », ce qu'**E. Morin** précise en définissant un système comme étant « **une unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus** ».

Derrière cette définition se cache en fait une approche reposant sur 4 concepts fondamentaux :

La notion d'interaction : les éléments du système interagissent les uns envers les autres.

La notion de globalité : l'ensemble n'est pas égal à la somme des parties qui le composent.

La notion d'organisation : qui définit l'état du système (son organigramme) et son processus de fonctionnement (son programme).

La notion de complexité : le système est à la fois compliqué et incertain.

b. Des éléments structurels :

Un système peut être défini par l'existence d'**une frontière** plus ou moins perméable et floue.

Un ensemble d 'éléments identifiés, dénombrés et classés.

Un ensemble de relations, transport, communication...

Des réservoirs ou l'on stocke ce qui circule sur les réseaux.

c. Des éléments fonctionnels :

L'existence de flux internes et externes.

Des centres de décision qui transforment les informations en actions en agissant sur les débits des différents flux.

Des boucles de rétroaction

Des délais de réponses

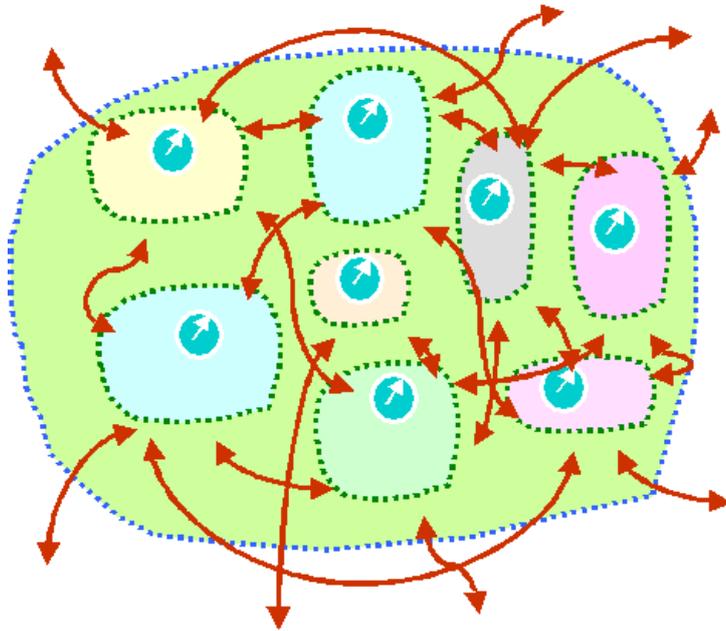


Figure 1:
Représentation
d'un système

2. L'entreprise est un système... :

On peut alors définir l'entreprise comme étant un système ayant les caractéristiques suivantes :

- ❖ **concret** : constitué d'un ensemble d'éléments concrets (machines, terrain...) mais aussi abstrait (une histoire, une culture).
- ❖ **organisé** : c'est-à-dire doté d'une structure de fonctionnement permettant d'assurer la coordination des éléments du système.
- ❖ **ouvert** : donc en relation (flux entrants et sortants) avec son environnement.
- ❖ **finalisé** : c'est-à-dire ayant un objectif qui nécessite la mise en place d'une stratégie.
- ❖ **dynamique** : en constante évolution, du fait entre autre des modifications de son environnement.
- ❖ **régulé** : de manière à essayer d'atteindre constamment ses objectifs grâce à la prise de décision.

...organisé selon des sous-systèmes :

Bien que l'entreprise dispose d'une totale liberté de structuration interne, on constate dans la réalité la permanence de sous-systèmes dans la majorité de celles-ci. Ces derniers s'articulent autour de deux critères :

- ❖ **Critère fonctionnel** : sous-systèmes approvisionnement, production, commercialisation.
- ❖ **Critère des flux échangés** : sous-système physique (gère les flux réels de matières...) financier (flux de capitaux) ou de communication (flux d'information).

Ceci nous amène alors à distinguer trois sous-systèmes essentiels :

- ❖ **le sous-système d'information** : défini par l'ensemble des moyens et procédures destinés à fournir aux membres de l'entreprise une représentation de l'état et du fonctionnement de celle-ci face à son environnement.
- ❖ **le sous-système de décision** (ou de pilotage) : ensemble de tous les éléments (personnel, procédures, culture...) qui interviennent dans le processus de décision.
- ❖ **les sous-systèmes opérationnels** : dont la fonction principale est d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise (système de production, système financier, système de gestion du personnel...).

Cette approche de l'entreprise permet de mieux comprendre l'organisation interne d'une entreprise. Ainsi, les sous-systèmes opérationnels seront souvent représentés dans l'organigramme de l'entreprise sous les dénominations « Marketing », « DRH », « service financier ».

III.4. L'approche « managériale » de l'entreprise

Cette approche reflète les évolutions du système capitaliste dans lequel de nombreuses entreprises se trouvent maintenant confrontées à une distinction de fait entre d'une part la propriété de l'entreprise (détenue par les actionnaires) et d'autre part la gestion de l'entreprise (dévolue au « manager »).

En conséquence, les actions de l'entreprise sont maintenant analysées comme étant le fruit d'une coalition de groupes d'agents économiques n'ayant pas nécessairement les mêmes objectifs :

- ❖ **les actionnaires recherchent le profit.**
- ❖ **les managers ont des motifs différents** : obtention de la rémunération (**revenu**) la plus importante possible, recherche du **pouvoir**, recherche de reconnaissance (**prestige**), recherche de la **sécurité**.

Cette approche se traduit par des effets qui éloignent l'entreprise de son objectif premier défini par le courant classique :

W.J.BAUMOL avance alors l'idée que les managers recherchent avant tout la *maximisation du chiffre d'affaire* au détriment de *la maximisation du profit*.

Pour **O.E.WILLIAMSON**, certaines *dépenses de l'entreprise* vont s'en trouver augmentées : dépenses de personnel administratif (source de pouvoir et de prestige pour le manager) ; les émoluments des managers (partie discrétionnaire de la rémunération : avantages en nature, prêts...) qui représentent leur pouvoir et leur prestige, des dépenses d'investissement qui représentent des opérations de prestige sans rapporter de profit.

III.5. L'approche « behavioriste » de l'entreprise

Appelée aussi « **théorie des comportements** », cette approche insiste encore plus sur l'aspect « humain » de l'entreprise, c'est à dire sur le rôle que jouent les différents membres de l'entreprise, en élargissant la notion de coalition d'intérêt à l'ensemble des groupes présents dans l'entreprise. Cette approche a notamment été développée par des auteurs tels : H.A. SIMON, R.M.CYERT ou J.G.MARCH.

Outre le groupe des actionnaires et celui du manager, les théoriciens du comportement identifient de nouveaux groupes qui vont agir sur les décisions de l'entreprise : les salariés, les partenaires de l'entreprise mais aussi les managers qui ne sont plus considérés comme un groupe unique.

A ce titre, le comportement des différents groupes sera alors analysé selon le critère de la motivation (volonté d'agir pour réaliser un objectif) :

- ❖ **motivation personnelle** : dépend de l'avantage pécuniaire perçu en contrepartie du travail effectué pour l'entreprise.
- ❖ **motivation professionnelle** : possibilité d'accroître son pouvoir ou d'obtenir une promotion au sein de l'entreprise.

En conséquence, le comportement de la firme n'est plus focalisé sur la recherche d'un profit maximum, mais répond à des *objectifs multiples résultant d'un comportement global de satisfaction des acteurs participant à la vie de l'entreprise.*

De plus en plus donc, l'entreprise ne ressemble plus à cet espace formel structuré autour d'un objectif majeur mais est représentée comme une structure plus informelle dont la stratégie dépend des objectifs poursuivis par les différents membres qui la composent. Cette approche a été encore accentuée avec l'émergence d'un courant de pensée « dématérialisant » un peu plus l'entreprise en la représentant comme un réseau de contrats spécifiques (théorie de l'agence, théorie des comportements...).

Alfred D. Chandler propose une approche plus complète. Pour lui, l'entreprise est un acteur économique qui remplit simultanément quatre conditions:

- ❖ C'est une entité juridique autonome, pouvant passer des contrats avec ses employés, fournisseurs, distributeurs et clients.
- ❖ C'est une entité administrative c'est-à-dire dotée d'une équipe de managers pour assurer la coordination d'un ensemble de tâches spécialisées.
- ❖ C'est une collection d'actifs, de compétences et de capacités, d'équipements et de capitaux.
- ❖ C'est le principal instrument de la production et de la distribution des biens dans les économies capitalistes et d'orientation de ces activités à travers ses mécanismes administratifs d'allocation des ressources.

IV. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Pour pouvoir prendre des décisions pertinentes, l'entreprise, en tant que système ouvert, doit tenir compte de son environnement ce qui inclus un certain nombre de composants qui ne se limitent pas à ses partenaires économiques classiques (clients, fournisseurs...).

D'une manière étendue, on définit l'environnement d'une entreprise comme étant « *l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités* ».

On distingue généralement sept composants différents qui permettent de définir l'environnement de l'entreprise. Ces composants ont une incidence plus ou moins forte sur le fonctionnement de l'entreprise.

Les facteurs géographiques et démographiques :

Ces facteurs couvrent des domaines assez vastes. D'une part, il s'agit de l'environnement géographique de l'entreprise (climat, qualité de l'environnement, proximité d'une zone urbaine...) qui peut avoir une influence sur la stratégie d'une entreprise (installation de Eurodisney à Marne-la-vallée), de l'ensemble des infrastructures logistiques (proximité d'un aéroport, d'un port ou d'une desserte autoroutière...) et enfin de la situation démographique globale d'une nation (la structure par âges de la population n'est pas neutre d'un point de vue économique).

Les facteurs socioculturels :

Les besoins des agents économiques sont souvent déterminés en partie par les modes de vie des individus, les valeurs esthétiques ou les modes de pensée (développement de la consommation éthique par exemple).

Les facteurs juridiques et institutionnels :

Ces facteurs constituent un élément essentiel du fonctionnement de l'économie puisqu'ils déterminent les règles du jeu en vigueur sur un marché qui vont encadrer, conditionner l'activité des entreprises (réglementation juridique, sociale, fiscale...). Exemple, déréglementation du marché des Télécommunications.

Les facteurs technologiques :

Dans une situation économique caractérisée par une forte concurrence, les évolutions technologiques se traduisent souvent par la remise en cause des rapports de force entre les entreprises d'un même secteur puisque son incorporation rapide dans l'entreprise peut lui procurer un avantage compétitif certain durable ou temporaire (invention de nouveaux produits ou services –téléphone portable, web...).

Les facteurs concurrentiels :

Concernent essentiellement les partenaires directs de l'entreprise qu'ils se situent en amont ou en aval du processus productif. En amont, il s'agira du poids que les fournisseurs et plus généralement l'évolution des marchés des principales ressources productives peuvent avoir sur le marché de l'entreprise (exemple : évolution du prix des matières premières dans certaines productions). En aval, il s'agit du marché des clients de l'entreprise, dont la

structure, le nombre d'acteurs peut avoir des conséquences importantes sur le devenir de la firme (exemple : les fournisseurs des entreprises de Télécommunication, poids de certaines associations de consommateurs).

Les facteurs sociaux :

Cela concerne un aspect interne de l'entreprise puisque l'on entend par là l'analyse de la motivation et de l'implication des personnels de l'entreprise (importance des syndicats, motivation du personnel...) qui peut infléchir les décisions stratégiques de l'entreprise.

Les facteurs économiques :

Il s'agit tout d'abord du système économique dans lequel évolue l'entreprise (système capitaliste ou socialiste par exemple) mais il s'agit surtout de l'évolution des principales variables économiques (inflation, croissance économique, évolution du taux de change...) qui a une incidence sur la politique de l'entreprise (politique d'investissement, délocalisation...).

V. LES FONCTIONS ESSENTIELLES DE L'ENTREPRISE.

Les fonctions décrites ci-après existent dans toutes entreprises mais peuvent être exercées par des groupes de personnes dans le cas des grandes entreprises, sous-traitées à des entreprises extérieures ou, à l'extrême, exercées par une personne travaillant seule.

Ces fonctions sont : Direction, Production, Commerciale, Etudes, Gestion de la qualité, Approvisionnement et achats, Comptabilité et gestion, Gestion du personnel, et Fonctions annexes.

Direction

Entouré d'une équipe de conseillers et d'assistants ou aidé par une simple secrétaire, le *directeur* est le représentant de l'entreprise vis-à-vis de ses propriétaires (actionnaires, société mère...), du fisc, de la Justice, des syndicats, de l'administration, des collectivités locales...

Production

Elle met en œuvre des *moyens de production* pour fabriquer ou installer le produit selon les plans et spécifications définis par le *Département études* avec les matières et composants fournis par le *Service des approvisionnements*.

Le *Département de la production* regroupe plusieurs services en contact avec le *Département études*, le *Département qualité* : le service ordonnancement, le magasin-outillage, le service méthodes...

Commerciale

Le *Département commercial*, responsable des *ventes*, assure la fonction marketing et s'organise pour répondre aux questions du *client*. Il constitue un lien important entre la direction de l'entreprise, le *Département des études*, le *Département de gestion*, le *Département production*... et le client. Il traite les problèmes de facturation en collaboration

avec le *Département comptabilité* et entretient un réseau de représentants qui prospectent et recherchent de nouveaux débouchés.

Études

Son but est de :

- ❖ Concevoir le produit ou le service en fonction des besoins du marché ou d'un client particulier
- ❖ Estimer le coût de revient du produit à développer
- ❖ Rechercher les matières, produits bruts, composants nécessaires à la fabrication
- ❖ Établir la liste des pièces, le matériel, les outillages et installations spécifiques nécessaires à la fabrication
- ❖ Rédiger les notices d'utilisation, les spécifications particulières à la réalisation ou à l'utilisation du produit.
- ❖ Dessiner les plans...

Gestion de la qualité

Elle a pour rôle de :

- ❖ constituer le dossier qualité du produit fabriqué en y incluant tous les documents relatifs aux composants et matières, processus de fabrication, certificats d'habilitation des sous-traitants et de qualification des fournisseurs...
- ❖ gérer la bibliothèque des spécifications et normes de l'établissement.
- ❖ pratiquer des *audits internes* pour vérifier l'application des règles et *procédures* de l'entreprise ; organiser les *audits externes* dans le cas de *certification* de type ISO ; traiter les *rapports de non conformité* constatés en cours de fabrication ou chez le client...

Approvisionnement et achats

Elle est concernée par :

- ❖ la recherche de nouveaux fournisseurs ou sous-traitants.
- ❖ la négociation des contrats (prix, quantités, délais, normes de qualité...)
- ❖ la gestion des achats et des stocks.

Le *Service achats* emploie des acheteurs qui sont en contact avec les *services commerciaux* des fournisseurs. Ils négocient les prix, établissent des *commandes d'achat* ou *ordres de sous-traitance*, suivent la réalisation des produits commandés et l'échelonnement des livraisons, contrôlent les factures d'achats.

Comptabilité et gestion

Elle gère les comptes et les ressources financières de l'entreprise tout en assurant l'interface avec les banques, l'administration fiscale, les clients et fournisseurs...

- ❖ Le *Service de comptabilité générale* établit le *bilan* et le *compte produits et charges* ainsi que toutes les déclarations obligatoires (TVA, ...) et archive tous les documents comptables.
- ❖ Le *Service de comptabilité analytique*, analyse les dépenses directement affectées aux produits fabriqués et calcule leurs *coût de revient* à posteriori.
- ❖ Le *Service de comptabilité fournisseur* vérifie et règle les factures relatives aux achats.
- ❖ Le *Service de comptabilité client* établit et envoie les factures aux clients puis en vérifie les paiements.

Gestion du personnel

Son rôle essentiel est de gérer l'ensemble des salariés depuis l'embauche jusqu'au départ de l'entreprise.

Le Département des Ressources Humaines est chargé aussi du recrutement, de la gestion des stagiaires, de la distribution des médailles du travail et des relations avec le Comité d'Entreprise.

Fonctions annexes

Bien qu'indirectement liées à la production, elles sont indispensables à la bonne marche de l'entreprise.

- ❖ Les *Services Généraux* surveillent ou assurent l'entretien des bâtiments, des véhicules et des réseaux (électricité, téléphone, transmission de données, gaz, voies de circulation...) de l'établissement.
- ❖ Le *Service Informatique* peut être très important s'il a en charge le développement des applications informatiques spécifiques à l'entreprise. Il gère le parc des ordinateurs et la sauvegarde des données.
- ❖ Le *Service Maintenance* peut être rattaché à la production, surtout s'il n'a en charge que l'installation et l'entretien de l'outil de travail.

Questions de révision

1. Quel est l'enrichissement méthodologique apporté par l'analyse systémique à la science du management ?
2. Quels sont les nouvelles dimensions par lesquelles sont appréhendées les entreprises aujourd'hui ?
3. Citez les activités principales de l'entreprise et ses activités annexes ?
4. A la lumière de votre connaissance du fonctionnement des entreprises, identifiez les limites de l'approche néoclassique de l'entreprise ?

Mini-Cas : Qui a raison ?

Fondée il y a une trentaine d'années par Anas BESSNOUCI, la société GPB électrique se spécialise dans la fabrication de petits moteurs électriques. Elle compte 40 employés et ses clients sont des entreprises du secteur manufacturier.

Après vingt ans de croissance soutenue, les ventes ont connu une période de stagnation il y a une douzaine d'années et elles déclinent depuis deux ans. Préoccupé par cette situation, Anas BESSNOUCI a convoqué une importante réunion à laquelle assistent son fils Jawad, coactionnaire et directeur des ventes, Youssef SRAIRI, directeur de la production, et Leïla CHRAÏBI, responsable des finances. Voici un extrait de leur discussion.

Leïla : Tous les indicateurs le confirment, notre santé financière se détériore ; je vous ai préparé un rapport détaillé...

Youssef : Pas étonnant, les ventes baissent, alors que les coûts ne cessent d'augmenter. Si les vendeurs ne savent plus vendre, qu'on en engage d'autres !

Jawad : Les vendeurs font de leur mieux. Mais la concurrence est plus forte et...

Anas : J'ai appris que nous avons perdu les outillages Brico. Ils ont été nos clients pendant 22 ans. C'est un dur coup. Comment l'expliquez-vous ?

Jawad : Ça fait deux fois cette année qu'ils nous renvoient des moteurs défectueux ; ils préfèrent s'approvisionner ailleurs. Je l'ai dit, il faut chercher du côté de la production.

Youssef : Faux, j'ai examiné tous les dossiers de réclamation depuis 25 ans. Notre taux de défectuosité est resté constant, autour de 2%. Le problème se situe du côté de la vente.

>>> **Question** :

D'où viennent les problèmes de la société GPB électrique ?