

انا سعيد بلقائكم

MANAGEMENT (I)



Farid CHAOUKI

- **Docteur en GRH**
- **Professeur HDR: Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Marrkech**
- **Professeur visiteur à Bordeaux Ecole de Management**
- **Auditeur International SA 8000, certifié par SAAS**
- **Consultant Associé: Cabinet Compétences Conseil**
- **Président National JCI 2007**
- **Membre ADERSE France**
- **Membre de AGEF**



SOMMAIRE

1. L'environnement et l'organisation des entreprises

O. Définitions de l'entreprise

A. L'environnement de l'entreprise

- Micro environnement
- Macro environnement

B. L'organisation de l'entreprise

- Les approches de l'organisation
- Les structures de l'organisation
- Les NFO

2. Les grandes fonctions de l'entreprise.

- La fonction approvisionnement, production et stock
- La fonction Marketing –commerciale
- La fonction financière
- La fonction `GRH`

3. La stratégie d'entreprise

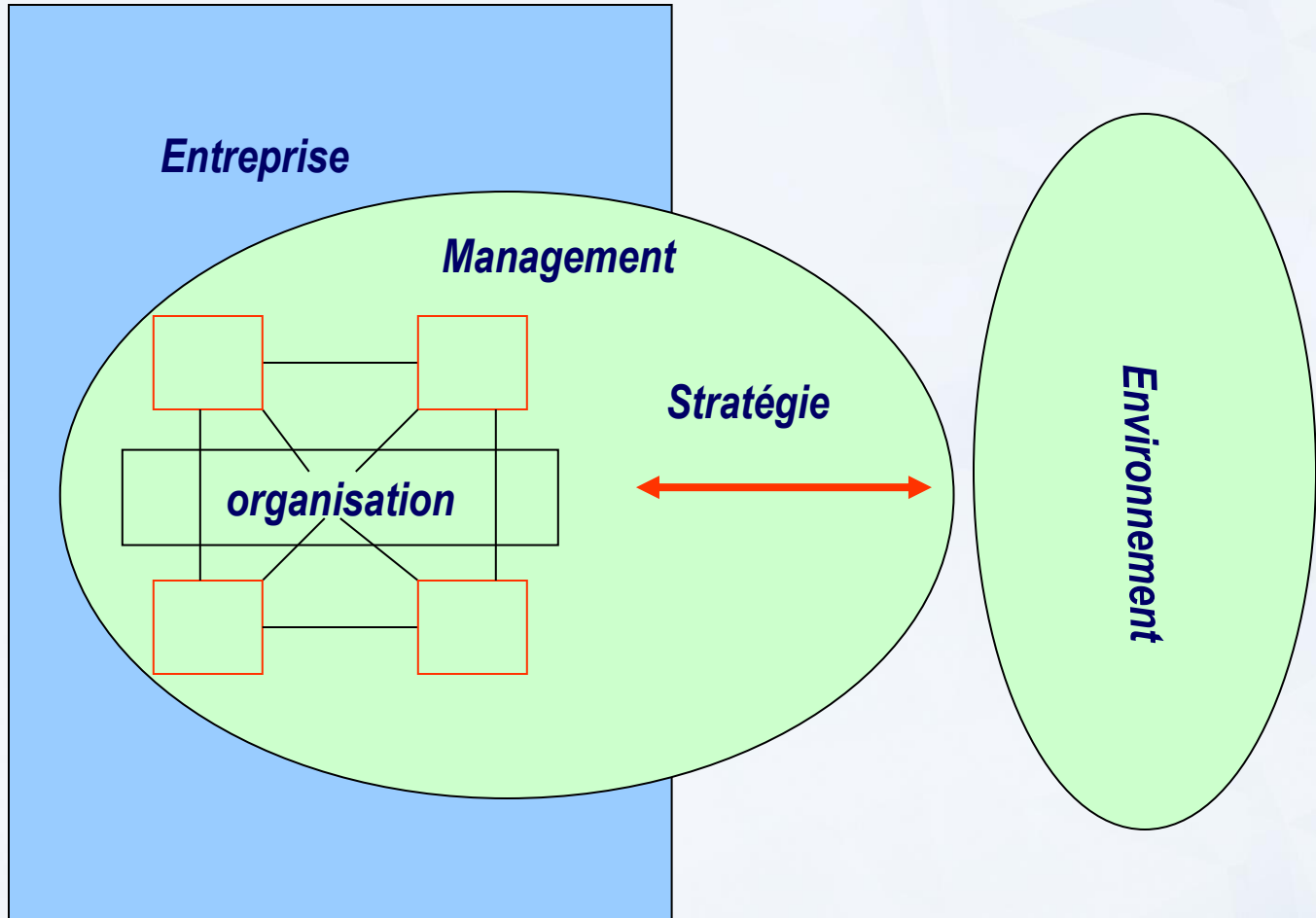
- Définition de la "Stratégie de l'entreprise"
- Les différentes stratégies
- Les démarches à développer
-

4. Définition et délimitation du concept du Management

- Le processus du management
- Les activités principales du management



Objetif général



Chapitre 1: L'environnement et l'organisation des entreprises

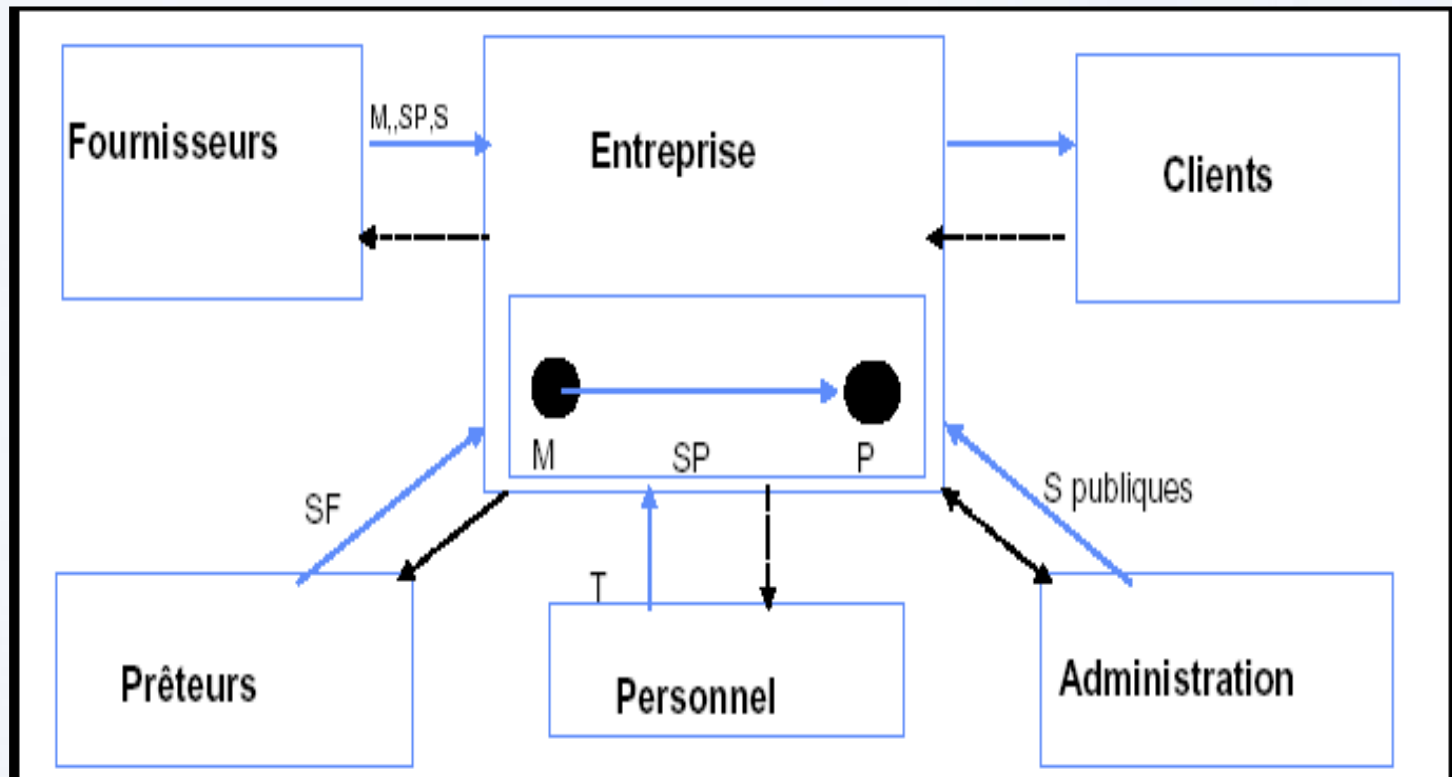
Définition de l'entreprise

Une entreprise est une **ORGANISATION** qui met en œuvre différents moyens appelés **FACTEURS DE PRODUCTION**, de façon si possible **OPTIMALE** pour atteindre les **OBJECTIFS** qu'elle s'est fixés pour la production ou la commercialisation de biens ou de services.

Chapitre I: l'entreprise et son environnement

Définition

L'entreprise: un projet, des hommes et des femmes



Chapitre I: l'entreprise et son environnement

1.L'entreprise: les fonctions économiques

L'entreprise est une cellule économiquement spécialisée dans la PRODUCTION de B &S, échangés sur des marchés en vue de satisfaire les besoins par la consommation

La production génératrice d'un flux de biens donne également naissance, en contrepartie, à un flux de revenus (salaire, intérêt,...)

L'entreprise doit renouveler son équipement pour assurer son développement, l'accumulation du capital par l'investissement constitue une autre fonction essentielle de l'entreprise

Chapitre I: l'entreprise et son environnement

1.L'entreprise: les fonctions économiques

En résumé: Les fonctions de l'entreprise:

- ❖ La production,
- ❖ La distribution de B&S
- ❖ La répartition des revenus
- ❖ L'accumulation du capital par l'investissement
- ❖ Le financement

De point de vue de ses fonctions économiques, l'entreprise apparaît comme une unité de **PRODUCTION** de VALEUR et de **REPARTITION** de revenus

Chapitre I: l'entreprise et son environnement

1. L'entreprise: la fonction de production

L'entreprise utilise des facteurs de production (travail, capital, ressources naturelles) qu'elle combine pour obtenir un produit ou rendre un service. Elle supporte des coûts, correspondant à la rémunération des facteurs utilisés, qui doivent être compensés par les recettes résultant de sa production.

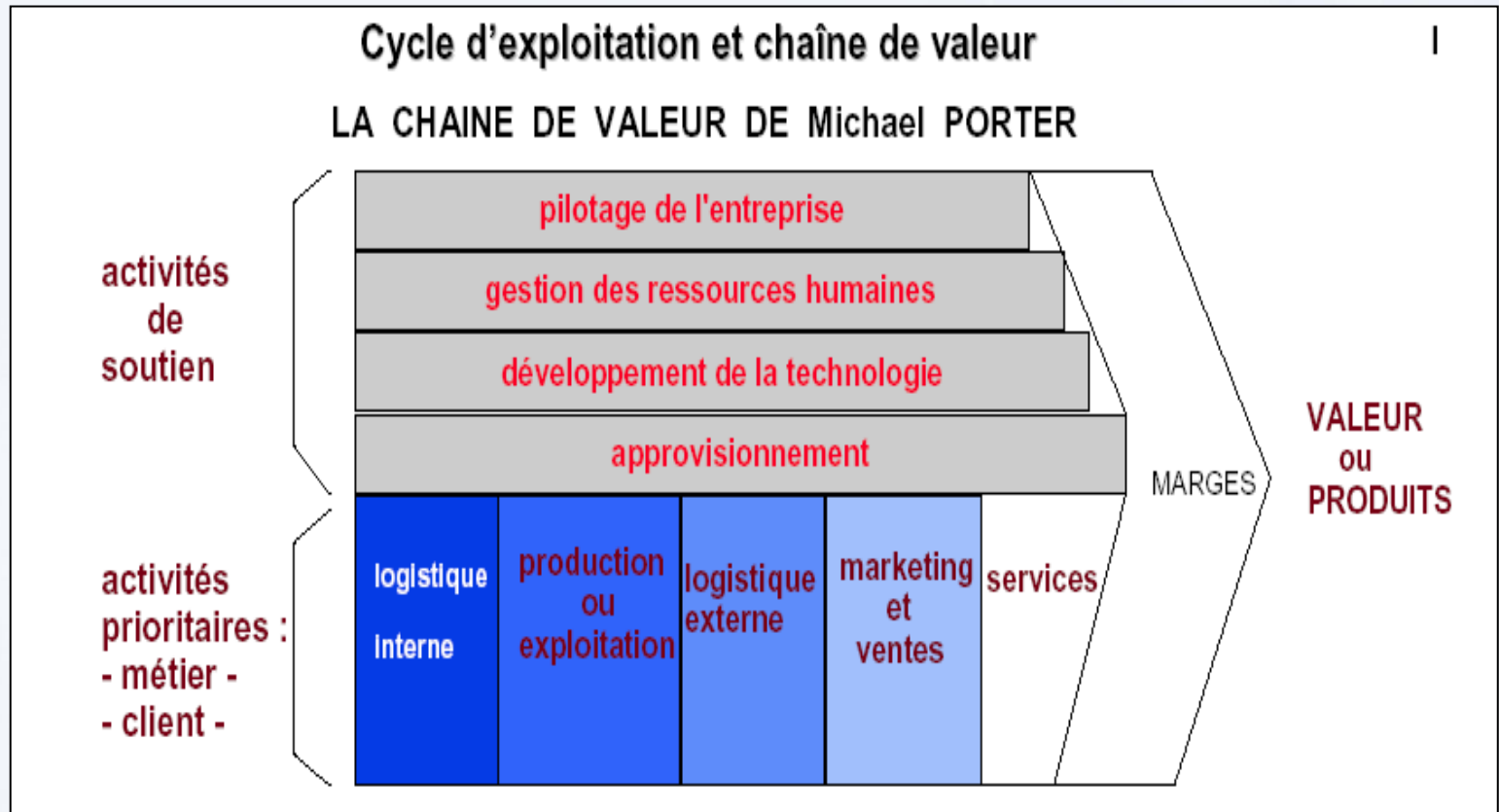
L'entreprise doit donc produire une valeur excédant ses coûts

Outre le capital, l'entreprise utilise des B&S déjà produit par d'autres entreprises. Ces achats extérieurs sont appelés consommations intermédiaires (externe)

Pour obtenir la véritable valeur produite par l'entreprise, il faut retrancher de sa production apparente les consommations externes qu'elle utilise.

Chapitre I: l'entreprise et son environnement

1.L' entreprise: la fonction de production



Chapitre I: l'entreprise et son environnement

1. L'entreprise: la fonction de production

La production réelle d'une entreprise est constituée par sa valeur ajoutée, différence entre sa production apparente et ses consommations externes

$$VA = \text{production} - \text{consommations externes}$$

L'entreprise est:

Productrice de B&S

Productrice de valeur, ajoutée à celle des B&S qu'elle emploie

Chapitre I: l'entreprise et son environnement

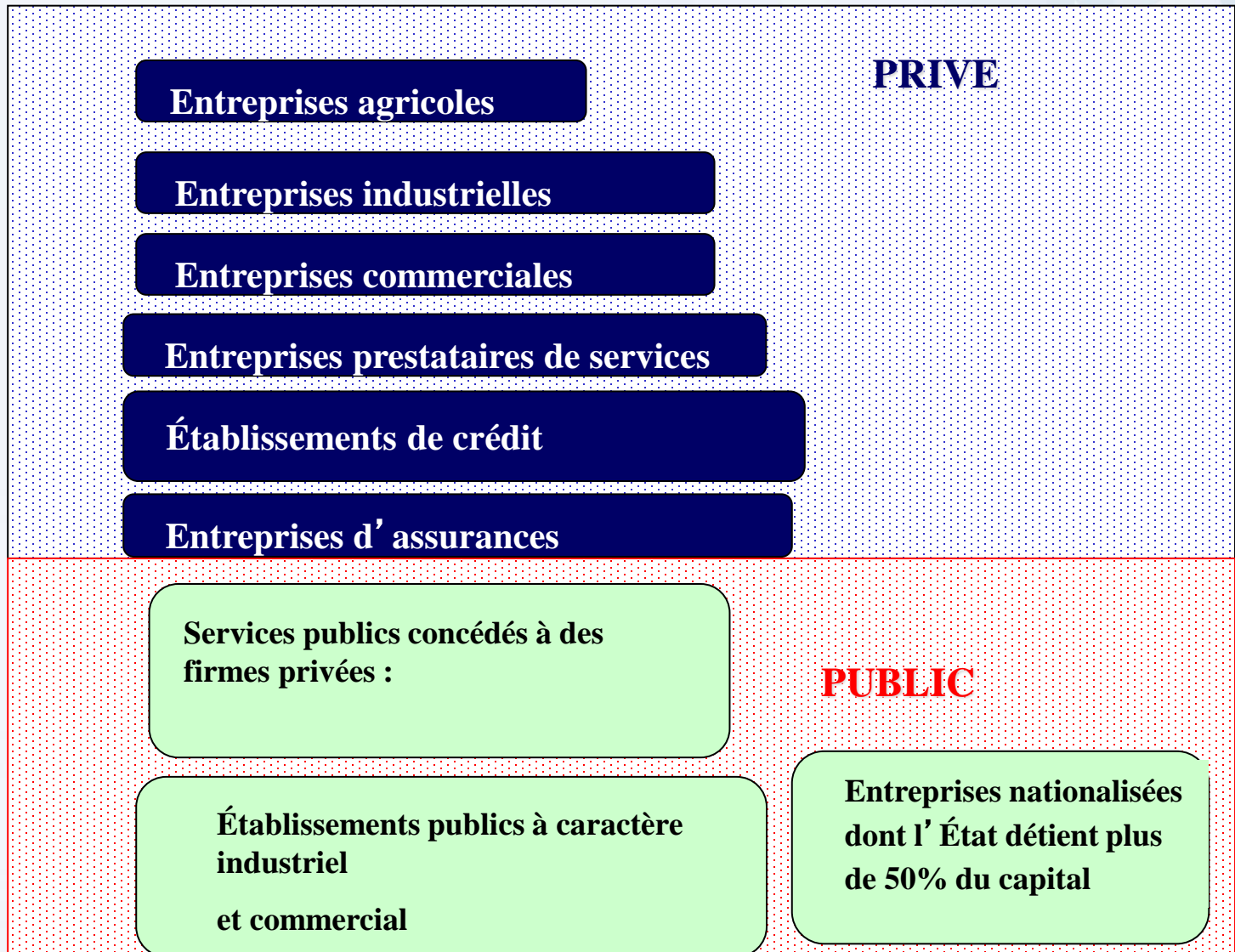
2 .L'entreprise: la fonction sociale

En tant que groupe social, l'entreprise nécessite une organisation particulière destinée à permettre le fonctionnement du groupe et à satisfaire les aspirations de ses membres.

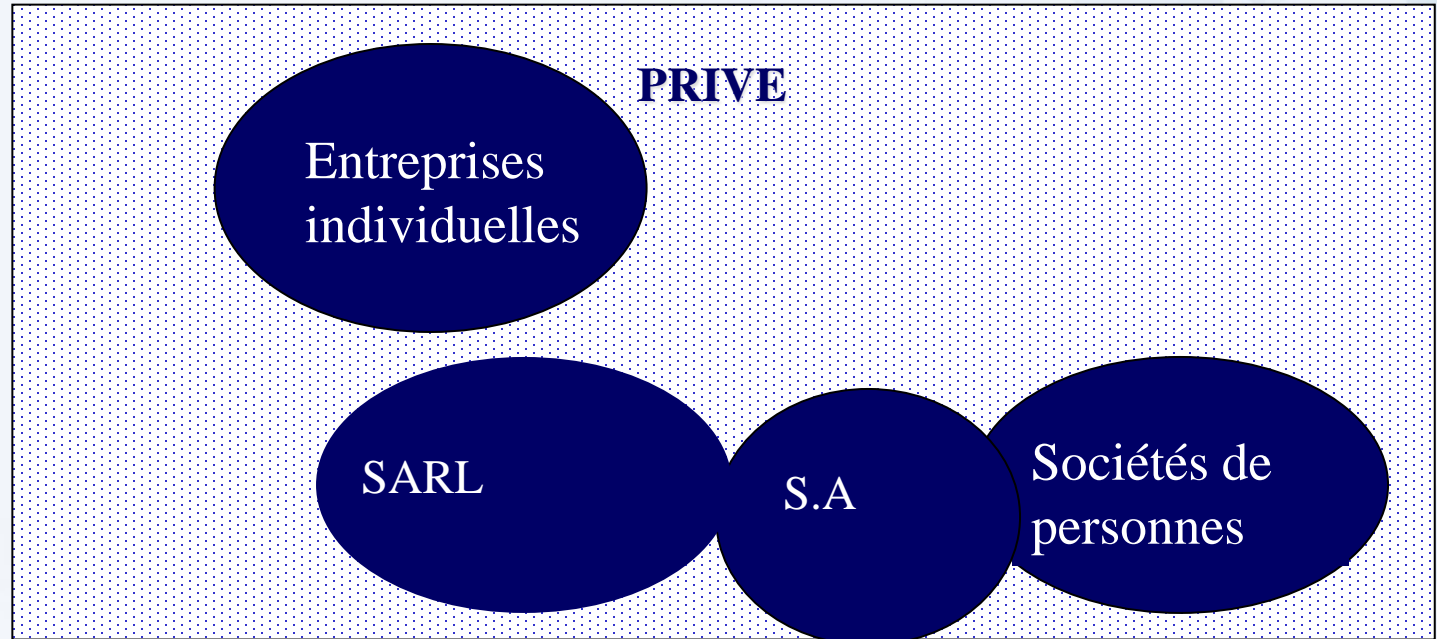
Dans ce cadre, l'entreprise doit:

- **Constituer un groupe social motivé par un projet qui assure la cohésion du groupe;**
- **Mettre en place un système d'information entre les membres du groupe;**
- **Instaurer un réseau de relations assurant l'interaction entre groupes de travail.**

Classification des entreprises.



Classification des entreprises.



Services publics concédés à des firmes privées :

Établissements publics à caractère industriel et commercial

PUBLIC

Entreprises nationalisées dont l'État détient plus de 50% du capital

A. L'environnement de l'entreprise

1. Analyse de l'environnement : Micr-Macro. Analyse PEST
2. Les composantes de l'environnement
3. Les composantes de l'environnement: Analyse de la concurrence

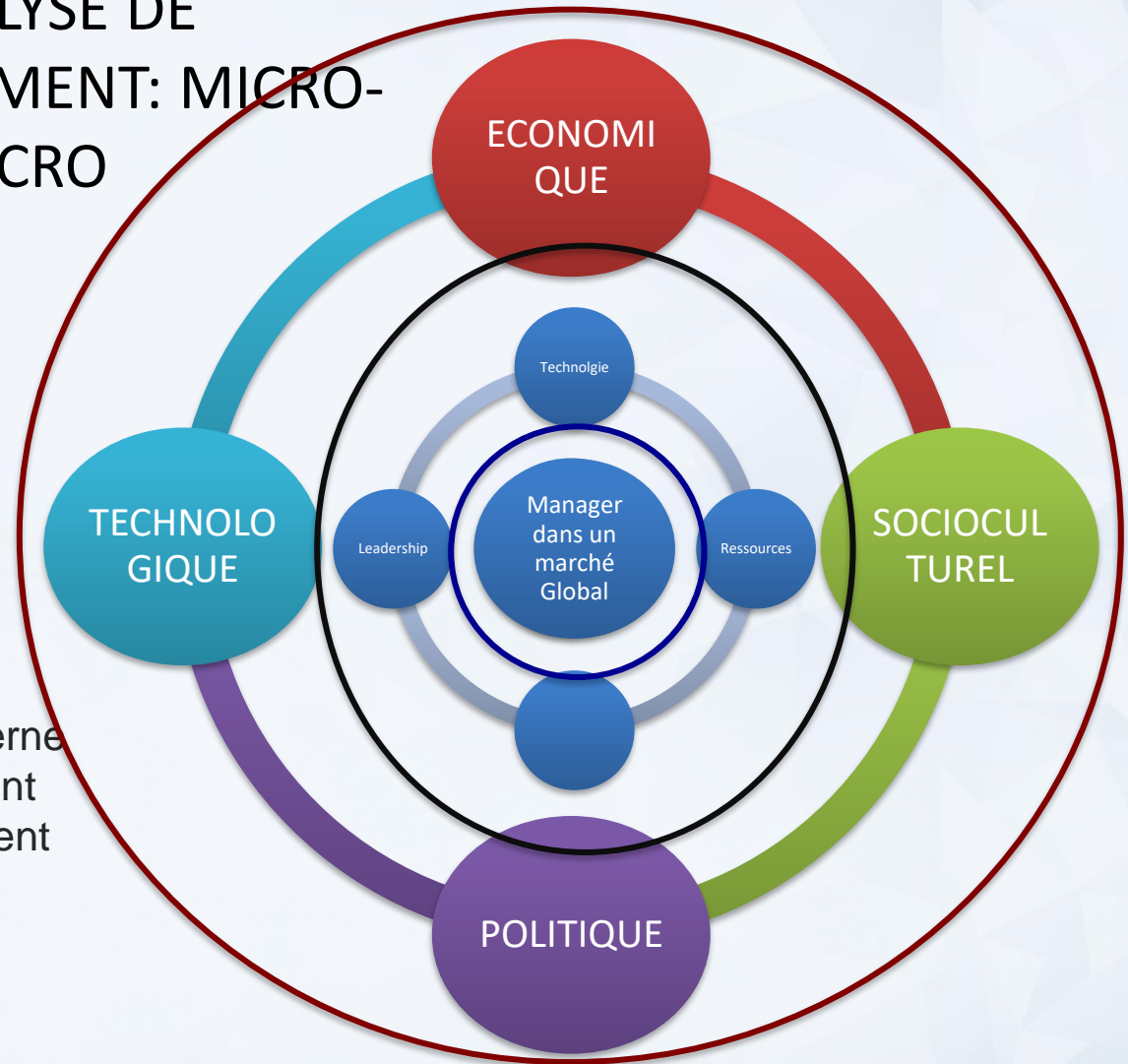
1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT: MICRO-MACRO

Analyse PEST

- **P**OLITIQUE
- **E**CONOMIQUE
- **S**OCIOCULTUREL
- **T**ECHNOLOGIQUE



1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT: MICRO- MACRO



- 1. Environnement interne
- 2. Micro environnement
- 3. Macro environnement

1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT: MICRO-MACRO

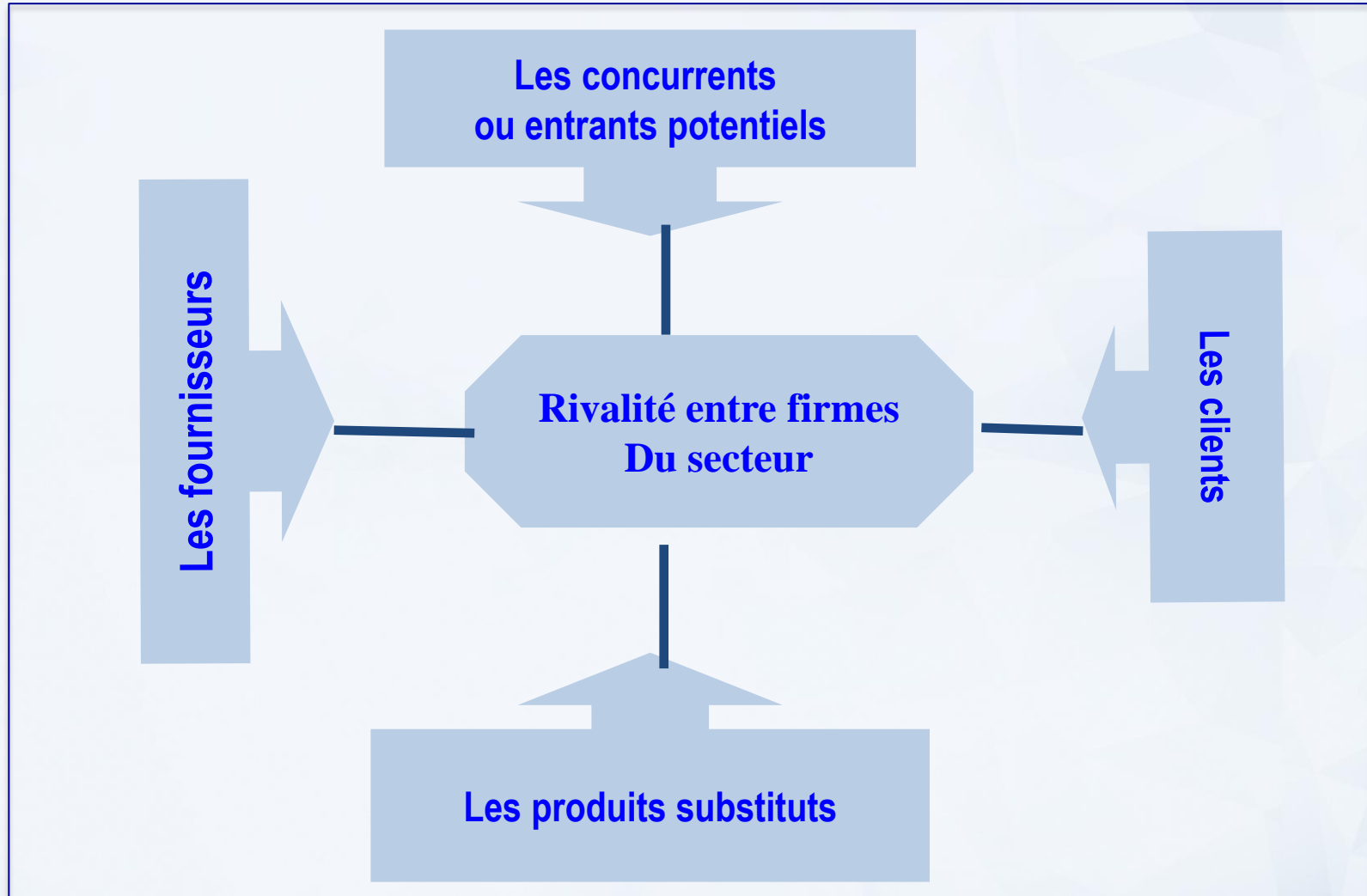


1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT: MICRO-MACRO

1. Déterminer les facteurs pertinents dans chaque sous-ensemble
2. Evaluer comment les facteurs affectent le fonctionnement de votre entreprise
3. Elaborer une stratégie et une approche managériale appropriés



1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT: Les 5 forces



B. L'organisation de l'entreprise

- Définition
- La nécessité de l'organisation
- Les approches de l'organisation
- Les diverses orientations de l'organisation

L'organisation



Video :15 min



B. L'organisation de l'entreprise

0.1 définition:

▪ Définition de l'organisation (Robbins):

*Une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants. Une organisation est donc essentiellement un **cadre structuré** pour une **action**, ce qui permet de regrouper toutes les formes d'entreprises.*

B. L'organisation de l'entreprise

0.1 définition:

Toute organisation se caractérise par :

- Une division et une coordination des tâches et des activités,
- Une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement,
- Une hiérarchie et un contrôle,
- Une stabilité relative

B. L'organisation de l'entreprise

0.2 la nécessité de l'organisation:

Toute action d'une certaine importance ne peut se faire sans un minimum d'organisation:

- Les actions à exécuter sont nombreuses et doivent être exécutées dans un certain ordre,
- Plusieurs individus (ou services) doivent collaborer pour réaliser une même opération

B. L'organisation de l'entreprise

ORGANISER

C' EST DONC **DIVISER** ET **COORDONNER**



B. L'organisation de l'entreprise

0.3 les approches de l'organisation:

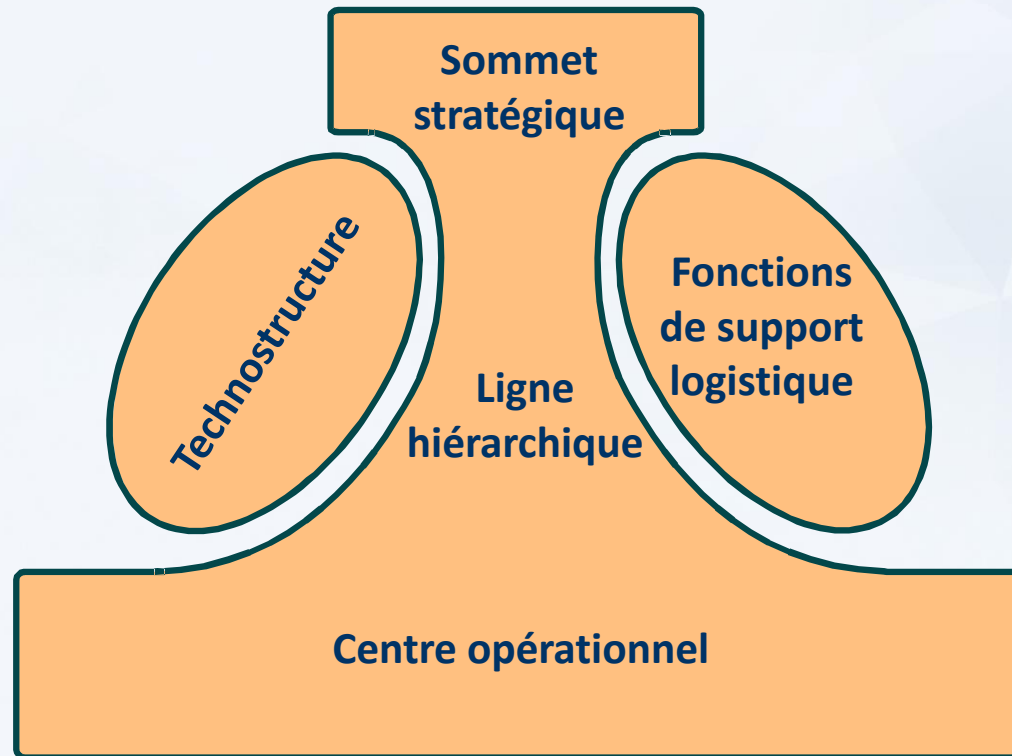
De façon concrète dans le travail du dirigeant, l'organisation peut être perçue comme :

- Une activité : c'est le fait même d'organiser;
- Un objet : c'est le résultat de l'action;
- Une entité sociale: c'est le "vivant".

B. L'organisation de l'entreprise

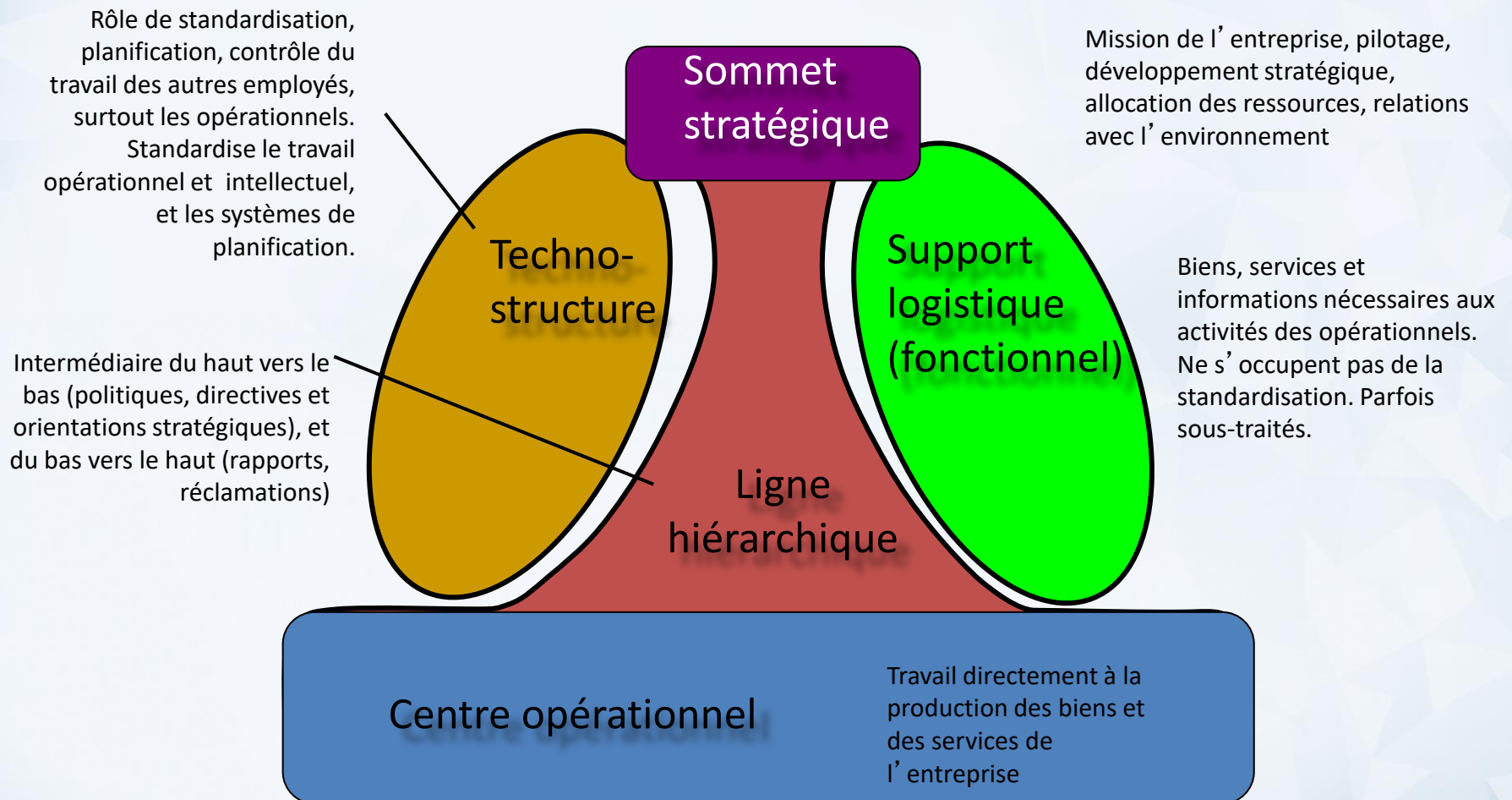
Eléments de base d'une organisation

L'organisation selon H. MINTZBERG*



B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

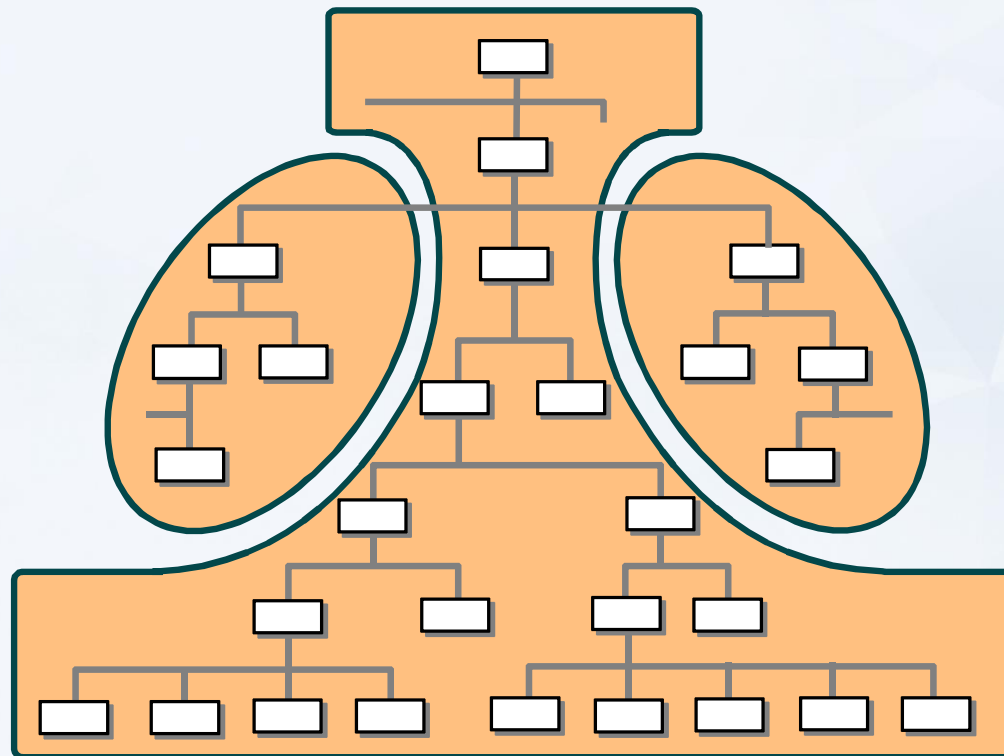
Les composantes de l'organisation (H. Mintzberg, 1987)



B. L'organisation de l'entreprise

Éléments... (2)

L'organisation selon H. MINTZBERG*

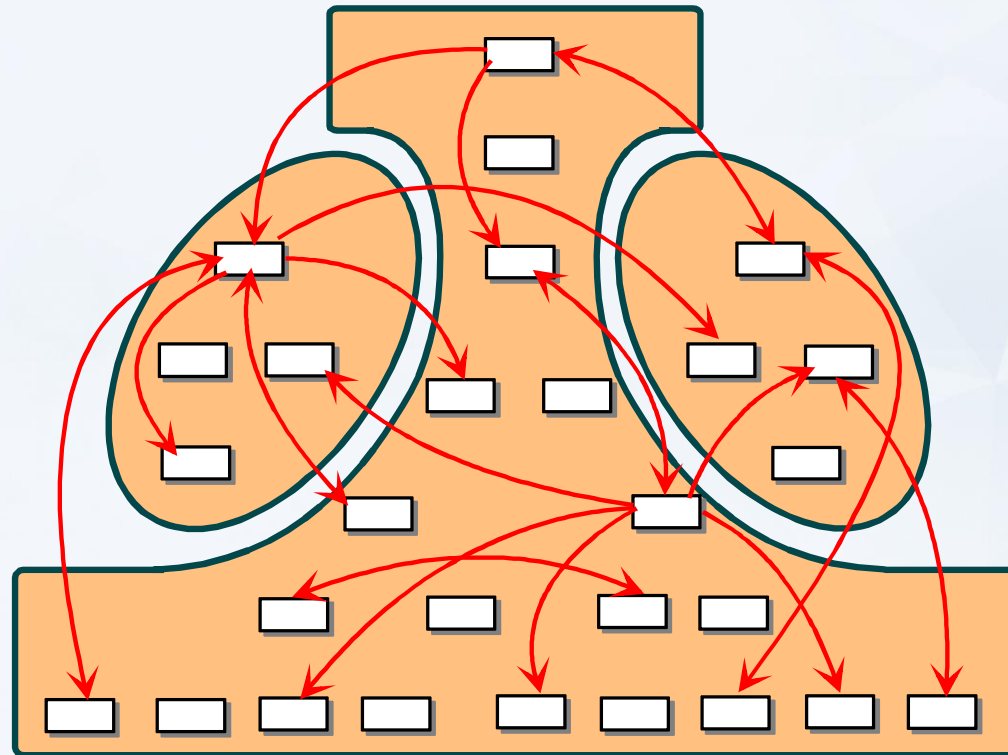


Système d'autorité formelle

B. L'organisation de l'entreprise

Eléments... (3)

L'organisation selon H. MINTZBERG*

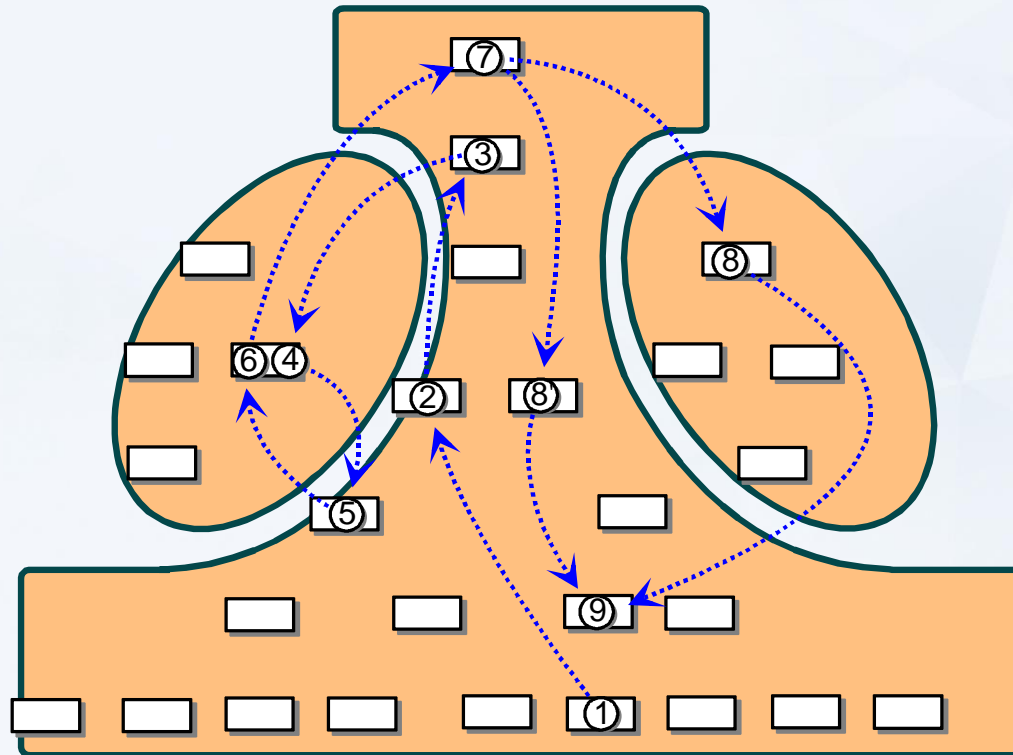


flux de communication informelle

B. L'organisation de l'entreprise

Éléments... (4)

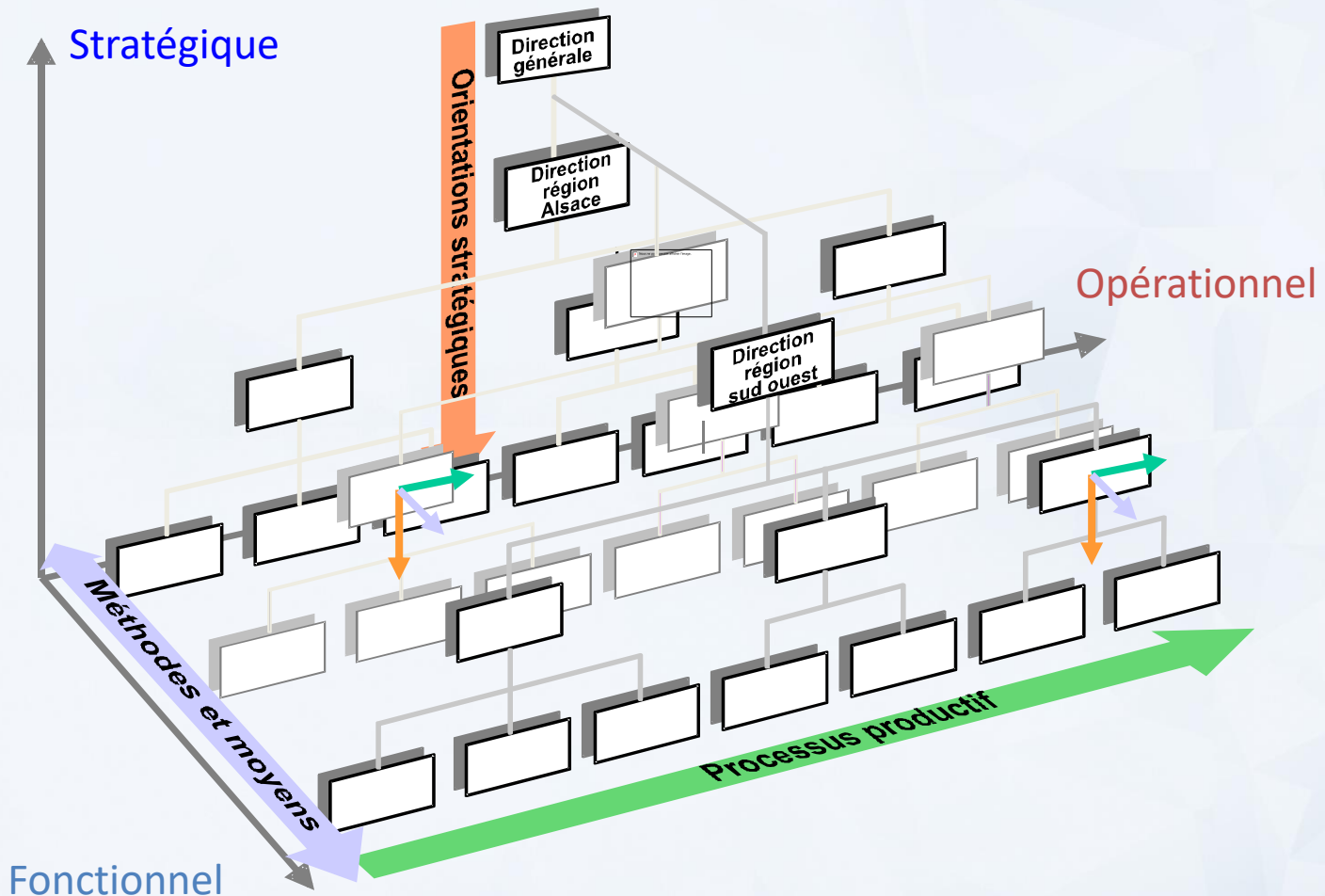
L'organisation selon H. MINTZBERG*



Processus de décision

B. L'organisation de l'entreprise

Les trois axes de l'organisation



BREAK
TEST 10 min

B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

O. Introduction

1. Les structures génériques / Classiques

2. Les structures nouvelles

B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

Pourquoi une structure?

Définition (Mintzberg)

« Somme totale des moyens pour diviser le travail entre des tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »

Pourquoi une structure?

Pour répartir:
L' AUTORITÉ
entre le personnel

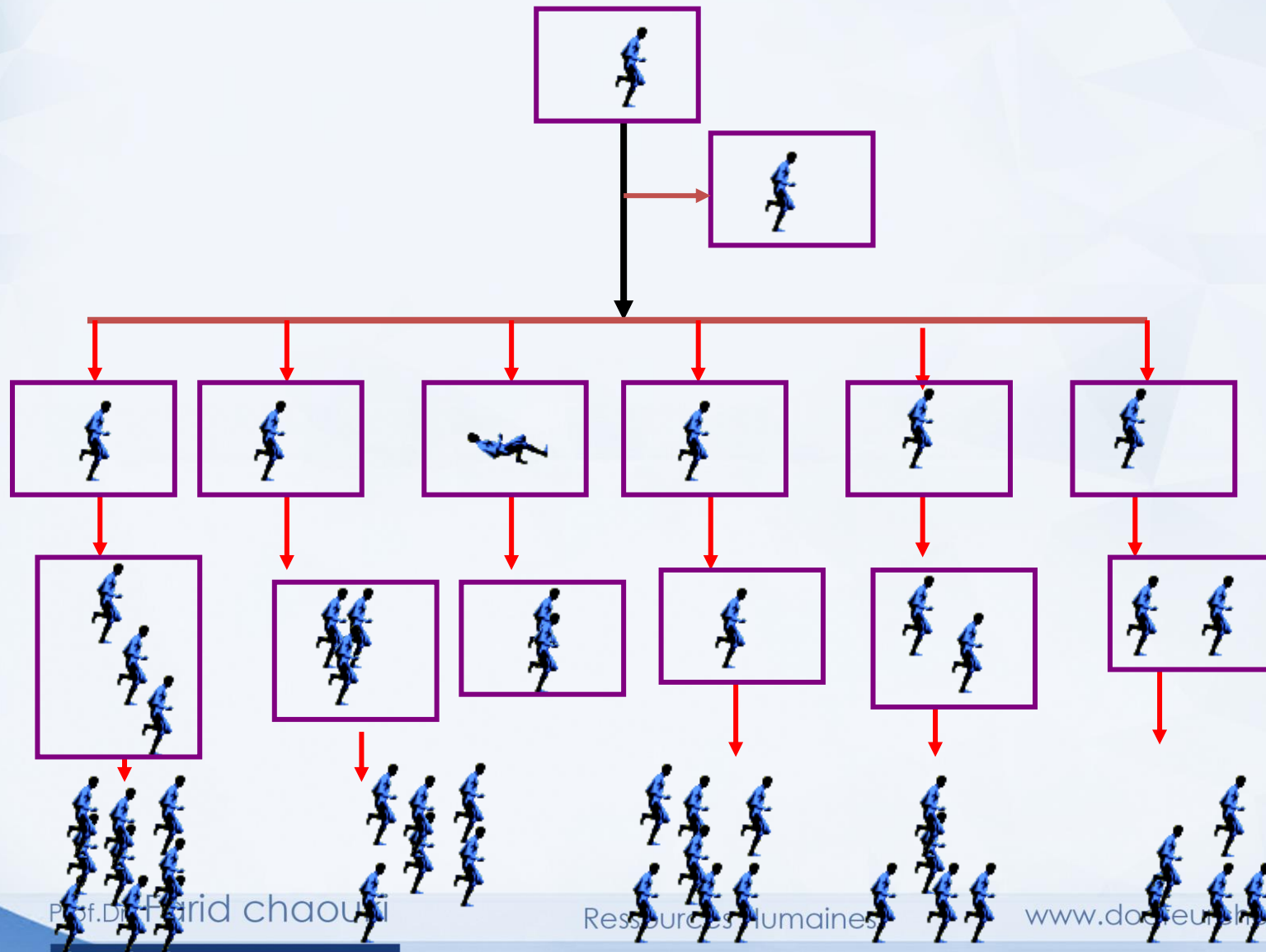
HIÉRARCHIE

Pour répartir:
LES RESPONSABILITÉS

Division du travail

Pour répartir:
**RÈGLES, PROCÉDURES
Et l' INFORMATION**

Coordination



B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

1. Les structures génériques / Classiques

1.1. La structure simple ou entrepreneuriale

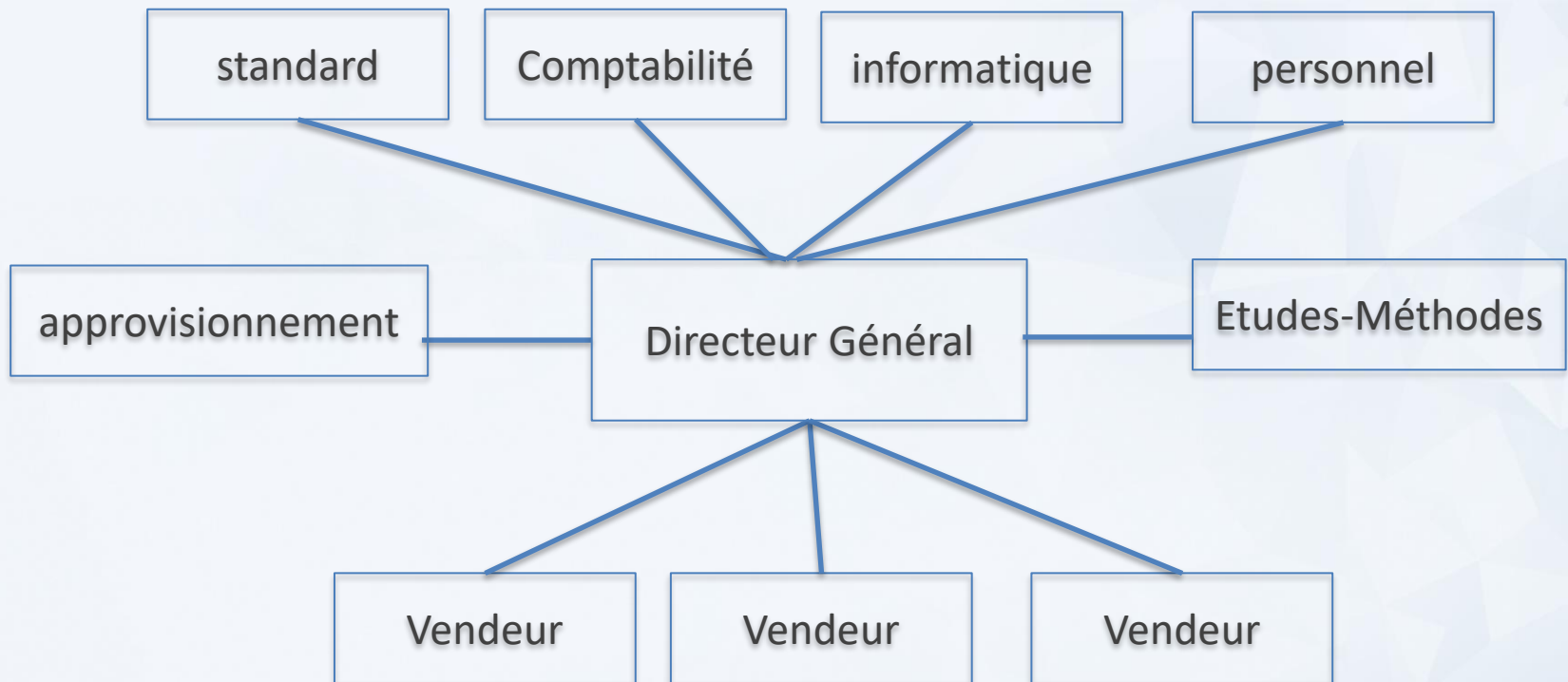
1.2. La structure fonctionnelle

1.3. La structure divisionnelle

1.4. La structure matricielle

B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

1.1. La structure simple ou entrepreneuriale



B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

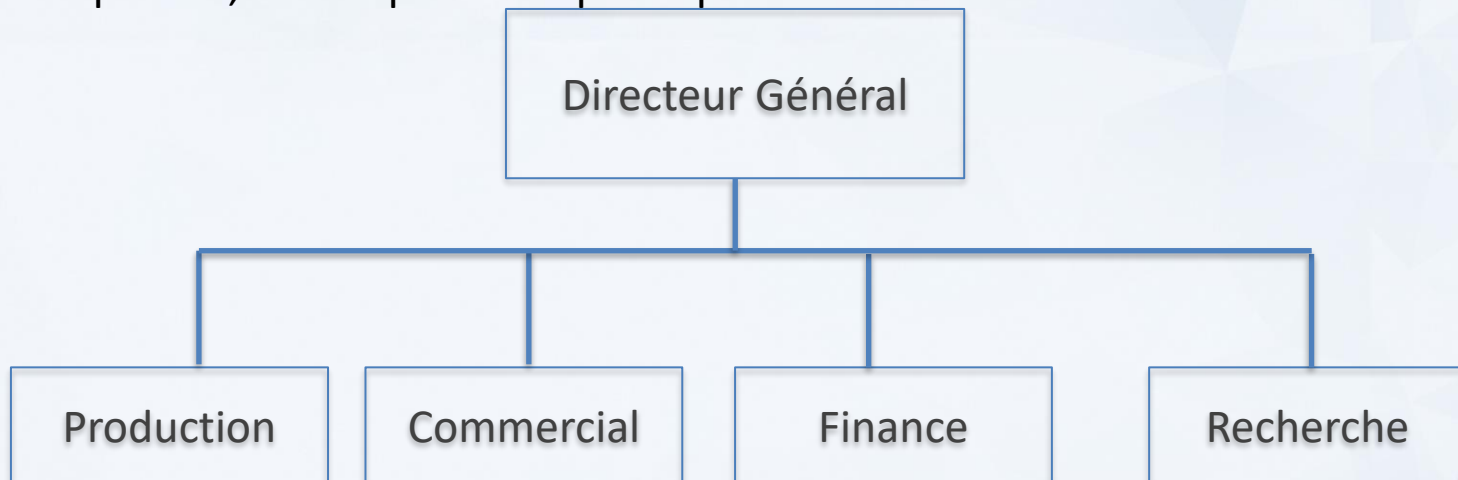
1.1. La structure simple ou entrepreneuriale

| Avantages | Inconvénients |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Organisation à la fois flexible et réactive• Motivation relativement forte du personnel• Coût relativement faible | <ul style="list-style-type: none">• Charge de travail importante pour le dirigeant (qui est souvent débordé)• Manque de cadres compétents• Dysfonctionnements nombreux• Structure parfois rigide qui freine l'initiative |

B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

1.2. La structure fonctionnelle

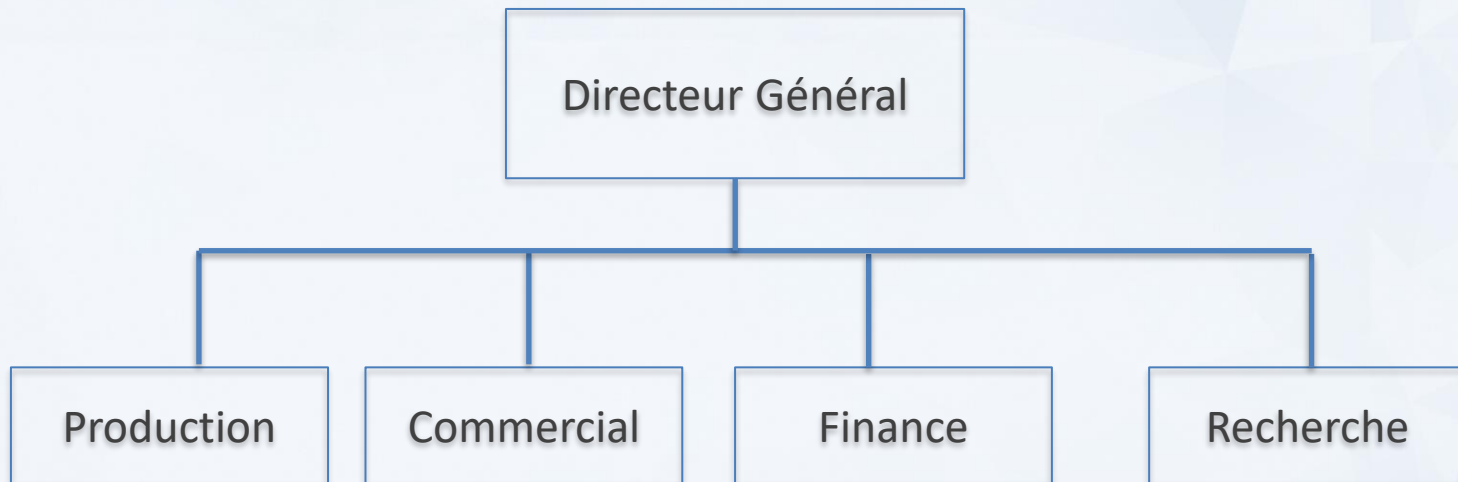
Dans la structure fonctionnelle, le critère de découpage se fonde sur les grandes fonctions de l'entreprise (production, administration, commercialisation, marketing, finance...). Ainsi, l'ensemble des opérations nécessaires à l'exploitation s'organise selon une logique de métier. Chaque fonction apportant son expertise, sa compétence spécifique.



B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

1.2. La structure fonctionnelle

Dans la structure fonctionnelle, le critère de découpage se fonde sur les grandes fonctions de l'entreprise (production, administration, commercialisation, marketing, finance...). Ainsi, l'ensemble des opérations nécessaires à l'exploitation s'organise selon une logique de métier. Chaque fonction apportant son expertise, sa compétence spécifique.



B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

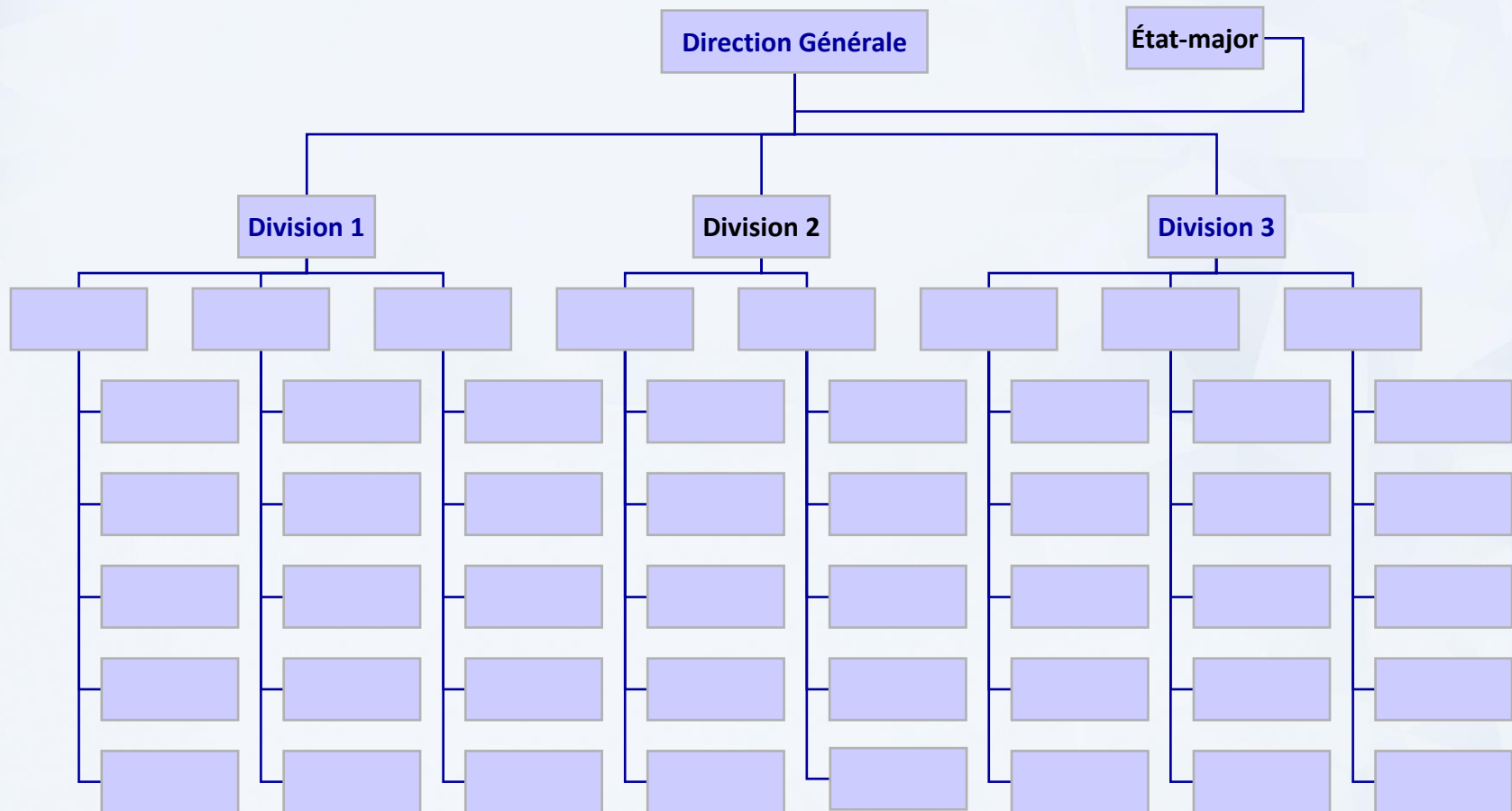
1.2. La structure fonctionnelle

| Avantages | Inconvénients |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Forte spécialisation par fonction• Excellence technique, expertise des fonctions• Définition claire des responsabilités respectives• Incidences positives sur la productivité• Simplicité de fonctionnement• Adaptée aux entreprises mono-activité | <ul style="list-style-type: none">• Centralisation poussée• Ralentissement des prises de décisions• Risque de privilégier l'intérêt de la fonction à celui de l'entreprise dans son ensemble• Nombreux litiges et conflits interfonctions• Inertie importante et résistance au changement |

Ainsi, cette forme structurelle perd de sa pertinence lorsque les contraintes d'adaptation deviennent fortes et lorsque le nombre de produits, d'activités et de salariés augmente. Dans ces conditions, c'est la structure divisionnelle qui peut s'avérer plus efficace

B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

La structure hiérarchico- fonctionnelle



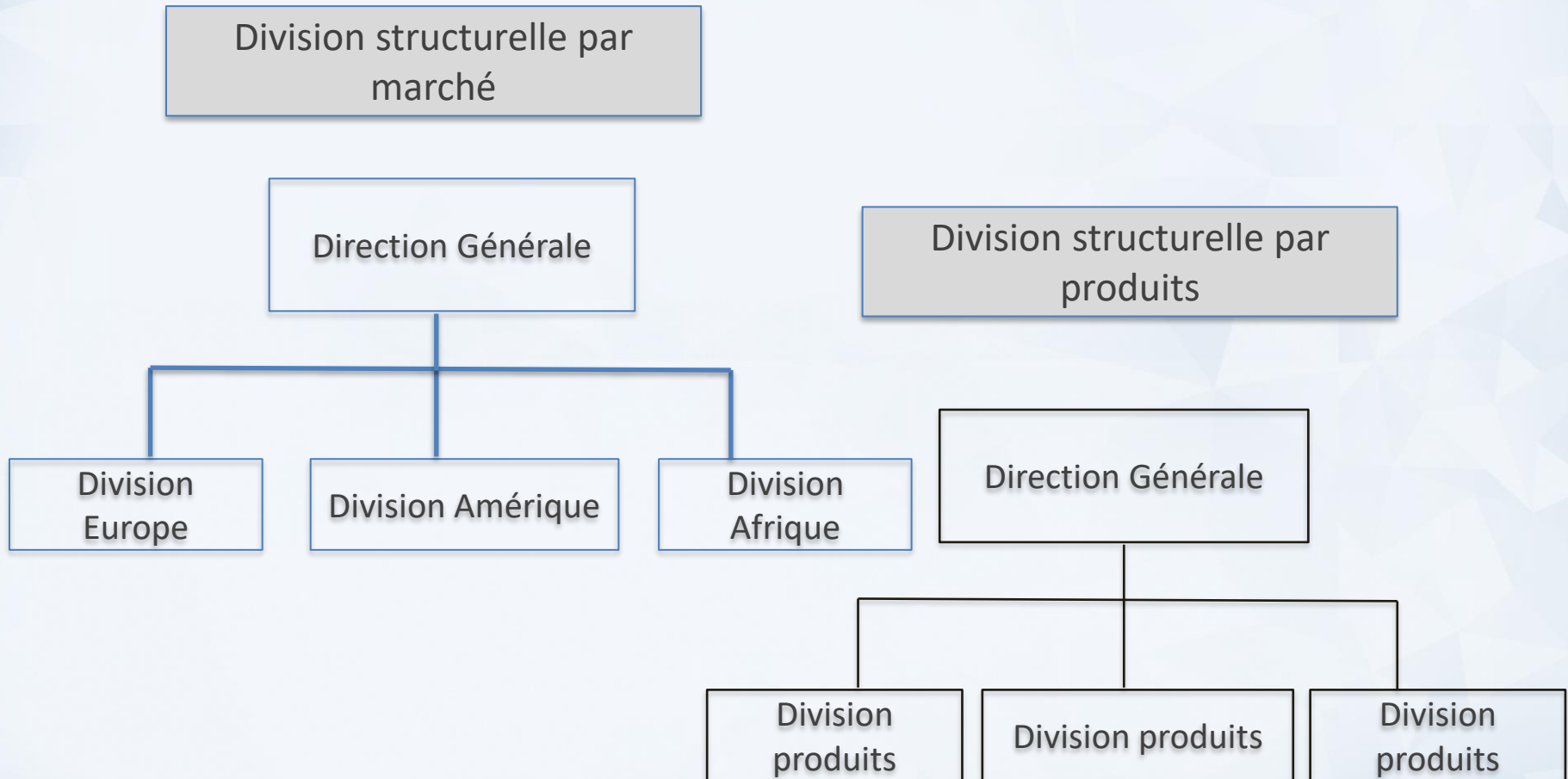
B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

1.3. La structure divisionnelle

- La structure dite divisionnelle est caractérisée par le fait que la division des tâches s'appuie sur les produits ou familles de produits qui présentent généralement une plus grande homogénéité que les fonctions.
- Les critères choisis pour divisionnaliser sont variables (produits, marchés, zones géographiques...). Ainsi, par exemple, les entreprises multinationales privilégient une départementalisation en fonction des marchés

B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

1.3. La structure divisionnelle



B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

1.3. La structure divisionnelle

| Avantages | Inconvénients |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Les dirigeants sont responsabilisés en fonction des résultats prévus• La direction générale est libérée des questions opérationnelles• Les stratégies de portefeuille sont facilitées• Visibilité des résultats• Structure adaptable• Décentralisation des responsabilités. | <ul style="list-style-type: none">• Multiplication des rôles et des compétences• Structure coûteuse, existence de doublons• Risques d'éclatement de l'organisation• Difficultés de coordination entre les divisions• Concurrence interne et transmission des compétences limitée entre les divisions• Difficultés de développement des compétences spécialisées |

B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

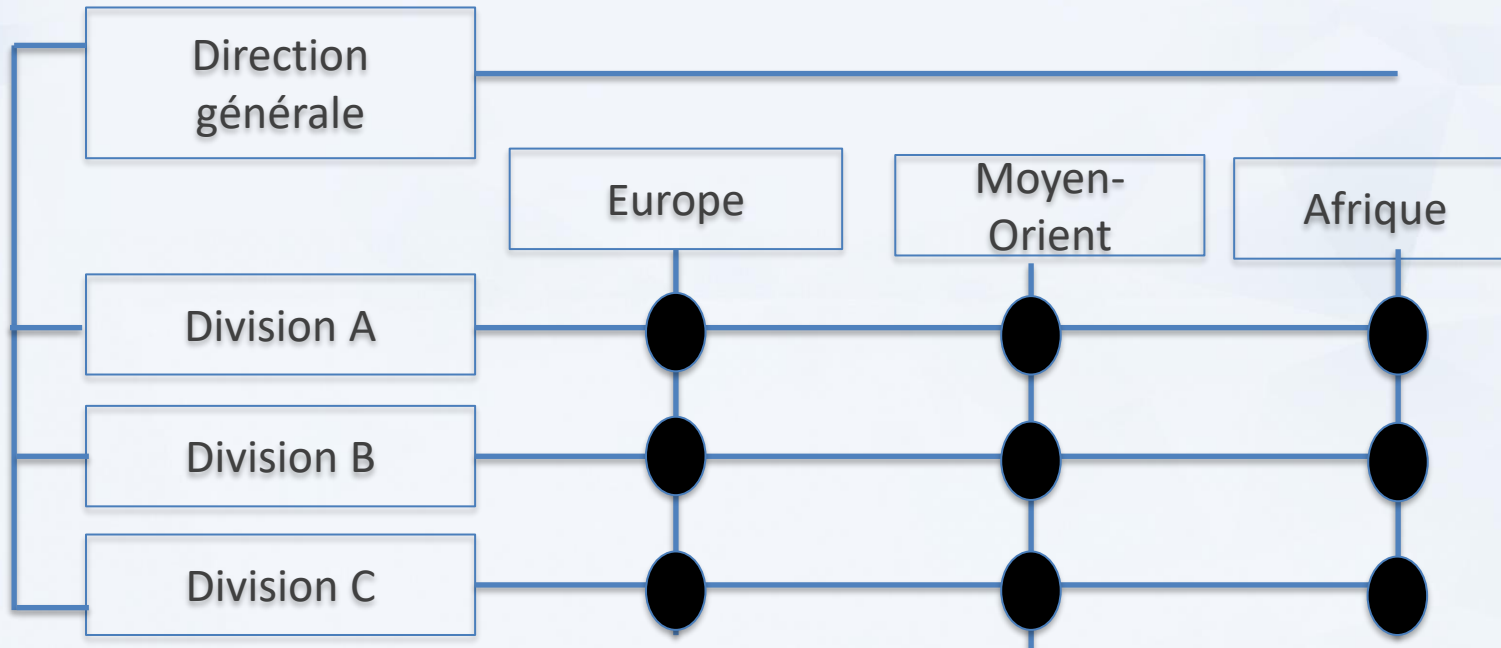
1.3. La structure matricielle

La structure matricielle vise à effacer les inconvénients des deux structures précédentes de manière à n'en conserver que les avantages. Tout se passe ainsi comme si l'on effectuait une superposition des deux structures fonctionnelle et divisionnelle.

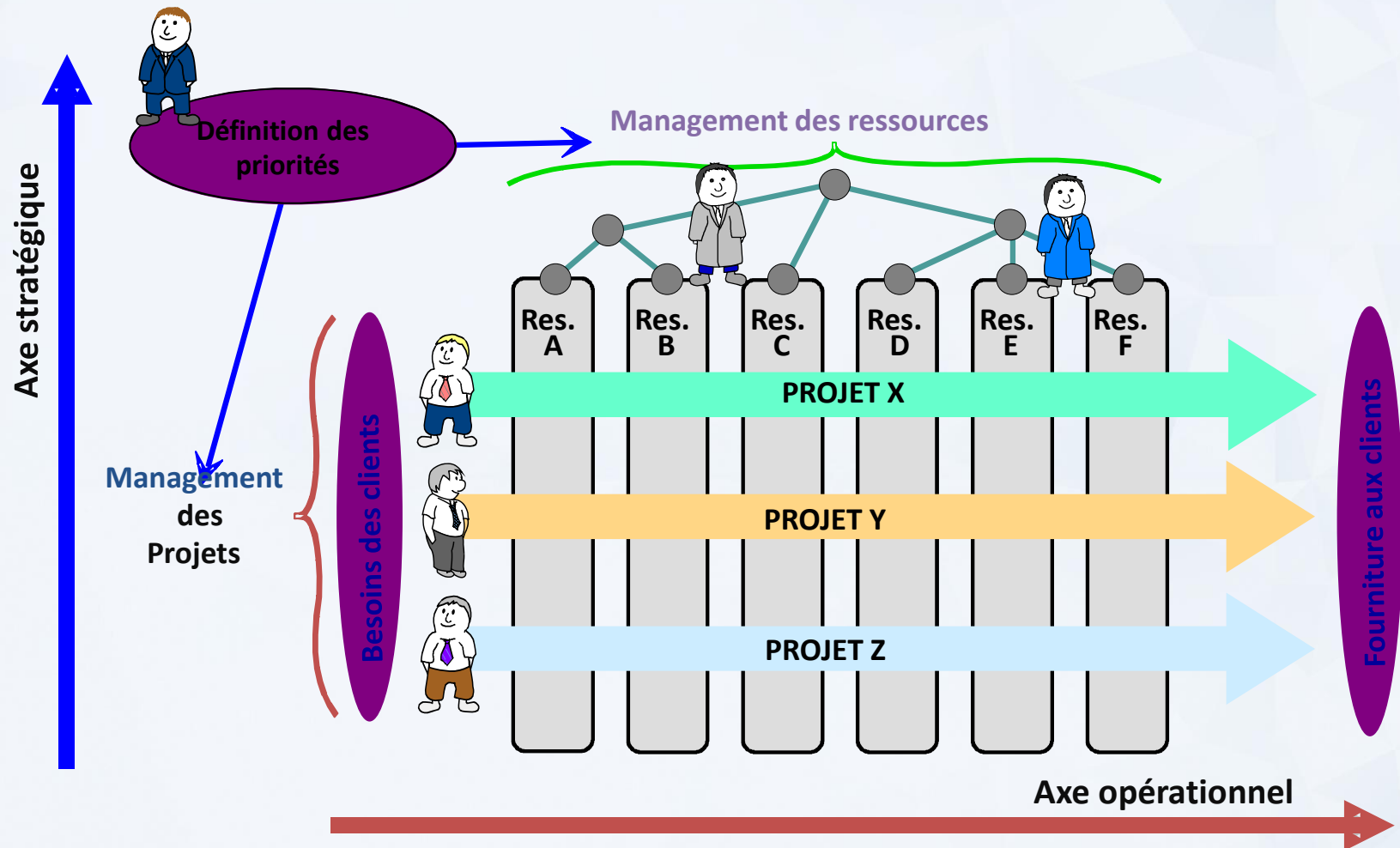
La structure matricielle repose donc sur une double coordination horizontale et verticale

B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

1.3. La structure matricielle



B. L'organisation de l'entreprise: Les structures



B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

1.3. La structure matricielle

| Avantages | Inconvénients |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Flexibilité structurelle• Favorise la décentralisation et la participation des salariés• Pouvoir de décision transféré en partie aux chefs de projets• Adaptée aux grandes entreprises multi-activités et multi-marchés• Adaptée aux changements stratégiques (abandon d'un projet facilitée)• Stimule un esprit de compétition entre les chefs de projets | <ul style="list-style-type: none">• Ambiguïté liée à la double ou triple appartenance hiérarchique• Intervention d'une même personne sur plusieurs projets• Multiplication des projets rend difficile la coordination• Peut contribuer à un excès de stress et à une multiplication des conflits entre les chefs de projets, ce qui nuit au climat social |

B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

2. Les nouvelles structures

Les structures nouvelles: structures flexibles, de structures en réseau ou encore d'organisations virtuelles ou agiles... Ces différentes dénominations et les définitions qui vont avec (et qui sont d'ailleurs souvent peu stabilisées) recouvrent en réalité bien souvent des formes organisationnelles relativement proches, qui se recoupent souvent, se confondent parfois

B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

2.1. Les nouvelles agiles

La notion d'entreprise agile, (Preiss et Warnecke, 1997) s'appuie sur l'idée que les « organisations de toutes sortes sont en train de repenser leur mode de fonctionnement afin de s'adapter avec succès à l'environnement économique mondial en changement permanent » (cf. également : Badot, 1997).

2.2. Structure et organisations virtuelles

les organisations virtuelles sont des formes organisationnelles composées d'un réseau temporaire d'entreprises indépendantes qui cherchent à partager leurs compétences, leurs coûts et leurs accès aux marchés. Ces organisations sont marquées par deux spécificités.

B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

2.3. L'organisation en réseau

Le réseau est une notion relativement floue en littérature managériale. Lorsque l'on parle d'organisation en réseau, on distingue généralement deux formes structurelles distinctes : l'entreprise en réseau ou encore entreprise réseau d'un côté et le réseau d'entreprises de l'autre.

L'entreprise réseau

- L'entreprise réseau s'appuie sur un ensemble de cellules distinctes fonctionnant de manière relativement autonome au plan décisionnel.
- La structuration en réseau est typique de l'économie des services (réseau bancaire, réseau d'agences d'intérim, réseau de cabinets de conseil, cabinets d'avocats, etc.).
- Ce type de structuration permet à l'entreprise de gagner en réactivité et créativité. Elle favorise les initiatives et l'autonomie des acteurs.

B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

2.3. L'organisation en réseau

Le réseau d'entreprises

Le réseau d'entreprises (réseau externe) renvoie quant à lui à un regroupement d'entreprises et structures juridiquement indépendantes mais qui participent à la même chaîne de valeur

B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

Caractéristiques des nouvelles organisations

| | |
|--|--|
| Contexte | Mondialisation, globalisation, innovation, parties prenantes actives |
| Exigences | Réactivité, intégration de structures mondiales différenciées et multiculturelles |
| Caractéristiques | Organigramme plat, décentralisation, frontières internes et externes floues, transversalité de l'organisation, plasticité des structures |
| Technologies de l'information et de la communication | Rôle central des systèmes d'information, organisation numérique, extranet intégrant les partenaires amont et aval |
| Organisation du travail | Travail par projet, à distance, développement permanent des compétences, intrapreneurship, autocontrôle |
| Modèle d'organisation | Réseau |
| stratégie | Externalisation des activités jugées non stratégiques, partenariat, alliance |

Source : Helfer, Kalika et Orsoni (2006)

B. L'organisation de l'entreprise: Les structures

VERS UNE STRUCTURE EFFICACE

Les différentes études démontrent qu'il n'existe pas de structure parfaite.

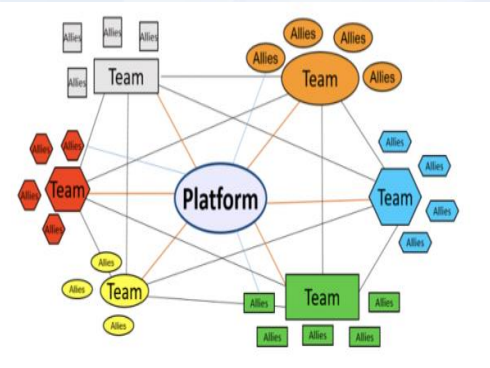
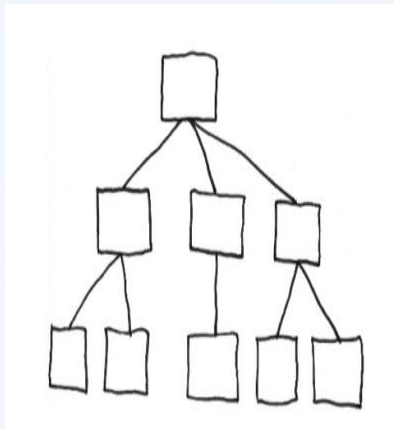
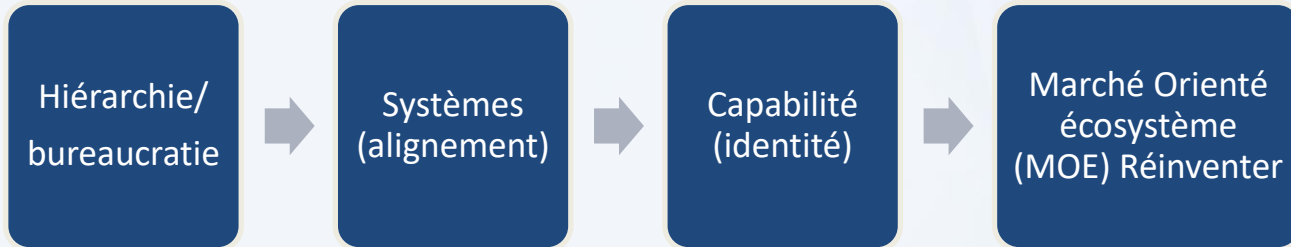


C' est la **contingence** (le fit) entre les *facteurs structurel* et les *facteurs contextuel* qui rendra une structure efficace ou non.

les organisations les plus innovantes

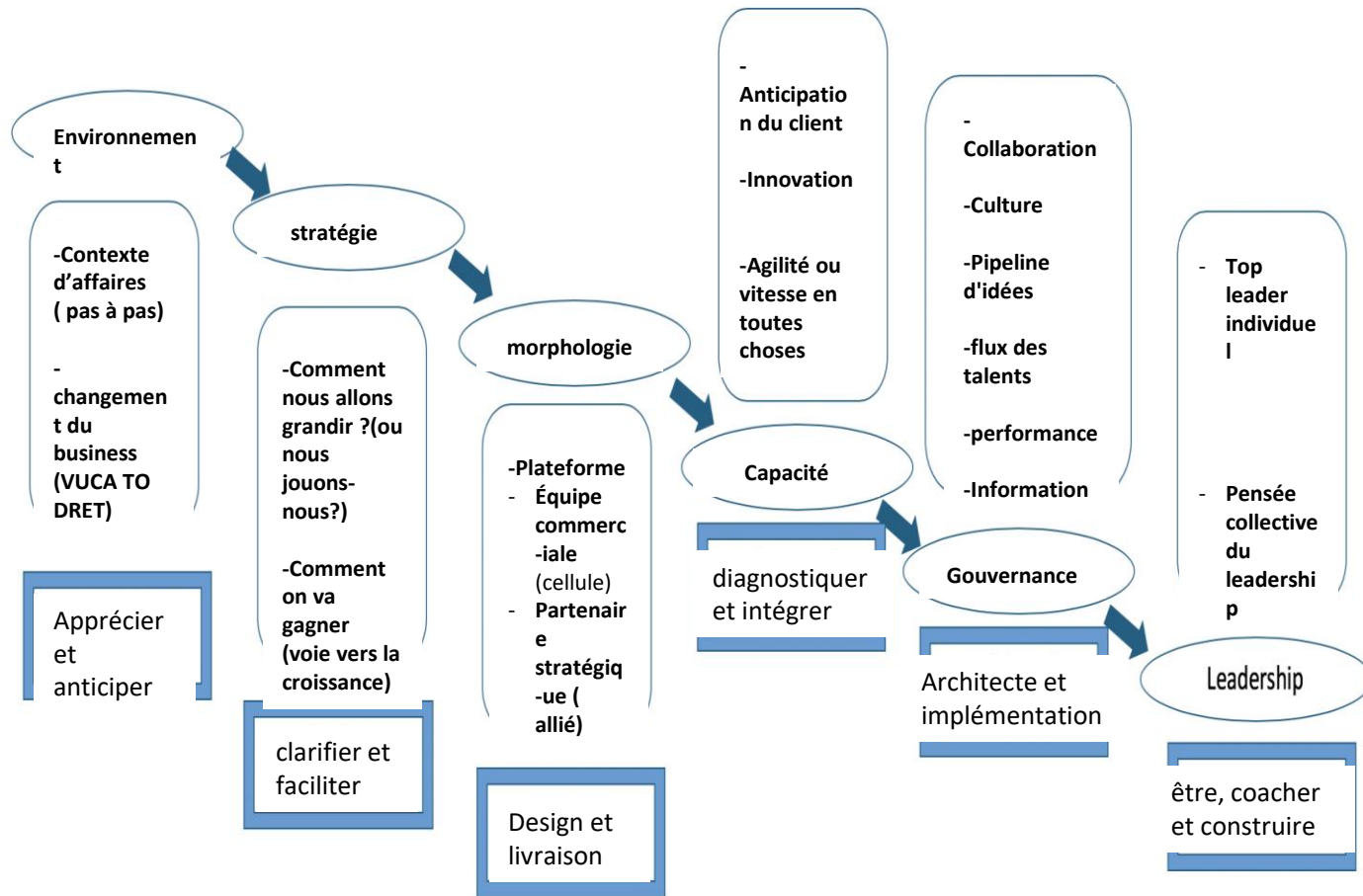
| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| CHINE  |  |  |  |  |
| Etats-Unis  |  |  |  | |
| Europe  |  | | | |

Évolution des formes organisationnelles



Source : dave ulriche

Dimensions du MOE



BREAK
TEST 10 min