**CHAPITRE 1 : l’organisation de l’ntreprise**

**LE CONCEPT D’ENTREPRISE**

INTRODUCTION

L'entreprise est une organisation, elle est donc complexe. Elle regroupe des hommes et des femmes et pose un problème de cohérence. Ses caractéristiques principales, sont celles de toute organisation.

Toute entreprise est une organisation avec un but commun, celui de produire et de vendre des biens ou des services. L’organisation résulte d'une adhésion plus ou moins forte aux buts poursuivis. En plus, l'entreprise reste toujours un centre de décisions distinctes des individus qui la composent. Elle est aussi considérée comme un agent qui intervient au même titre que tous les autres acteurs de la vie économique et sociale. Elle choisit, décide, intervient et exerce une influence sur son environnement et notamment ; sur le marché des biens et des services. Ainsi donc, elle a une stratégie, un pouvoir sur l'extérieur,

Enfin, l'entreprise est une somme des moyens d'action humains, industriels, intellectuels et financiers indispensables à l'exercice de son activité. Cependant, toutes ces caractéristiques communes ne cachent pas non plus la grande diversité de cette réalité économique.

# I. L'entreprise : définition et généralités

**Qu'est-ce qu'une entreprise ?**  
Il n'existe pas de définition universelle de l'entreprise. Elle dépend de l'approche que l'on choisit. Il existe trois types d'approche :

* L'approche économique
* L'approche sociologique
* L'approche systémique

**I.1. L’organisation**

« Organiser une entreprise, c’est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matières, outillage, capitaux, personnel »

Après avoir subdivisé l’organisation en deux composantes, l’organisme matériel et l’organisme social.

A ressources matérielles données, le corps social doit être capable de remplir les six fonctions essentielles, c’est-à-dire d’exécuter toutes les opérations que comporte l’entreprise. Le corps social doit remplir différentes missions : veiller à l’exécution du programme d’action, établir une direction compétente, concerter les actions et coordonner les efforts, définir les attributions, encourager le goût des initiatives et des responsabilités, faire observer la discipline, faire tout contrôler… Généralement, la forme du corps social dépend du nombre d’agents de l’entreprise (quand le nombre d’ouvriers augmente, un contremaître ou un intermédiaire apparaît), de l’activité de l’entreprise (dans les entreprises industrielles, c’est le service technique qui est prépondérant ; dans les entreprises commerciales, c’est le service commercial), des organes de l’entreprise (Fayol définit 9 organes au sein de la société anonyme : le groupe d’actionnaires, le conseil d’administration, la direction générale et son état major, les directions régionales et locales, les ingénieurs principaux, les chefs de services, les chefs d’ateliers, les contremaîtres, les ouvriers).

I.2. Les principes d’organisation

La fonction administrative n’a pour organe et pour instrument que le corps social. La santé et le bon fonctionnement du corps social dépendent d’un certain nombre de conditions que Fayol qualifie indifféremment de principes, de lois ou de règles. Ces principes sont souples et susceptibles de s’adapter à tous les besoins.

**Tableau 1 : Les grands principes d’organisation**

|  |  |
| --- | --- |
| **Principes** | **Caractéristiques** |
| 1. Division du travail | Elle est d’ordre naturel. Elle a pour but d’arriver à produire plus et mieux avec le même effort. L’ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment des mêmes affaires, acquièrent une habileté, une assurance, une précision qui accroissent leur rendement. Elle a pour conséquences la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs. |
| 2. Autorité | L’autorité, c’est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. Fayol distingue, dans un chef, l’autorité statutaire qui tient à la fonction, et l’autorité personnelle faite d’intelligence, de savoir, d’expérience, de valeur morale, de don de commandement… |
| 3. La discipline | C’est essentiellement l’obéissance, l’assiduité, l’activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l’entreprise et ses agents. |
| 4. L’unité de commandement | Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d’un seul chef. La dualité de commandement est une source perpétuelle de conflits, parfois très graves, qui sollicitent particulièrement l’attention de chefs à tous les niveaux. |
| 5. L’unité de direction | Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d’opérations visant le même but. C’est la condition nécessaire de l’unité d’action**,** de la coordination des forces, de la convergence des efforts. |
| 6. La subordination des intérêts  particuliers à l’intérêt général | Ce principe rappelle que, dans une entreprise, l’intérêt d’un agent ou d’un groupe d’agents, ne doit pas prévaloir contre l’intérêt de l’entreprise. L’ambition, l’égoïsme, la paresse…, tendent à faire perdre de vue l’intérêt général au profit de l’intérêt particulier. |
| 7. La rémunération | C’est le prix du service rendu. Elle doit être équitable et donner satisfaction à la fois au personnel et à l’entreprise. Fayol distingue pour les ouvriers, trois modes de rétribution (paiement à la journée, à la tâche, aux pièces) qu’il est possible de combiner à des primes, une participation des salariés aux bénéfices, des subsides en nature, des satisfactions honorifiques… |
| 8. La centralisation | C’est un fait d’ordre naturel. La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s’agit de trouver la limite favorable à l’entreprise. Dans les petites affaires, où les ordres du chef vont directement aux agents inférieurs, la centralisation est absolue. |
| 9. La hiérarchie | La hiérarchie est la série de chefs qui va de l’autorité supérieure aux agents inférieurs. La voie hiérarchique est le chemin que suivent les communications qui partent de l’autorité supérieure ou qui lui sont adressées. Ce chemin est imposé à la fois par le besoin d’une transmission assurée et par l’unité de commandement. |
| 10. L’ordre | Fayol distingue l’ordre matériel (une place pour chaque chose et chaque chose à sa place) et l’ordre social (une place pour chaque personne et chaque personne à sa place). L’ordre matériel doit avoir pour résultat d’éviter les pertes de matières et des pertes de temps. L’ordre social nécessite deux opérations administratives difficiles : une bonne organisation et un bon recrutement. |
| 11. L’équité | Pour que le personnel soit encouragé à apporter dans l’exercice de ses fonctions toute la bonne volonté et le dévouement dont il est capable, il faut qu’il soit traité avec bienveillance ; l’équité résulte de la combinaison de la bienveillance avec la justice. |
| 12. La stabilité du personnel | Fayol considère qu’il faut du temps à un agent pour s’initier à une fonction nouvelle et pour arriver à bien la remplir (en admettant qu’il soit pourvu des aptitudes nécessaires). |
| 13. L’initiative | Concevoir un plan et en assurer la réussite, c’est ce que Fayol appelle l’initiative. C’est la liberté de proposer, d’exécuter… Un chef qui sait donner de l’initiative à son personnel, est infiniment supérieur à un autre. |
| 14. L’union du personnel | « L’union fait la force » : l’harmonie, l’union dans le personnel d’une entreprise est une grande force dans cette entreprise. Fayol insiste sur un principe à observer (l’unité de commandement) et deux dangers à éviter (une mauvaise interprétation de la devise « diviser pour régner » ; l’abus des communications écrites). |

D'après ces principes, une organisation élabore en premier lieu un plan stratégique et définit ses objectifs, met en place une structure adaptée à la réalisation de ces plans, progresse grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et la main d'oeuvre, harmonise le travail de ses différents départements grâce à la coordination réalisée par la direction, et enfin fait veiller à l'efficacité de ses employés, de préférence par des services "d'état major" indépendants, distincts des départements fonctionnels.

II. LES STRUCTURES DES ENTREPRISES

On part du principe que dès que l'entreprise atteint une certaine taille, il est nécessaire de préciser le rôle de chaque salarié, d'établir une hiérarchie, et de coordonner le travail de chacun. Il appartient ici aux dirigeants de l'entreprise de bâtir une structure, représentée par un organigramme et définir ce que l'on appelle une organisation. L'organigramme est une représentation graphique de la structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise. L'organisation consiste à la fois à prendre telles ou telles dispositions, à mettre en oeuvre tels ou tels moyens en vue d'atteindre des objectifs, mais également à régler l'entreprise pour la faire fonctionner. La structure de l'entreprise est constituée par l'agencement des divers services les uns par rapport aux autres. Etablir la structure de l'entreprise consiste donc : à définir les services à constituer (c’est la répartition de tâches), à établir les attributions de chacun, à fixer les moyens qui doivent leur être affectés, à préciser les relations entre les services (relations hiérarchiques).

**A. La répartition des tâches dans l’entreprise**

Le découpage de l’entreprise en sous-systèmes permet d’étudier des structures schématisées par des organigrammes ou les dispositifs graphiques suivants. Les structures simples dont la plupart ont été décrites et analysées par Fayol et Taylor, laissent aujourd'hui place à des structures plus complexes et mieux adaptées à la réalité des grandes organisations.

#### 1. Les structures simples

**a. La structure fonctionnelle (forme en U)**

Cette structure implique une homogénéité de chaque fonction, à la tête de laquelle on retrouvera un responsable compétent. C’est à la direction générale d’assurer la coordination entre les fonctions dans une telle structure. Une telle organisation est efficiente pour une entreprise

monoproductrice, peu complexe, et de petite taille. La division du travail se fait uniquement autour d’une production unique.



**b. La structure divisionnelle (ou décentralisée)**

La structure divisionnelle ou par produit permet aux entreprises à production diversifiée et complexe de répartir le travail (les tâches) en fonction des branches, des produits, et des familles de produits fabriqués. Chaque division est responsable de ses coûts et de ses résultats, et ne traite que des opérations relatives à un même produit (contrairement à la structure divisionnelle). Contrairement aux structures classiques (de Taylor ou de Fayol), la structure divisionnelle adopte la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités. Ce qui permet plus de réactivité et de souplesse face à un environnement fluctuant. Ce type de structure en donnant plus d’initiative aux cadres, augmente la motivation du personnel, facteur de productivité et de qualité.



Par contre, étant donné que chaque division peut adopter une structure spécifique (par exemple une structure fonctionnelle), ceci introduit le risque de transformation de l’ensemble des divisions en une collection d’entreprises indépendantes. Le type de client ou le secteur géographique peut servir de critère pour structurer l’entreprise. On parle alors de la **structure géographique.**



2. Les structures complexes

**a. La structure matricielle**

Elle a été décrite par J.K Galbraith, au début des années 70.

**Fig 2 : la structure des programmes de satellite de la NASA**



Elle est le fruit d’une répartition des tâches en fonction de deux critères **: un critère fonctionnel et un critère divisionnel**. Cette structure doit conduire à un cumul des compétences : celle du chef de produit ou chef de projet associée à celle du spécialiste de chaque grande fonction. Cette structure est particulièrement bien adaptée à la complexité croissante de l'entreprise ainsi qu'à l'impératif de flexibilité. Un projet peut être annulé à tout moment sans modifier la structure. En s'appuyant sur la stratégie, la structure matricielle facilite la décentralisation de l'entreprise et favorise la concurrence entre les chefs de projet. Elle génère cependant des difficultés de coordination et peut être à l'origine de conflits (si le poids du fonctionnel et du divisionnel sont disproportionnés). Les salariés quant à eux sont souvent hostiles à la mise en place d'une structure qui ne leur indique pas de qui ils dépendent.