I- Notion de système :

1- Définition d'un système :

Un ensemble d'unités en interrelation mutuelle ou encore une unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus.

Interrelation : les éléments du système interagissent les uns sur les autres.

Globalité : l'ensemble n'est pas égal à la somme des parties qui le composent.

Organisation : elle définit l'état du système (son organigramme) et son processus de fonctionnellement ;

2- Notion entreprise - système :

L'entreprise est un système qui a les caractéristiques suivantes :

Système concret : constitué d'un ensemble d'éléments concrets (machines, terrain…) mais aussi abstrait (une histoire, une culture) ;

Système organisé : doté d'une structure de fonctionnement permettant d'assurer la coordination des différents éléments du système ;

Système ouvert : en relation avec son environnement ;

Système finalisé : Ayant une finalité et des objectifs nécessitant la mise en place d'une stratégie.

Système autonome : peut prendre librement la majorité de ses décisions.

II- L'entreprise en tant que système organisé :

L'entreprise est une unité structurée, constituée d'organes hiérarchisés et spécialisés (**organes permanents** : directeur, chef de division, état -major… ; **organes provisoires** : commission d'enquête, commission de promotion…et **organes réglementaires** : conseil d'administration).

Ces différents organes sont reliés par trois sortes de liaisons (hiérarchiques, fonctionnelles, de conseil).

L'entreprise est organisée en sous-systèmes cohérents et inter agissant. Parmi les principaux sous-systèmes on peut citer :

Le sous-système d'information : ensemble de moyens et procédures destinés à fournir aux membres de l'entreprise des informations sur la situation et le fonctionnement de celle-ci face à son environnement.

Le sous-système de décision : ensemble d'éléments (personnel, procédures, culture…) intervenant dans le processus de décision. On parle aussi de sous système de pilotage.

Le sous-système opérationnels : ensemble d'organes ayant pour fonction principale d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise (système de production, système financier, système de gestion du personnel…).

III- L'entreprise en tant que système ouvert sur son environnement :

L'entreprise est perpétuellement confrontée à un environnement dont elle doit identifier les composantes pour ajuster de façon convenable son comportement.

> L'environnement est composé de tous les éléments exogènes (externes) qui peuvent influencer l'activité de l'entreprise.

De son côté, l'entreprise peut également exercer une action sur son environnement.

Cette action peut être positive ou négative :

- Impact positif (croissance économique, réduction du déficit de la balance commerciale, création d'emploi) ;
- Impact négatif (Pollution, concurrence aux petites entreprises….).

Tout environnement contient des contraintes (démographiques, institutionnelles, idéologiques,…) qui s'imposent à l'entreprise et des opportunités (disponibilité de matières premières, faibles coûts des ressources humaines, demandes des consommateurs non satisfaites…) qu'il faut saisir.

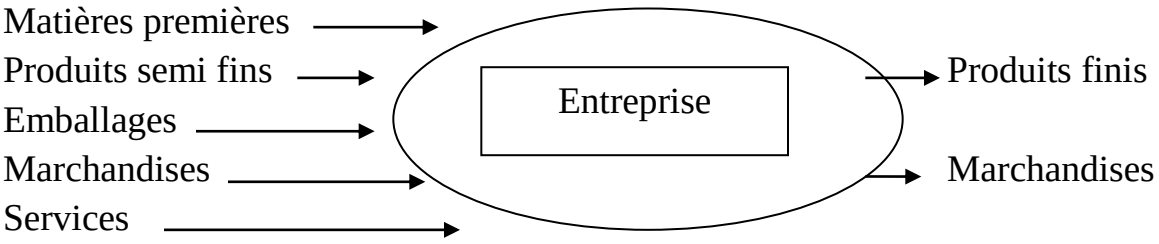
Remarque :

On parle de macro environnement pour désigner l'environnement général de l'entreprise qui prend en considération les appels économiques, juridiques, culturelles, sociologiques, politiques au niveau national et au niveau international.

Le micro environnement désigne les partenaires en étroite relation avec l'entreprise (clients, fournisseurs, banques, sous traitants…).

L'entreprise ne peut pas vivre en autarcie (s'autosatisfaire). Elle est condamnée à échanger avec son environnement : on parle dans ce cas : d'entreprise **système ouverts**.

Si on prend l'exemple de la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs nous constatons que celle-ci a besoin de marchandises, de matières premières, d'emballages, de produits semi fins, et de services pour achever la production de ses produits finis ou de commercialiser ses marchandises.



1- L'environnement économique et technologique :

La conjoncture économique, les variations des taux d'intérêt, l'évolution des prix des matières et énergies…, agissant sur l'activité de l'entreprise (production, investissement, vente, recrutement…).

De même, au niveau technologique, l'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et peut même être à l'origine de la disparition de certaines entreprises.

Dans ce dernier domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (nouveaux procédés) que sur le plan de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines).

2- L'analyse de l'environnement géographique et écologique :

Il se caractérise, quant à lui, par la nécessité d'appréhender un certain nombre d'éléments pour permettre à l'entreprise de procéder à des choix de localisation :

- Disponibilité des sources d'énergie ;
- Facilité des accès ;
- Nature du climat… .

L'entreprise doit surveiller de très près l'évolution des lois écologiques visant à protéger le milieu physique afin d'en tenir compte dans le choix de matières et procédés de fabrication.

3- L'environnement politique et légal :

L'activité des entreprises est étroitement liée aux décisions politiques (nationalisation, privatisations, protectionnisme…) et aux législations en vigueur (législation du travail, fiscalité, importations et exportations…).

4- L'environnement culturel et social :

L'évolution du style de vie des consommateurs, des valeurs sociales, des goûts et des besoins influence de façon fondamentale l'activité de l'entreprise. De même on peut inclure dans l'environnement social, les syndicats des travailleurs, les relations avec le patronat et le dialogue social.

IV- L'entreprise système structuré :

1- Notion de structure :

Définition :

La structure exprime la manière dont le travail est organisé, coordonné. C'est également le cadre dans lequel s'articule l'ensemble des relations entre les personnes qui la composent.

La structure de l'entreprise est formée d'organes (directions, divisions, services…) et des relations d'interaction qui se tissent entre ces organes.

L'exercice du pouvoir et le système de relations humaines font également partie de ce qu'il convient d'appeler le concept de structure d'entreprise.

Dans l'entreprise la structure est représentée par un **organigramme**: une représentation graphique qui met en évidence les relations fonctionnelles et hiérarchiques entre les différents organes de l'entreprise.

2- Typologie de structure :

On distingue couramment les structures traditionnelles de l'entreprise (appelées encore classiques) des structures modernes. L'objectif de ces dernières consiste à mieux adapter l'entreprise aux impératifs du marché.

A- La structure hiérarchique :

a- Définition :

Cette structure appelée encore pyramidale est basée sur le principe de l'unicité de commandement : chaque subordonné ne dépend que d'un seul supérieur hiérarchique.

Le supérieur hiérarchique peut déléguer tout ou partie de son autorité tout en restant responsable des décisions prises par les subordonnés.

b- Avantages et limites :

Avantage :

- Dans cette structure les fonctions et les responsabilités sont définies d'une façon très claire.
- Elle préserve le principe de l'unicité de commandement.
- D'un autre côté, elle présente l'avantage d'être simple à mettre en place.

Limites :

- Lorsque le nombre d'échelons hiérarchiques devient élevé, les informations circulent lourdement et les décisions ne sont plus prises en temps voulu.
- Des difficultés de coordination entre les différents responsables peuvent être observées.
- Parfois, il y a des difficultés de trouver des responsables compétents dans tous les domaines ;
- Elle reste efficace jusqu'à une certaine taille.

B- La structure fonctionnelle :

a- Définition :

Comme son nom l'indique, la structure fonctionnelle consiste à diviser le travail dans l'entreprise en plusieurs fonctions : fonction commerciale ; fonction financière ; fonction production…

A la tête de chaque fonction sera nommé un spécialiste ou « chef fonctionnel ». les fonctions vont désormais constituer le principal critère de répartition des tâches.

Ainsi, chaque salarié se trouvera dépendant de plusieurs chefs, chacun dans son propre domaine de compétence. Dans ce type de contexte, la direction va se concentrer davantage sur la coordination.

b- Avantages et limites :

Avantages :

- Valoriser les compétences ;
- Permettre à l'entreprise d'économiser des coûts importants ;
- S'adapter parfaitement aux activités mono productrices (un seul produit).

Limites :

- Dans toute organisation pyramidale, la multiplication des niveaux de responsabilité peut entraîner une certaine déformation des informations ascendantes.
- La spécialisation poussée à l'extrême peut favoriser certains abandons de responsabilité et constituer une source de conflits suite à la multiplicité des commandements.

C- La structure Staff and line :

a- Définition :

Cette structure combine les deux structures précédentes. D'ailleurs, certains l'appellent la structure hiérachico- fonctionnelle.

Dans ce type de structure, le supérieur hiérarchique commande tous les subordonnés et s'appuie sur une équipe de spécialistes ou de conseillés représentant un état- major « Staff ».

b- Avantages et limites :

Avantages :

- L'autorité est alors partagée entre des cadres opérationnels ou hiérarchiques qui agissent (Line) et des cadres fonctionnels qui conseillent et influencent (Staff) ;
- L'unicité de commandement est toujours conservée ;
- L'état -major aidera le supérieur hiérarchique à prendre des décisions surtout stratégiques.

Limites :

- Parfois, l'équipe de conseillers (Staff) entre en conflit avec les opérationnels (line).

D- La structure matricielle :

a- Définition :

La structure matricielle correspond à une division du travail à la fois en termes de fonctions et termes de branches : le salarié dépend d'un chef fonctionnel et d'un chef de produit ou de branche.

D'autre part, pour que de telles organisations puissent bien fonctionner, il faut organiser le mieux possible le système de coordination, de communication, ainsi que la décentralisation des responsabilités.

Cette structure permet de remédier aux effets négatifs du « gigantisme » par la constitution de petites structures en équipes aptes à mettre au point des projets, lancer de nouveaux produits ou même assurer certaines tâches permanentes dans l'entreprise.

b- Avantages et limites :

Avantages :

- Convient parfaitement aux grandes entreprises qui fabriquent plusieurs produits liés les uns aux autres et les entreprises qui agissent dans un environnement complexe voire instable.
- Permet d'organiser le travail, en petites équipes permettent à l'entreprise d'être plus flexible et la qualité s'en trouvera améliorée. De petites équipes peuvent également être créées dans le cadre de l'enrichissement des tâches pour remédier aux excès de la division du travail.

Limites :

- Lorsque le partage des tâches est mal effectué, des zones de compétences communes peuvent apparaître ce qui peut constituer un certain nombre de dysfonctionnements.

E- La structure divisionnelle :

a- Définition :

Alors que la structure fonctionnelle s'adapte assez bien aux entreprises qui entreprises qui ne fabriquent qu'un seul type de produits ou tout au moins des produits différents mais pouvant être fabriqués à partir des mêmes matières premières, la structure divisionnelle s'adapte mieux aux entreprises de grande taille dont la production est très diversifiée.

Les activités de chaque fonction apparaissent en effet beaucoup trop disparates pour adopter une structure fonctionnelle, on préfère alors une structure par produits, par types de clients, par zones géographiques.

b- Avantages et limites :

Avantages :

- Des cette structure chaque branche devient totalement autonome. D'ailleurs, les branches correspondent souvent à une véritable entreprise à part entière y compris sur le plan juridique (sociétés, filiales, etc…).
- Même si la structure divisionnelle apparaît un peu plus flexible que la structure fonctionnelle, il est possible d'ajouter ou de supprimer une branche sans remettre en cause fondamentalement le reste de la structure.

Limites :

Il reste à noter que tous les inconvénients liés à la structure pyramidale classique de management ne sont pas éliminés.

F- La structure par objectifs :

a- Définition :

La structure par objectifs ou également Direction par Objectifs (DPO) nécessite une direction collégiale où les objectifs sont déterminés par commun accord de tous les membres de l'équipe. La responsabilité de chaque membre est limitée aux résultats réalisés.

En établissant des objectifs à atteindre, cette structure vise à empêcher que les responsables hiérarchiques donnent des ordres contradictoires. Elle entraîne une organisation par départements autonomes.

b- Avantages et limites :

Avantages :

- Respect de l'unicité de commandement et de la spécialisation des tâches ;
- Mobilisation de tout le personnel pour atteindre les objectifs tracés.

Limites :

- Parfois négligence, par l'entreprise, de l'aspect social du personnel sous le prétexte de la réalisation d'objectifs ;
- Risque de conflit entre les responsables qui se partagent les mêmes ressources et qui recherchent des objectifs distincts.

3- Choix d'une structure :

Le choix de la structure qui s'adapte le mieux aux spécificités et aux objectifs revêt une importance vitale pour l'entreprise.

Il n'y a pas de recettes qui permettent d'attribuer une structure standards à une entreprise pi à une autre. Cependant, une structure doit tenir compte de l'âge, de la taille, de la stratégie et de l'environnement de l'entreprise.

A- La technique :

Lorsque l'activité de l'entreprise est complexe, le recours à une structure souple et flexible devient indispensable. Toutefois, les entreprises dont les activités sont standards et peu complexes, l'adoption de structures traditionnelles peut être une solution valable.

B- L'environnement :

Chaque fois que l'entreprise opère dans un environnement très changeant, elle aura besoin d'une structure souple. Dans le cas où, l'environnement est quasiment constant, elle peut se permettre une structure plus stable voir même bureaucratique.

Il découle que chaque entreprise va se structurer selon la nature de son environnement.

C- L'âge :

Il a été constaté que l'entreprise devient âgée et plus les procédures de travail deviennent lourdes et plus les niveaux hiérarchiques s'accroissent. Pour éviter de tomber dans l'inertie, on aura tendance à passer à des structures plus modernes (matricielle ou divisionnelle…).

D- La taille :

Une petite entreprise peut adopter sans risque une structure hiérarchique voire même fonctionnelle. Lorsque l'entreprise devient plus grande, le nombre de ses employés croît et ses activités s'élargissent. Il en résulte un accroissement des niveaux hiérarchiques et des niveaux de spécialisations qui appelleront plus de coordination et donc un changement de sa structure.

E- La stratégie :

Chaque stratégie va entraîner une certaine allocation des ressources humaines, techniques et financières par l'entreprise pour la réalisation des objectifs tracés.

Il est évident que chaque stratégie (défensive, offensive, de pénétration…) exigera l'analyse de la structure de l'entreprise pour la renforcer voire la façonner en cas de besoin et ce pour accompagner les buts et les objectifs de la stratégie.

4- Evolution des structures :

Les structures doivent évoluer pour accompagner le niveau de développement de l'entreprise et s'adapter à l'environnement souvent très fluide. Ainsi toute structure doit tenir compte des variables déjà mentionnées (La technique, l'environnement, l'âge, la taille et la stratégie).

Ainsi, à titre d'exemple lorsqu'on passe d'un système technique de production basé sur la standardisation à des systèmes hautement sophistiques demandant plus d'innovation, l'entreprise va opter pour des structures peu hiérarchiques et peu rigides (c'est le cas d'entreprise opérant dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication NTIC).

Remarque 1 :

La structure **pyramide inversée** apparaît très efficace pour mobiliser la créativité dans la mesure où elle se fonde sur une meilleure prise en compte du facteur humain dans l'entreprise.

Il s'agit donc pour la direction générale de e borner à définir une stratégie tout en laissant libres les cadres de définir les besoins de l'entreprise et les moyens pour réaliser cette stratégie.

Dans la pyramide inversée on trouvera beaucoup moins de niveaux hiérarchiques, le travail se fera en équipe et on cherchera à responsabiliser les individus.

Remarque 2 :

Selon la structure **pyramide rende,** l'entreprise est organisée en pôles (pôle machines, pôle fabrication, pôle recherche-développement…). Chaque membre du personnel doit donc être très polyvalent pour pouvoir changer de pôle.

Par exemple, un directeur commercial pourra intervenir au niveau de la comptabilité, de la production…

Ce type d'organisation n'est pas très fréquent puisqu'il demande un personnel très polyvalent.

FILIERE	U.F.	ELABORE PAR	EFP	ANNEE DE FORMATION
2 TSGE	L'économie et l'organisation des entreprises	***AL TALLA ILIAS***	ISTA OUEZZANE	2019-2020