



UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI
— TIZI OUZOU —

GESTION D'ENTREPRISE

POLYCOPIÉ DE COURS



NIVEAU D'ÉTUDE
2^{ème} année Science financière



MODULE
Gestion d'entreprise



AUTEUR
Dr. MALEK Nadir



Introduction générale

La gestion de l'entreprise constitue une discipline fondamentale des sciences économiques, commerciales et de gestion. Elle vise à comprendre les mécanismes de fonctionnement des organisations, ainsi que les processus permettant de coordonner efficacement les ressources humaines, matérielles et financières en vue d'atteindre des objectifs déterminés.

Dans un environnement marqué par la complexité, l'incertitude et la concurrence, l'entreprise ne peut plus être appréhendée comme une simple unité de production. Elle est désormais considérée comme un **système organisé**, impliquant des fonctions interdépendantes (production, marketing, finance, ressources humaines, etc.) et reposant sur des processus décisionnels structurés.

Ce polycopié s'inscrit dans le cadre du module "**Gestion de l'entreprise**", qui vise à fournir aux étudiants les bases essentielles pour comprendre :

- Les principes fondamentaux du management,
- Les fonctions clés de l'entreprise,
- Les mécanismes de prise de décision,
- Ainsi que les outils de gestion mobilisés dans les organisations.

Conformément au syllabus, ce module permet à l'étudiant d'acquérir une vision globale de l'entreprise et de ses fonctions, tout en développant une capacité d'analyse et de compréhension des pratiques managériales.

Ainsi, ce cours constitue une étape essentielle dans le parcours de formation, en préparant l'étudiant à des enseignements plus spécialisés en gestion, finance et comptabilité.

• Filière : Sciences Économiques, Commerciales et Sciences de Gestion
• Spécialité : Sciences Financières et Comptabilité (SFC)
• Niveau : Licence 2 (L2)
• Semestre : Semestre 4
• Crédits : 4 crédits
• Volume horaire : Cours magistral : 1h30 / semaine Travaux dirigés : 1h30 / semaine

Objectif général

Permettre à l'étudiant de comprendre les fondements de la gestion de l'entreprise, ses fonctions essentielles et les mécanismes de fonctionnement organisationnel.

Objectifs spécifiques

À l'issue de ce module, l'étudiant sera capable de :

- Comprendre les principes fondamentaux du management
- Identifier les différentes fonctions de l'entreprise
- Analyser les processus de décision
- Comprendre les mécanismes de planification, d'organisation, de direction et de contrôle
- Appréhender le fonctionnement global de l'entreprise comme système

Compétences visées

Dans le cadre de ce module, les compétences visées s'inscrivent dans une progression conforme à la taxonomie de Bloom, allant des niveaux cognitifs fondamentaux aux niveaux les plus avancés.

Ainsi, au niveau de la **connaissance**, l'étudiant sera capable de définir les concepts de base tels que l'entreprise, le management et les fonctions de l'organisation, d'identifier les composantes essentielles de celle-ci et de citer ses différentes fonctions.

Au niveau de la **compréhension**, il devra être en mesure d'expliquer le fonctionnement global de l'entreprise, de décrire les rôles du manager et d'interpréter les principaux mécanismes de gestion.

En ce qui concerne l'**application**, l'étudiant sera amené à mobiliser ses acquis dans des situations concrètes, à utiliser des outils de gestion tels que la planification ou l'analyse simple, et à résoudre des problèmes de base en gestion.

Le niveau d'**analyse** lui permettra d'examiner le fonctionnement d'une entreprise, de distinguer les interactions entre ses différentes fonctions et d'identifier les causes des dysfonctionnements organisationnels.

Au stade de l'**évaluation**, il sera capable de porter un jugement critique sur les décisions managériales, de comparer différentes approches de gestion et d'apprécier l'efficacité organisationnelle.

Enfin, au niveau de la **création**, l'étudiant développera sa capacité à proposer des solutions à des problèmes de gestion, à concevoir des améliorations organisationnelles simples et à élaborer une réflexion structurée face à des situations complexes.

Ce polycopié constitue un support pédagogique structuré visant à accompagner l'étudiant dans l'acquisition progressive des connaissances et compétences en gestion de l'entreprise.

SOMMAIRE

Titre	Page
Introduction Générale	02
Chapitre 1 : Introduction à la gestion de l'entreprise	05
Chapitre 2 : le management et Processus de gestion	24
Chapitre 3 : Le manager : rôles, caractéristiques et compétences	45
Chapitre 4 : L'environnement de l'entreprise	59
Chapitre 5 : La structure de l'entreprise	73
Chapitre 6 : Les fonctions de l'entreprise	92
Conclusion	123
Bibliographie	124

Chapitre 1 : Introduction à la gestion de l'entreprise

Introduction

L'entreprise, une institution au cœur des économies modernes

L'entreprise occupe aujourd'hui une place centrale dans nos sociétés. Elle est à la fois un lieu de production de biens et de services, un moteur d'innovation technologique et organisationnelle, un créateur de richesses et d'emplois, et un acteur incontournable de la vie sociale. Chaque jour, des millions de personnes franchissent les portes de leur entreprise, des milliards de transactions sont réalisées entre entreprises, et des décisions stratégiques sont prises qui façonnent nos économies.

Pourtant, cette réalité familière est le fruit d'une **longue évolution historique**. L'entreprise telle que nous la connaissons aujourd'hui – avec ses structures hiérarchiques, ses services spécialisés, sa recherche de profit et sa responsabilité limitée – n'a pas toujours existé. Elle est née, s'est transformée, a traversé des révolutions industrielles et des crises, pour devenir l'institution complexe que nous étudions.

Comprendre l'entreprise suppose donc de dépasser une simple définition statique. Il faut analyser **ses origines, ses transformations successives, les facteurs techniques, économiques et sociaux** qui ont influencé son évolution, ainsi que la **diversité des formes** qu'elle peut prendre aujourd'hui. Enfin, dans un monde marqué par l'incertitude, la mondialisation et les exigences de durabilité, il convient d'examiner les **défis contemporains** auxquels les entreprises doivent faire face.

Idée-force : L'entreprise n'est pas une structure figée, mais une **construction historique et évolutive**. Elle s'adapte en permanence à son environnement, à la technologie disponible, aux rapports sociaux et aux cadres juridiques.

Objectifs pédagogiques

À l'issue de ce chapitre, l'étudiant sera capable de :

1. **Retracer** les grandes phases d'évolution de l'entreprise (capitalisme agraire, marchand, industriel).
2. **Identifier** les facteurs techniques, économiques et sociaux qui ont façonné l'entreprise moderne.

3. **Distinguer** l'entreprise des notions voisines (organisation, structure, organigramme).
4. **Définir** l'entreprise selon une approche moderne et multidimensionnelle.
5. **Classer** les entreprises selon leur forme juridique, leur secteur d'activité et leur taille.
6. **Discuter** des défis contemporains (incertitude, RSE, innovation).
7. **Appliquer** ces notions à des cas concrets, notamment dans le contexte algérien.

I. Origine et émergence de l'entreprise

1. L'entreprise comme forme particulière d'organisation

Avant d'apparaître sous sa forme moderne, l'entreprise s'inscrit dans une catégorie plus large : celle de l'**organisation**. Une organisation peut être définie comme un ensemble structuré d'individus et de ressources, coordonnés de manière délibérée pour atteindre un objectif commun. L'entreprise est une espèce particulière d'organisation, au même titre que l'administration publique, l'association à but non lucratif ou l'organisation internationale.

Les premières formes d'organisation humaine remontent à l'Antiquité. La réalisation de grands projets collectifs – construction de temples, de pyramides, de systèmes d'irrigation, de fortifications – a nécessité la mise en place de principes qui préfigurent les entreprises modernes :

- Une **division du travail** : chaque groupe d'individus se voit attribuer une tâche spécifique (extraction des pierres, transport, taille, assemblage).
- Une **hiérarchisation** : des chefs coordonnent les équipes, des contremaîtres surveillent l'exécution, un sommet stratégique décide des grandes orientations.
- Une **coordination** : les différentes activités doivent être synchronisées dans le temps et dans l'espace.

Exemples historiques :

Projet antique	Période	Caractéristiques organisationnelles
Pyramides d'Égypte	~2600 av. J.-C.	Division du travail (tailleurs de pierre, transporteurs, architectes), chaîne hiérarchique, logistique massive

Muraille de Chine	À partir du III ^e siècle av. J.-C.	Mobilisation de millions d'ouvriers, standardisation des matériaux, organisation militaire
Aqueducs romains	I ^{er} siècle av. J.-C. – I ^{er} siècle apr. J.-C.	Planification technique, coordination sur de longues distances, gestion des flux

Cependant, ces organisations antiques ne sont pas encore des « entreprises » au sens moderne. Elles ne poursuivent pas un objectif de profit marchand, elles ne sont pas insérées dans un marché concurrentiel, et elles ne disposent pas d'une autonomie de décision comparable à celle d'une entreprise capitaliste. Elles constituent des **préfigurations** : les premières pierres d'un édifice qui ne s'achèvera qu'avec la révolution industrielle.

II. Les grandes phases d'évolution de l'entreprise

L'histoire de l'entreprise se confond largement avec celle du **capitalisme**. Trois grandes phases peuvent être distinguées, chacune correspondant à une activité économique dominante, à une forme d'organisation privilégiée et à un contexte socio-historique spécifique.

1. Le capitalisme agraire (du Moyen Âge au XVIII^e siècle)

Pendant des siècles, l'activité économique dominante est l'**agriculture**. La société est organisée autour de grands domaines agricoles (les seigneuries en Europe, les « grands domaines » ou beyliks dans la régence d'Alger), où une main-d'œuvre nombreuse cultive la terre sous l'autorité d'un propriétaire foncier.

Caractéristique	Description
Activité dominante	Agriculture vivrière puis commerciale
Unité de base	Domaine agricole, grande propriété foncière
Organisation du travail	Faible spécialisation (travailleurs polyvalents), dépendance personnelle (serfs, esclaves, métayers)
Objectif principal	Autosubsistance puis vente des surplus
Insertion marchande	Limitée (marchés locaux), pas de concurrence généralisée

2. Le capitalisme marchand (XVI^e – XVIII^e siècles)

À partir du XVI^e siècle, avec les grandes découvertes et l'expansion du commerce international, une nouvelle forme de capitalisme émerge : le **capitalisme marchand**.

Ce n'est plus la terre qui est la source principale de richesse, mais le **commerce**, l'**échange**, l'**arbitrage** entre des marchés éloignés.

Caractéristique	Description
Activité dominante	Commerce à longue distance, négoce
Unités caractéristiques	Compagnies marchandes, sociétés par actions (ex : Compagnie des Indes)
Innovations majeures	Développement du crédit, des banques, de l'assurance maritime, de la comptabilité en partie double
Organisation	Associations temporaires (commenda), puis sociétés plus structurées
Objectif	Profit commercial (acheter à bas prix dans une région, vendre plus cher ailleurs)

3. Le capitalisme industriel (XIXe – première moitié du XXe siècle)

La troisième phase est celle qui voit l'émergence de l'entreprise sous sa forme la plus familière : la **grande entreprise industrielle**. La révolution industrielle (à partir de la fin du XVIIIe siècle en Angleterre, puis au XIXe siècle en Europe continentale et en Amérique du Nord) bouleverse complètement les modes de production.

Caractéristique	Description
Activité dominante	Industrie (textile, métallurgie, chimie, mécanique)
Unité caractéristique	Usine, grande entreprise intégrée
Innovations majeures	Machine à vapeur, électricité, chaîne de montage, organisation scientifique du travail (Taylor)
Organisation	Hiérarchique, bureaucratique, division poussée du travail
Objectif	Production de masse, réduction des coûts unitaires, économies d'échelle

Exemple : Les entreprises d'Andrew Carnegie (acier) ou de Henry Ford (automobile) deviennent des modèles. Ford, avec sa chaîne d'assemblage mobile (1913), produit des millions de voitures à des prix devenus accessibles. L'entreprise emploie des dizaines de milliers d'ouvriers, répartis en services spécialisés (production, maintenance, comptabilité, commercial, RH).

Transformations induites :

- L'entreprise devient un **lieu de production structuré**, avec des bâtiments dédiés (usines), des technologies spécifiques, une organisation scientifique du travail.
- La **séparation entre propriété et direction** apparaît : les fondateurs (ou leurs héritiers) ne peuvent plus gérer seuls des entreprises gigantesques ; ils font appel à des managers salariés.
- L'entreprise se dote d'une **structure formelle** (organigramme, services, procédures) et d'une **hiérarchie** claire.

III. Les facteurs d'évolution de l'entreprise

L'évolution de l'entreprise, de ses premières formes antiques à la grande firme industrielle, n'est pas due au hasard. Elle résulte de l'interaction de plusieurs facteurs : techniques, économiques, sociaux, démographiques. Nous en présentons ici les trois principaux.

1. Le progrès technique (facteur central)

Le **progrès technique** est sans doute le facteur qui a le plus profondément transformé l'entreprise. Chaque révolution industrielle a introduit de nouvelles technologies qui ont bouleversé les modes de production, la taille des entreprises, leur organisation et leur rapport à l'environnement.

Révolution industrielle	Période	Technologies clés	Impact sur l'entreprise
Première	Fin XVIIIe – début XIXe	Machine à vapeur, métier à tisser mécanique, coke métallurgique	Passage de l'atelier artisanal à l'usine ; localisation près des mines de charbon ; premières grandes entreprises industrielles
Deuxième	Fin XIXe – début XXe	Électricité, pétrole, moteur à explosion, chimie organique, téléphone	Production de masse, chaîne de montage ; apparition de secteurs nouveaux (automobile, pétrochimie) ; entreprises de très grande taille

Troisième	À partir des années 1960-1970	Informatique, automatisation, robotique, télécommunications	Flexibilité de la production (CFAO), gestion intégrée (ERP), mondialisation des chaînes de valeur ; apparition des entreprises « réseaux »
Quatrième (en cours)	Années 2010 à aujourd'hui	Intelligence artificielle, big data, IoT, impression 3D, blockchain	Industry 4.0 ; usines « intelligentes » ; personnalisation de masse ; plateformes numériques

Impact transversal : À chaque révolution, l'entreprise a vu sa productivité augmenter, ses coûts de production baisser (au moins à long terme), sa taille potentielle croître, et son organisation se complexifier.

2. L'évolution du travail

Parallèlement aux transformations techniques, la **nature même du travail** a évolué au sein de l'entreprise. Ces évolutions sont à la fois une cause et une conséquence des changements structurels.

Évolution	Description	Conséquences pour l'entreprise
Division du travail (Adam Smith, 1776)	Décomposer la production en tâches simples et répétitives	Gain d'efficacité, mais aussi parcellisation et monotonie
Spécialisation	Chaque travailleur se voit assigner une tâche précise pour laquelle il développe une expertise	Augmentation de la productivité individuelle, mais interdépendance accrue
Individualisation des tâches (Taylor, OST)	Étude scientifique des gestes, des temps, des mouvements pour définir « la meilleure façon » de travailler	Contrôle accru du travail, suppression des « temps morts », mais déshumanisation potentielle
Polyvalence et autonomie (approches plus récentes)	À partir des années 1980, retour à des formes de	Équipes semi-autonomes, enrichissement des tâches, adaptation au JAT

	travail plus flexibles et responsabilisantes	
--	--	--

3. Les facteurs socio-économiques

Enfin, l'entreprise moderne n'aurait pas pu émerger sans une série de **transformations sociales et économiques** plus larges.

Facteur	Description	Rôle dans l'évolution de l'entreprise
Développement du capital	Accumulation de richesses disponibles pour l'investissement productif (provenant du commerce colonial, de l'exploitation agricole, puis de l'industrie elle-même)	Permet de financer les machines, les usines, les innovations
Apparition de la bourgeoisie	Classe sociale (marchands, banquiers, industriels) qui ne tire plus sa richesse de la terre mais du commerce et de l'industrie	Porteuse de la logique capitaliste, de l'esprit d'entreprise et de l'innovation
Expansion démographique	Croissance de la population européenne à partir du XVIII ^e siècle	Fournit la main-d'œuvre pour les usines et élargit les marchés
Développement du système bancaire	Banques de dépôt, banques d'affaires, marchés financiers	Fournit les capitaux nécessaires à la création et à l'expansion des entreprises ; permet l'investissement sans autofinancement total

Tableau récapitulatif des phases et facteurs d'évolution

Phase	Période	Activité dominante	Organisation type	Facteurs clés
-------	---------	--------------------	-------------------	---------------

Capitalisme agraire	Moyen Âge – XVIIIe	Agriculture	Domaine agricole	Terre, dépendance personnelle
Capitalisme marchand	XVIe – XVIIIe	Commerce, négoce	Compagnie marchande	Crédit, banque, comptabilité
Capitalisme industriel	XIXe – XXe siècle	Industrie	Usine, grande entreprise	Machine à vapeur, électricité, taylorisme

II. Les notions proches de l'entreprise

Avant de donner une définition précise de l'entreprise, il convient de la distinguer de quelques concepts voisins qui sont parfois utilisés de manière imprécise.

1. L'organisation

Comme nous l'avons vu en introduction, l'**organisation** est le concept le plus large. Une organisation est un ensemble structuré d'individus et de ressources coordonnés pour atteindre un objectif commun.

Type d'organisation	Exemples	Objectif principal
Entreprise	SARL, SA, entreprise individuelle	Production de biens/services marchands, recherche de profit
Association	Club sportif, ONG, syndicat	But non lucratif, service aux membres
Administration	Ministère, commune, hôpital public	Service public, intérêt général
Organisation internationale	ONU, FMI, OMS	Coopération entre États

L'entreprise est donc une espèce particulière du genre « organisation » : elle se distingue par son activité marchande (production de biens/services vendus sur un marché) et son objectif de profit (ou au moins de pérennité financière).

2. L'organigramme

L'**organigramme** est la représentation graphique de la structure formelle d'une organisation (y compris l'entreprise). Il permet de visualiser :

- Les différents services ou départements.
- Les relations hiérarchiques (qui dépend de qui).

- La répartition formelle des responsabilités.

3. La structure

La **structure** est l'architecture interne de l'entreprise : la manière dont les tâches sont divisées et coordonnées, dont les responsabilités sont réparties et dont l'autorité s'exerce.

III. Définition moderne de l'entreprise

Après avoir distingué l'entreprise des concepts voisins, nous pouvons proposer une définition précise, à la fois économique et juridique.

1. Définition légale et économique

Selon la définition communément admise (et reprise dans les statistiques officielles, notamment celles de l'INSEE et des instituts internationaux) :

« L'entreprise est une unité organisationnelle de production de biens et services, disposant d'une autonomie de décision, combinant des facteurs de production (travail, capital, matières premières) pour fournir des biens ou des services sur un marché. »

2. Décomposition de la définition

Élément de la définition	Explication
Unité organisationnelle	L'entreprise n'est pas une simple addition d'individus ; elle a une structure, une hiérarchie, des règles.
Production de biens et services	L'entreprise crée de la valeur économique en transformant des inputs en outputs.
Autonomie de décision	L'entreprise décide elle-même de ses choix stratégiques (sous réserve des contraintes légales et de marché).
Combinaison de facteurs de production	Elle utilise du travail (salariés), du capital (machines, locaux, logiciels) et des matières premières.
Insertion sur un marché	L'entreprise vend sa production (ou une partie) à des clients, sur un marché concurrentiel ou non.

III. Caractéristiques de l'entreprise

Toute entreprise, quelle que soit sa forme ou sa taille, présente un certain nombre de caractéristiques fondamentales.

Caractéristique	Description
Activité régulière	L'entreprise ne se contente pas d'opérations ponctuelles ; elle exerce une activité dans la durée.
Production de biens ou services	Elle transforme des inputs pour créer de la valeur (biens tangibles ou services intangibles).
Organisation de moyens	Elle combine de manière structurée des ressources humaines, matérielles et financières.
Prise de risque	L'entrepreneur ou les actionnaires supportent le risque économique (l'entreprise peut faire faillite, perdre de l'argent).
Autonomie relative	L'entreprise prend elle-même ses décisions (embauche, investissement, prix), dans le cadre des lois et de la régulation sectorielle.
Recherche de performance	Qu'il s'agisse de profit (entreprise privée) ou de bonne gestion des deniers publics (entreprise publique), une entreprise doit être performante pour survivre.

IV. L'entreprise comme système organisé

Pour mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise, une approche particulièrement féconde est de la considérer comme un **système**. Cette approche systémique, développée par des théoriciens des organisations, met l'accent sur les interactions entre les différentes parties de l'entreprise et entre l'entreprise et son environnement.

1. L'entreprise comme système de ressources

L'entreprise combine trois grandes catégories de ressources pour produire. Ces ressources sont en interaction permanente.

Type de ressource	Contenu	Exemples dans une banque
Ressources humaines	Compétences, savoir-faire, motivation des personnes	Guichetiers, conseillers clientèle, analystes crédit, directeurs d'agence

Ressources financières	Capitaux propres, emprunts, trésorerie, subventions	Capital social, dépôts des clients, crédits interbancaires
Ressources matérielles	Locaux, machines, équipements, logiciels, brevets	Immeuble du siège, agences, GAB, serveurs informatiques

2. L'entreprise comme système de relations

L'entreprise n'existe pas dans le vide. Elle entretient des relations multiples, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Type de relations	Acteurs concernés	Nature des relations
Relations internes	Entre services, entre hiérarchie et subordonnés, entre collègues	Coordination, coopération, conflits, communication
Relations externes	Clients, fournisseurs, banques, État, syndicats, concurrents	Échanges marchands, information, pression réglementaire

3. L'entreprise comme système de coordination

Enfin, pour que l'ensemble fonctionne, l'entreprise a besoin de **coordination** : des règles, des procédures, des objectifs communs, un management.

Élément de coordination	Rôle
Objectifs (stratégiques, opérationnels)	Donner une direction commune
Règles et procédures	Standardiser les comportements, réduire l'incertitude
Hiérarchie	Trancher les conflits, prendre les décisions en dernier ressort
Systèmes d'information	Faire circuler les données nécessaires aux décisions
Culture d'entreprise	Favoriser l'adhésion spontanée aux valeurs communes

LA DIVERSITÉ DES ENTREPRISES

Les entreprises ne se ressemblent pas. Une petite boulangerie artisanale, une start-up technologique de 20 personnes, une banque publique comptant 5 000 salariés et une multinationale pétrolière comme Sonatrach sont toutes des « entreprises », mais elles diffèrent sur plusieurs plans : leur forme juridique, leur secteur d'activité, leur taille, leur gouvernance, leurs objectifs. Analyser cette diversité est essentiel pour comprendre le monde économique.

IV. Diversité selon la forme juridique

La forme juridique est l'un des premiers critères de classification. Elle détermine les droits et obligations de l'entrepreneur (ou des associés), le régime fiscal et social, la responsabilité en cas de dettes, et les modalités de prise de décision.

1. L'entreprise individuelle

L'entreprise individuelle est la forme la plus simple : une personne physique exerce une activité économique en son nom propre, sans créer une personne morale distincte.

Caractéristique	Description
Simplicité	Pas de statuts à rédiger, pas de capital social minimum, formalités de création allégées
Autonomie du dirigeant	L'entrepreneur prend seul toutes les décisions
Responsabilité illimitée	L'entrepreneur engage son patrimoine personnel (maison, épargne) en cas de dettes de l'entreprise
Fiscalité	Les bénéfices sont imposés directement au nom de l'entrepreneur (impôt sur le revenu)

Exemple : Un plombier artisan, un consultant indépendant, une commerçante de quartier. En Algérie, l'EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée) est souvent préférée à l'entreprise individuelle pure car elle offre une responsabilité limitée.

2. La société

La société est une forme juridique plus élaborée : plusieurs personnes (ou parfois une seule, dans les sociétés unipersonnelles) mettent en commun des apports (en numéraire, en nature ou en industrie) pour exercer une activité. La société acquiert la **personnalité morale** : elle est une personne juridique distincte de ses associés.

Caractéristique	Description
Personnalité morale	La société a son propre patrimoine, son propre nom, son propre domicile. Elle peut contracter, ester en justice, être propriétaire.
Séparation des patrimoines	Les dettes de la société ne se confondent pas avec le patrimoine personnel des associés (sauf exceptions, comme les cautionnements).
Capital social	Les associés apportent des fonds (ou des biens) qui constituent le capital de la société.
Gouvernance	Les décisions sont prises collectivement (assemblées générales) ou déléguées à des dirigeants (gérant, PDG, directoire).

Principales formes de sociétés

Sigle	Signification	Caractéristiques	Taille typique
SARL	Société à Responsabilité Limitée	Associés (2 à 100), parts sociales (non cotées), gérant. Responsabilité limitée aux apports.	PME
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée	Variante unipersonnelle de la SARL (un seul associé).	Petite entreprise
SA	Société Anonyme	Associés (actionnaires), actions (cotées ou non), direction collégiale (CA + DG). Capital minimum élevé.	Grande entreprise
SAS	Société par Actions Simplifiée	Souplesse contractuelle, gouvernance sur mesure.	Startup, entreprise de taille moyenne

Exemples algériens : La plupart des banques publiques (BNA, BDL, CPA) ont le statut de **Société par Actions** (au capital public). De nombreuses PME familiales sont des **SARL**. Les dispositifs d'aide à l'emploi (ANSEJ) favorisent souvent la création d'EURL.

V. Diversité selon le secteur d'activité

Les économistes classent traditionnellement les activités économiques en trois grands secteurs, selon la nature de l'activité exercée.

Secteur	Définition	Activités typiques	Exemples (Algérie)
---------	------------	--------------------	--------------------

Primaire	Extraction de ressources naturelles	Agriculture, pêche, sylviculture, mines, hydrocarbures	Exploitation agricole, pétrolier (Sonatrach), mine de fer (Tébessa)
Secondaire	Transformation des matières premières en biens (industrie, construction)	Industrie manufacturière, BTP, production d'électricité	Usine de montage (Renault Oued Tlelat), cimentier (Lafarge Holcim), entreprise de BTP
Tertiaire	Production de services immatériels	Commerce, transports, banque, assurance, éducation, santé, conseil	Banque (BNA, CPA), opérateur télécoms (Algérie Télécom, Djezzy), école privée

VI. Diversité selon la taille

La taille de l'entreprise est un critère majeur, car elle conditionne de nombreuses caractéristiques : organisation, capacité d'investissement, obligations légales, accès aux financements, etc.

1. Les critères de taille

Les classifications reposent généralement sur trois critères, souvent combinés :

Critère	Unité de mesure	Pourquoi ce critère ?
Effectif	Nombre de salariés	Indique la dimension humaine et la complexité organisationnelle
Chiffre d'affaires (CA)	Montant annuel des ventes	Indique le poids économique et la capacité financière
Total du bilan	Montant du bilan comptable	Indique le patrimoine et la capacité d'endettement

2. Typologie des entreprises par taille (normes européennes et algériennes)

Catégorie	Effectif	CA (millions €)	Total bilan (millions €)	Caractéristiques

Micro-entreprise	< 10	≤ 2	≤ 2	Très petite, souvent individuelle, flexibilité extrême, vulnérabilité
PME (Petite et Moyenne Entreprise)	10 – 250	≤ 50	≤ 43	Structure légère, proximité du dirigeant, capacité d'adaptation
ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire)	250 – 5 000	≤ 1 500	≤ 2 000	Transition entre PME et grande entreprise, complexité croissante
Grande Entreprise (GE)	> 5 000	> 1 500	> 2 000	Structure complexe, hiérarchie, division du travail poussée, accès aux marchés financiers

Exemples algériens illustratifs :

- **Micro-entreprise** : Une petite épicerie, un coiffeur, un artisan.
- **PME** : Une entreprise de transport de 50 salariés, une PME de menuiserie aluminium.
- **Grande entreprise** : Sonatrach (plus de 50 000 salariés), Groupe Cevital (environ 18 000 salariés), BNA (plus de 10 000 salariés).

VIII. LES DÉFIS CONTEMPORAINS DE L'ENTREPRISE

L'entreprise d'aujourd'hui n'évolue plus dans le monde relativement stable du capitalisme industriel du XIX^e siècle. Elle fait face à des **défis inédits** qui transforment en profondeur ses modes d'organisation, ses objectifs et ses responsabilités. Nous en examinons trois parmi les plus saillants : l'incertitude, la responsabilité sociale (RSE) et l'innovation.

L'incertitude : un environnement devenu instable

1. La fin de la stabilité prévisible

Pendant une grande partie du XX^e siècle, les grandes entreprises industrielles pouvaient planifier à moyen et long terme dans des environnements relativement **stables** :

- Les technologies évoluaient lentement.

- La concurrence était nationale ou régionale, gérable.
- Les goûts des consommateurs changeaient peu d'une année sur l'autre.
- Les réglementations étaient prévisibles.

Cet âge d'or de la planification stratégique linéaire est révolu. L'environnement de l'entreprise est devenu :

Caractéristique	Explication
Instable	Les crises (financières, sanitaires, géopolitiques) se succèdent
Imprévisible	Il est impossible de prévoir avec précision la demande, les prix, les taux de change à plus de quelques mois
Complexe	L'entreprise est connectée à des chaînes de valeur mondiales ; une rupture à l'autre bout de la planète (pandémie, guerre, blocage d'un canal) l'affecte directement

Exemples récents :

- **Crise financière de 2008** : effondrement des marchés, crise de liquidité bancaire.
- **Pandémie de COVID-19 (2020)** : rupture des chaînes d'approvisionnement, télétravail massif, fermeture des commerces.
- **Guerre en Ukraine (2022)** : flambée des prix de l'énergie et des matières premières agricoles, sanctions économiques.

2. Les réponses organisationnelles

Face à cette incertitude, l'entreprise ne peut plus se contenter des structures rigides et bureaucratiques conçues pour un monde stable. Elle doit devenir :

Qualité requise	Traduction organisationnelle
Flexibilité	Capacité à modifier rapidement ses processus, à réaffecter les ressources
Réactivité	Capacité à répondre très vite à une menace ou une opportunité
Adaptabilité	Capacité à faire évoluer son modèle d'affaires, sa structure, ses produits

II. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

1. Définition et origine

La **Responsabilité Sociale des Entreprises** (RSE) est un concept qui s'est imposé à partir des années 1990-2000. Selon la définition de la Commission Européenne :

« La RSE est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. »

Autrement dit, l'entreprise ne doit plus seulement chercher le profit pour ses actionnaires ; elle doit aussi prendre en compte les impacts de son activité sur la société (ses salariés, ses clients, les communautés locales, l'environnement) et agir de manière responsable.

2. Les trois dimensions (ou « triple bottom line »)

Dimension	Contenu	Exemples d'actions
Économique	Être rentable, pérenne, créer de la valeur	Réaliser des profits (sinon l'entreprise disparaît), investir, payer des impôts
Sociale	Respecter les personnes, contribuer au bien-être social	Conditions de travail décentes, non-discrimination, formation, dialogue social, ancrage local
Environnementale	Réduire l'empreinte écologique, préserver les ressources	Réduction des émissions de CO ₂ , économie d'énergie, gestion des déchets, éco-conception

III. L'innovation : moteur de croissance et avantage concurrentiel

1. Le rôle stratégique de l'innovation

Dans un environnement concurrentiel et incertain, l'innovation n'est plus une option : c'est une **nécessité**. Les entreprises qui n'innovent pas sont condamnées à décliner à moyen terme, rattrapées par des concurrents plus dynamiques ou rendues obsolètes par des technologies nouvelles.

Rôle de l'innovation	Explication
Moteur de croissance	Les nouveaux produits, services ou procédés ouvrent de nouveaux marchés et génèrent des revenus additionnels
Source d'avantage concurrentiel	Innover permet de se différencier (produit unique) ou de réduire ses coûts (procédé plus efficace)
Amélioration de la performance	L'innovation organisationnelle (exemple : JAT, qualité totale) améliore l'efficacité interne

2. Les différentes formes d'innovation

L'innovation ne se limite pas aux percées technologiques. On distingue classiquement trois grandes catégories.

Type d'innovation	Définition	Exemples
Technologique	Nouveaux produits, nouveaux procédés de fabrication	Smartphone, impression 3D, paiement sans contact
Organisationnelle	Nouvelles manières d'organiser le travail, de gérer l'entreprise	Télétravail généralisé, management agile, travail en équipes autonomes
Commerciale	Nouvelles méthodes de vente, de distribution, de relation client	Vente en ligne, marketing d'influence, application bancaire

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons parcouru l'entreprise sous différents angles : historique, conceptuel, typologique et stratégique.

Synthèse des enseignements :

1. **L'entreprise est une construction historique** : Elle n'a pas toujours existé sous sa forme actuelle. Elle est née du capitalisme marchand, s'est développée avec la révolution industrielle, et continue d'évoluer sous l'effet du progrès technique, de l'évolution du travail et des transformations socio-économiques.

2. **L'entreprise est une réalité multidimensionnelle** : Elle peut être définie comme une organisation productive dotée d'autonomie, mais elle se décline en une infinie diversité (formes juridiques, secteurs, tailles). Malgré cette diversité, des traits communs subsistent (ressources, relations, dynamique collective).
3. **L'entreprise fait face à des défis contemporains majeurs** : L'incertitude de l'environnement l'oblige à être flexible et réactive. La RSE lui demande d'assumer des responsabilités sociales et environnementales au-delà du seul profit. L'innovation devient une condition de survie plus qu'une option.

L'entreprise n'est pas uniquement un agent économique qui produit et vend. Elle est aussi un **acteur social** : elle crée des emplois, forme des personnes, influence les territoires, a un impact sur l'environnement, participe à la cohésion ou à la fragmentation sociales. C'est pourquoi la comprendre ne relève pas seulement de la gestion ou de l'économie, mais aussi de la sociologie, du droit et de l'éthique.

Question de réflexion

L'entreprise est-elle uniquement un agent économique ou également un acteur social ?

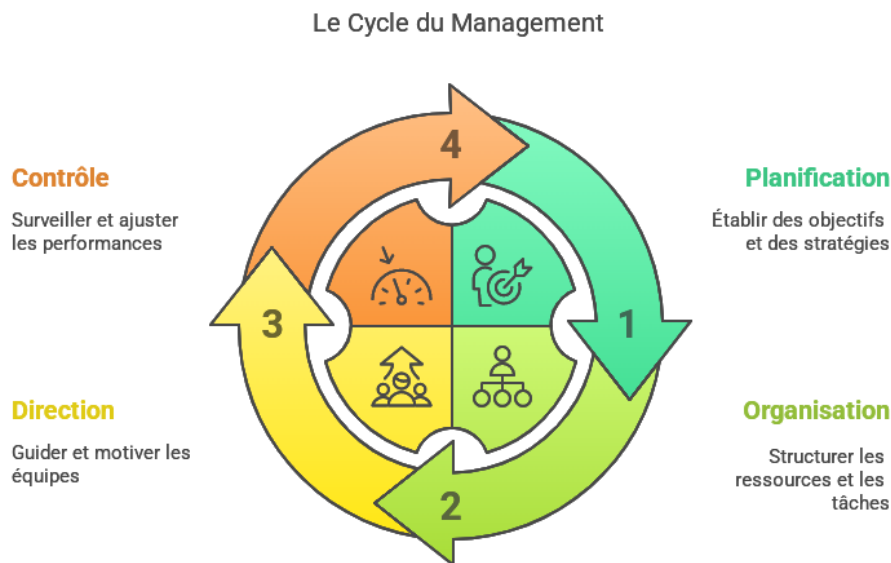
Chapitre 2 : le management et Processus de gestion

Introduction

Ce cours consacré aux principes fondamentaux du management. Nous allons chercher à mieux comprendre ce que signifie réellement le management, quelles sont ses fonctions essentielles, et comment il s'exerce au quotidien dans une entreprise. Notre objectif est double : vous permettre d'acquérir une compréhension claire du processus managérial, et surtout, de développer un esprit managérial, une manière de penser et d'agir en tant que futur gestionnaire.

Définir le management

Le management peut paraître abstrait à première vue. Pourtant, il s'agit d'un processus concret et essentiel dans toute organisation. Selon Marcel Laflamme, le management est un processus social continu. Cela signifie qu'il est exercé en permanence, au sein d'un groupe humain, et qu'il vise l'exploitation efficace des ressources d'une entreprise à travers quatre fonctions fondamentales : **la planification, l'organisation, l'activation (ou la direction) et le contrôle.**



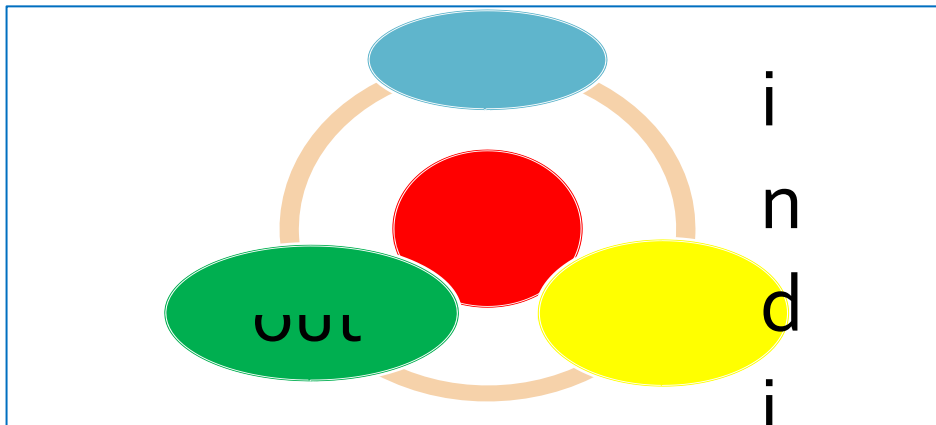
Ces quatre fonctions sont intimement liées : planifier permet d'anticiper, organiser met en place les moyens, diriger mobilise les personnes, et contrôler permet de vérifier que les résultats sont atteints. Tout manager, qu'il soit à la tête d'une multinationale ou d'une petite entreprise, s'appuie sur cette "roue managériale" pour guider ses actions.

Les éléments clés du management

Entrons un peu plus dans les détails. Le management est d'abord un **processus** : il s'agit d'une suite d'étapes coordonnées, qui ne sont jamais figées mais toujours en mouvement.

Ensuite, c'est un processus **social**, car il implique des personnes, des relations humaines, des interactions. Le management est aussi **continu**, il ne s'arrête jamais car la vie d'une entreprise ne connaît pas de pause. Elle évolue, se renouvelle, s'adapte en permanence.

L'entreprise est le lieu d'application du management. C'est une entité à la fois économique et sociale, qui regroupe des moyens **humains**, **physiques** et **financiers** pour atteindre des objectifs définis à l'avance. Ces moyens doivent être mobilisés de manière **rationnelle**, c'est-à-dire avec le souci d'optimiser les résultats.



La logique managériale

Quand on parle de management, il faut aussi parler d'objectif. Le management consiste à enchaîner des actions successives et coordonnées en vue d'atteindre un but. Il repose donc sur une logique : on identifie une finalité, puis on met en œuvre un ensemble d'étapes pour y arriver. Ce processus repose sur l'idée de **l'efficacité**, de **l'efficience**, et surtout sur la capacité à produire des résultats tangibles à partir de ressources disponibles.

La dynamique continue du management

Mais pourquoi dit-on que le management est un processus **continu** ? Tout simplement parce que la vie ne s'arrête jamais. Une entreprise est un organisme vivant, en constante évolution. Chaque jour apporte son lot de défis, de décisions à prendre, d'adaptations à faire. Le monde économique change, les attentes des clients évoluent, la concurrence se renforce... Il faut donc constamment ajuster les objectifs, redéfinir les priorités, repositionner les actions. Le rôle du manager est justement de s'assurer que tout cela se passe dans une certaine cohérence.

Entreprise ou organisation : quelle différence ?

À ce stade, une question se pose : y a-t-il une différence entre une **entreprise** et une **organisation** ? La réponse est oui, bien que les deux notions soient souvent confondues.

Une **entreprise** est une **organisation particulière** qui a une vocation **économique**. Elle produit des biens ou des services dans le but de réaliser un **profit**. Elle regroupe différents types de ressources : des ressources **physiques** (machines, locaux, matières premières), des ressources **financières** (fonds propres, emprunts), et bien entendu, des ressources **humaines**, qui sont au cœur de tout processus productif.

Une **organisation**, en revanche, est un terme plus **générique**. Elle peut être une entreprise, mais aussi une administration, une association, une ONG, un syndicat... Son but n'est pas toujours lucratif. L'élément commun, cependant, c'est qu'une organisation cherche toujours à atteindre des objectifs précis grâce à la mobilisation de ressources et à une structure hiérarchique plus ou moins formalisée.

L'importance de la ressource humaine

Parmi toutes les ressources que mobilise une entreprise, la **ressource humaine** est sans doute la plus précieuse. Elle est, comme on dit, **la ressource des ressources**. Pourquoi une telle importance ? Parce que ce sont les femmes et les hommes qui conçoivent, produisent, vendent, décident, innovent et donnent vie à l'organisation.

Sans eux, les machines ne servent à rien, les capitaux restent dormants, les stratégies ne se concrétisent pas. C'est pour cette raison que le management moderne accorde une attention croissante à la gestion des talents, à la motivation, à la formation continue, et au développement des compétences.

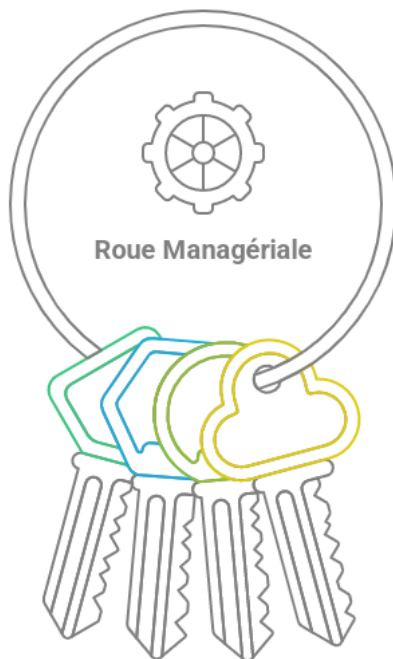
Objectif : maximiser le profit, minimiser les coûts

Cela dit, il ne faut pas perdre de vue la finalité économique de l'entreprise. Dans un cadre classique, celle-ci cherche à **maximiser son profit** en **minimisant ses coûts**, tout en maintenant une certaine **qualité de service** et une **satisfaction client**. Cette logique de **rationalité économique** guide l'ensemble des fonctions de management : il s'agit d'atteindre les objectifs avec le moins de ressources possible, sans gaspillage, et dans un souci constant d'efficacité.

La roue managériale : les quatre grandes fonctions

Pour gérer efficacement une entreprise, le manager dispose d'une boîte à outils appelée la **roue managériale**. Cette roue comprend **quatre fonctions clés** qui s'enchaînent de manière logique et complémentaire :

Fondations de la Gestion d'Entreprise

**Planification**

Anticiper l'avenir et fixer des objectifs clairs.

**Organisation**

Structurer les ressources et répartir les responsabilités.

**Direction**

Motiver et guider les individus vers des objectifs communs.

**Contrôle**

Mesurer les résultats et apporter des ajustements nécessaires.

1. **La planification**, qui consiste à anticiper l'avenir et fixer les objectifs.
2. **L'organisation**, qui permet de structurer les ressources et de répartir les responsabilités.
3. **La direction** (ou activation), qui mobilise les individus à travers la communication, la motivation et le leadership.
4. **Le contrôle**, qui permet de mesurer les résultats, d'évaluer les écarts, et de corriger si nécessaire.

Chacune de ces fonctions répond à une question simple :

- Où allons-nous ? (planification)
- Avec quels moyens ? (organisation)
- Comment motiver les troupes ? (direction)
- Où en sommes-nous ? (contrôle)

La planification : concevoir le futur dès aujourd'hui

Commençons par la **planification**. Il s'agit d'imaginer le futur tout en étant ancré dans le présent. C'est ici que le manager joue un rôle stratégique. Il doit savoir prévoir les tendances, anticiper les risques, fixer une direction claire.

La planification repose sur une **vision**, c'est-à-dire une image de ce que l'on souhaite atteindre, et se traduit par des **objectifs** précis. Elle donne du sens à l'action collective et évite que l'entreprise n'agisse de manière improvisée ou désordonnée.

Qu'est-ce qu'un objectif ?

Un **objectif** n'est pas une simple intention. C'est un **résultat voulu**, formulé clairement, dans un cadre temporel bien défini. Par exemple, il ne suffit pas de dire : « On veut augmenter notre chiffre d'affaires ». Il faut préciser : de combien ? dans quel délai ? par quels moyens ?

Un bon objectif répond à plusieurs critères :

- Il est **spécifique** (on sait de quoi on parle),
- **Mesurable** (on peut évaluer l'avancement),
- **Accessible** (réaliste),
- **Rattaché à un projet clair**,
- Et enfin, **limité dans le temps** (avec une date d'échéance).

C'est ce que l'on appelle un objectif **SMART**, un acronyme largement utilisé en management.

Les attributs d'un objectif efficace

Prenons un exemple : « Augmenter la rentabilité de 20 % d'ici deux ans. »
Cet objectif contient tous les attributs d'un bon objectif :

- Il est **quantifié** : 20 % de rentabilité,
- Il est **temporel** : sur deux ans,
- Il est **mesurable** : on pourra comparer les résultats avant et après,
- Il est **réaliste**, si les moyens sont en place,
- Et il s'inscrit dans un **projet global** de croissance.

Cette rigueur dans la définition des objectifs est essentielle pour orienter le travail, mobiliser les équipes et évaluer les performances.

Les objectifs comme boussole de l'action

Lorsqu'un objectif est bien défini, il devient une **véritable boussole** pour le manager. Il permet d'orienter les efforts, de fixer les priorités et d'évaluer si les résultats atteints sont conformes aux attentes. L'objectif n'est pas une fin abstraite : il est lié à un **espace temporel**, ce qui signifie qu'il doit être atteint dans un certain délai, ni trop court pour rester réaliste, ni trop long pour ne pas perdre de vue la motivation.

Par exemple, si une entreprise se fixe pour but d'atteindre un chiffre d'affaires donné « d'ici deux ans », cela implique une planification rigoureuse et une organisation bien pensée.

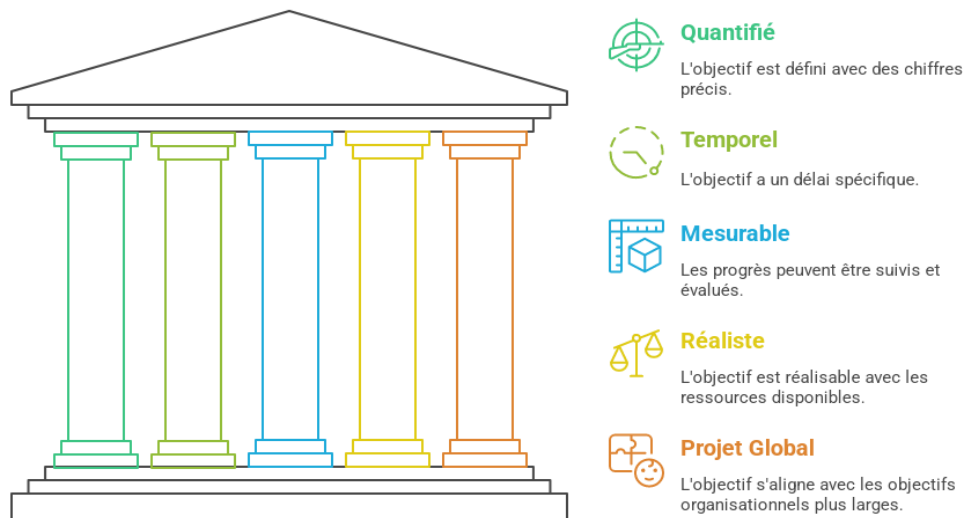
Les critères SMART : la clé de la clarté

En management, il est essentiel de formuler les objectifs de manière claire et opérationnelle. Pour cela, la méthode **SMART** est particulièrement utile. Chaque lettre de cet acronyme représente un critère fondamental :

- **S** pour *Spécifique* : l'objectif doit être précis, sans ambiguïté.
- **M** pour *Mesurable* : il doit pouvoir être quantifié ou au moins évalué.

- **A** pour *Accessible* : il doit être réaliste et atteignable selon les moyens disponibles.
- **R** pour *Rattaché à un projet* : il ne peut pas être isolé, il doit s'inscrire dans une stratégie globale.
- **T** pour *Temporel* : il doit avoir une date limite.

Attributs d'un Objectif Efficace



Ces cinq critères assurent que les objectifs sont bien formulés et qu'ils peuvent véritablement guider l'action managériale.

Un autre regard sur la formulation des objectifs

Une autre approche complémentaire met en avant des variantes proches de SMART, en insistant sur d'autres critères d'efficacité :

- L'objectif doit être **Mesurable**, pour suivre sa progression.
- Il doit être **Atteignable**, c'est-à-dire en lien avec les capacités de l'équipe.
- Il doit être **Limité dans le temps**, pour garder une pression positive.
- Il doit être **Individualisé**, c'est-à-dire assigné à une personne ou une équipe précise.
- Il doit aussi être **Négociable**, pour garantir l'adhésion des acteurs concernés.

Cadre d'Objectifs Efficaces



Ces critères permettent d'impliquer davantage les membres de l'organisation et d'assurer un alignement entre la stratégie globale et les actions individuelles.

Synthèse sur les objectifs

Un objectif managérial n'est jamais laissé au hasard. Il est conçu, discuté, validé et communiqué à tous les niveaux de l'organisation.

Il est le point de départ de toute planification. Sans objectif, il n'y a ni direction ni contrôle possible. Voilà pourquoi tant d'effort est consacré à leur formulation en début de cycle de

Le programme : du projet à l'action planifiée

Une fois les objectifs fixés, il faut passer à la **construction du programme**. Qu'est-ce qu'un programme ? C'est un **plan d'action global**, structuré de manière cohérente, qui organise l'utilisation future des différentes ressources de l'entreprise pour atteindre l'objectif fixé.

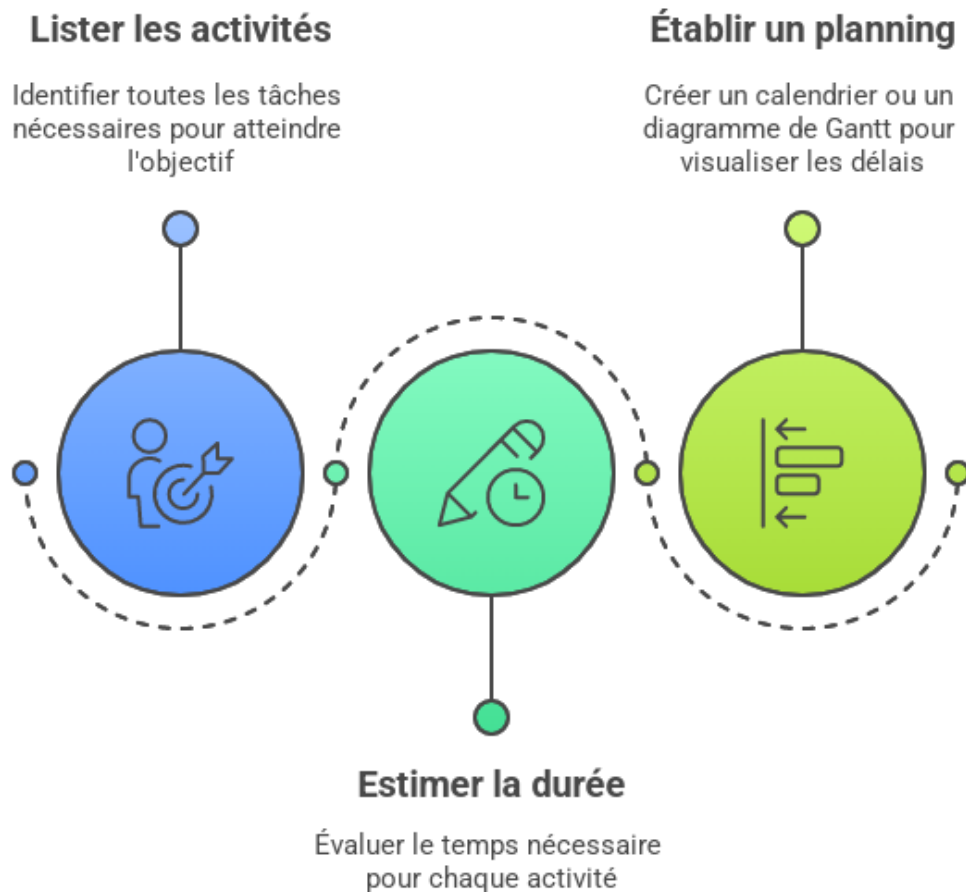
On ne se lance pas dans l'action à l'aveugle. Le programme permet de **déterminer les étapes à suivre**, de prévoir les **besoins en ressources** (humaines, matérielles, financières), et d'établir un **calendrier précis**. C'est un outil de pilotage fondamental dans la gestion d'un projet ou d'une activité.

Comment élaborer un programme ?

Pour concevoir un programme efficace, il faut respecter une logique simple mais rigoureuse :

1. **Lister toutes les activités** à réaliser pour atteindre l'objectif.
2. **Estimer la durée** nécessaire pour chaque activité. Il ne s'agit pas seulement de faire des suppositions, mais de baser ces estimations sur l'expérience ou des données fiables.
3. Enfin, **établir un planning clair**, souvent sous forme de calendrier ou de diagramme de Gantt, afin de visualiser les enchaînements et les délais.

Processus de planification de projet



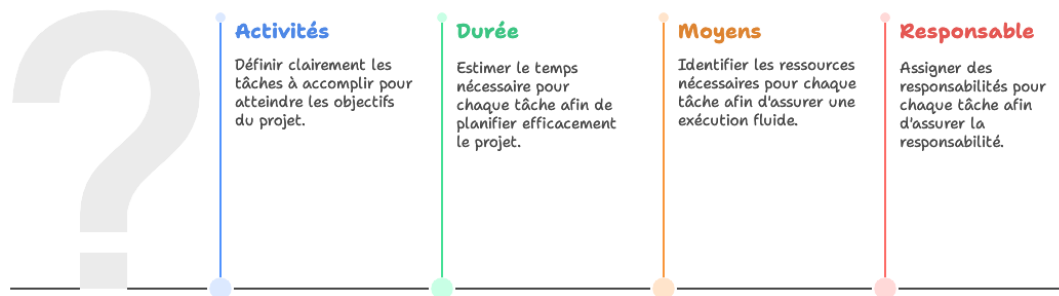
Cela permet d'éviter les improvisations, d'anticiper les goulots d'étranglement, et de répartir le travail de manière équilibrée.

Tableau de synthèse d'un programme

Un programme bien conçu peut se résumer dans un tableau simple, mais très structurant, comportant les colonnes suivantes :

- **Activités** : que doit-on faire ?
- **Durée** : combien de temps cela va-t-il prendre ?
- **Moyens** : quelles ressources sont nécessaires ?
- **Responsable** : qui est chargé de chaque tâche ?

Comment gérer efficacement les tâches du projet ?



Ce tableau est un outil précieux pour le suivi et la coordination du projet. Il permet aussi de responsabiliser chaque acteur et de rendre visible l'avancement.

Du programme au budget : prévoir aussi les coûts

Mais une planification sans estimation financière serait incomplète. C'est pourquoi tout programme s'accompagne d'un **budget**. Le budget est une **prévision chiffrée** de tous les éléments liés au programme : salaires, achats, matières premières, énergie, prestations externes...

Chaque manager ou responsable de service doit gérer un budget, qui traduit son **engagement** envers la direction. Ce budget doit être en cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Il permet d'évaluer la faisabilité du programme, de négocier les ressources, et surtout de **maîtriser les coûts** au fil de l'action.

L'ORGANISATION

Passage à l'organisation : mettre de l'ordre dans les priorités

Après la planification et les budgets, vient la fonction **organisation**. Organiser, c'est avant tout **mettre de l'ordre dans les priorités**. Il s'agit de répartir les tâches, les responsabilités et les moyens en fonction des objectifs fixés.

Sans organisation, même les meilleures idées peuvent échouer. Il faut établir une structure claire, déléguer les tâches de manière logique, et définir les rôles de chacun.

Cela permet une coordination efficace et évite les doubles emplois, les oublis ou les conflits de compétences.

Organiser, c'est structurer le temps et les priorités

Pour mieux comprendre l'importance de l'organisation, prenons un instant pour réfléchir à **l'utilisation de notre temps**. Une étude (source : Daniel Latrobe) a montré comment, au cours d'une vie entière, le temps est réparti :

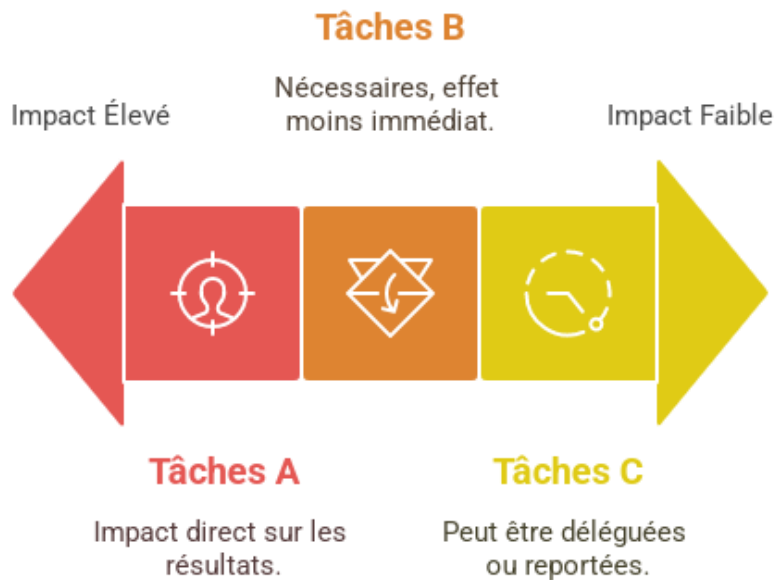
- **34 % pour le sommeil**, soit environ 24 années.
- **28 % pour les loisirs, vacances et retraite**.
- **11 % pour la formation**.
- **11 % pour le travail effectif**.
- Et le reste pour le transport, la toilette, les soins...

Ce constat est frappant : nous passons moins de temps à travailler qu'on ne le croit. D'où la nécessité de **bien organiser** ce temps limité pour en faire un usage productif. L'entreprise n'échappe pas à cette logique : chaque minute, chaque ressource doit être optimisée.

Hiérarchiser les tâches : A, B, C

En matière d'organisation, toutes les tâches n'ont pas la même **valeur stratégique**. Il est donc utile de les **classer selon leur importance** :

Prioriser les tâches en fonction de leur impact sur les résultats, allant de l'effet immédiat à l'effet minimal.



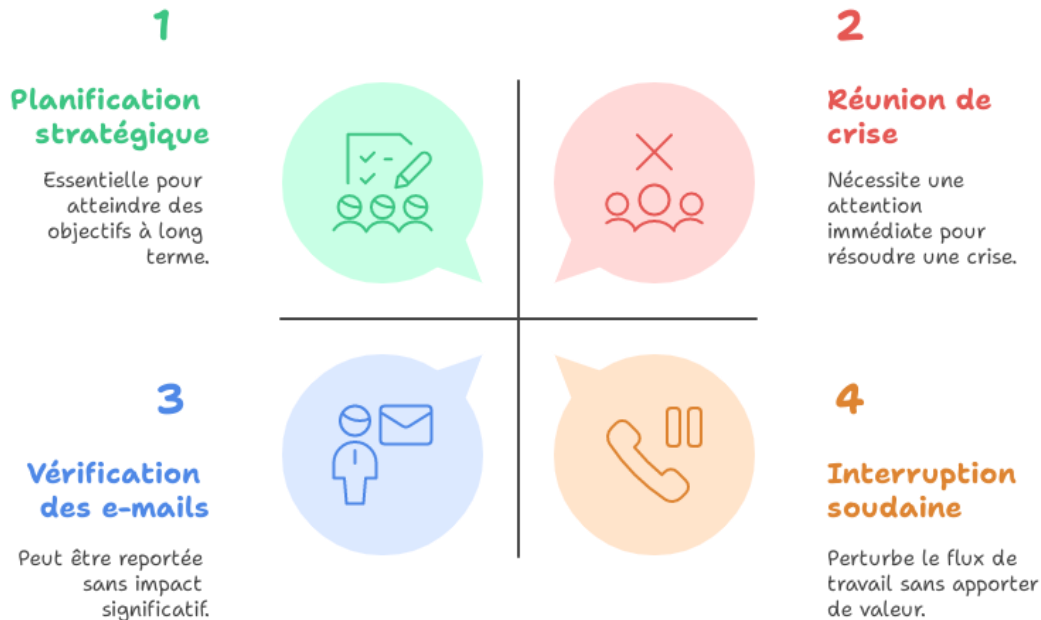
- **Tâches A** : très importantes – elles ont un impact direct sur les résultats. Ce sont les tâches à traiter en priorité.
- **Tâches B** : importantes – elles sont nécessaires, mais leur effet est moins immédiat.
- **Tâches C** : moins importantes – elles peuvent être déléguées, reportées ou traitées en dernier.

Ce classement permet de gagner en efficacité, de mieux répartir l'effort, et surtout d'éviter de perdre du temps sur des actions peu productives.

Gérer l'urgence et l'importance : la matrice d'Eisenhower

Pour aller plus loin, on utilise souvent la **matrice d'Eisenhower**, un outil simple mais puissant. Il permet de **croiser deux critères** : l'urgence et l'importance. On obtient alors quatre types de tâches :

Matrice d'Eisenhower pour la Gestion des Tâches



1. **Urgentes et importantes (UI)** : à traiter immédiatement.
2. **Importantes mais non urgentes (INU)** : à planifier, ce sont souvent les plus stratégiques.
3. **Urgentes mais non importantes (UNI)** : à déléguer si possible.
4. **Ni urgentes ni importantes** : à éviter, ou à éliminer.

Ce cadre aide les managers à prendre des décisions plus rationnelles dans la gestion du temps et des priorités.

Pourquoi diviser le travail ?

Une autre fonction essentielle du management est la **division du travail**. Mais pourquoi divise-t-on le travail dans une organisation ? Pour **gagner en efficacité**, bien sûr, mais aussi pour permettre la spécialisation, la responsabilisation et l'expertise.

Quand chaque personne connaît son rôle, ses tâches, ses limites, le travail devient plus fluide. Cela évite les chevauchements et les zones d'ombre. La division du travail est donc la base d'une structure organisationnelle cohérente.

La détermination des responsabilités : qui fait quoi ?

À partir de la division du travail, il faut ensuite **déterminer les responsabilités**. Cela signifie répondre à deux questions clés :

- **Pourquoi cette responsabilité est-elle confiée à telle personne ?**
- **Et surtout, comment va-t-elle l'assumer ?**

Cette démarche permet de clarifier les rôles, de responsabiliser les individus et de mieux évaluer leur contribution. Dans une organisation bien managée, chacun sait ce qu'on attend de lui, à quel moment, et avec quels moyens.

La direction : transformer les plans en action

Après avoir planifié les objectifs, organisé les moyens et attribué les responsabilités, il faut maintenant **passer à l'action**. C'est là qu'intervient la troisième grande fonction du management : la **direction**, qu'on appelle aussi parfois **l'activation**.

Diriger, ce n'est pas simplement donner des ordres. C'est **mobiliser les ressources humaines**, créer une dynamique, faire en sorte que chacun adhère au projet. Pour cela, le manager doit combiner plusieurs compétences : la **communication**, la **motivation** et la **formation**.

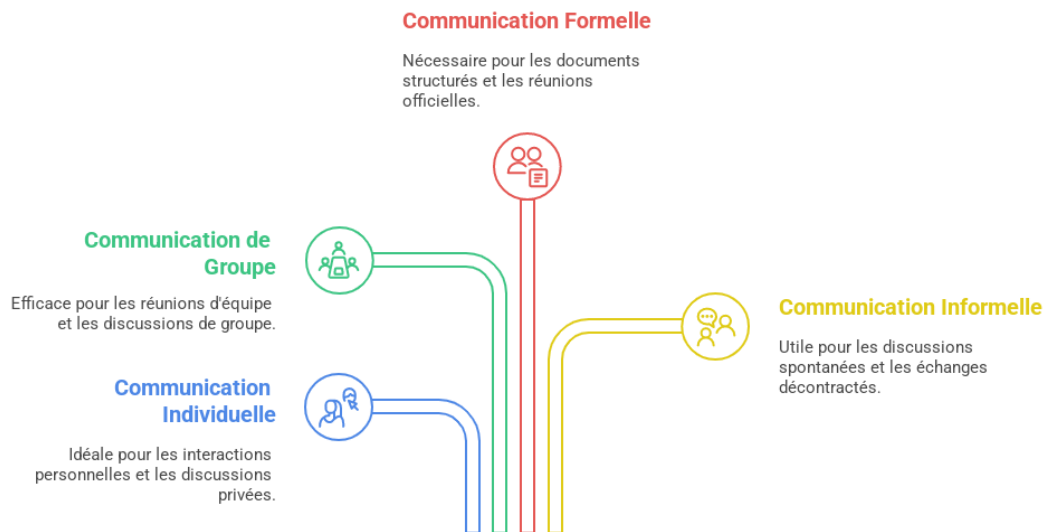
Une bonne planification, une bonne organisation, ne valent rien sans une direction efficace. C'est le moteur de l'entreprise.

La communication : un levier fondamental

Communiquer, dans le contexte managérial, ce n'est pas juste transmettre une information. C'est établir un **échange actif** entre les individus et les groupes. Il s'agit de partager des idées, des opinions, des valeurs, dans le but de **faire comprendre**, mais aussi de **faire agir**.

La communication peut prendre différentes formes :

Quel type de communication utiliser ?



- **Individuelle** : entre deux personnes.
- **De groupe** : entre une personne et une équipe, ou entre équipes.
- **Formelle** : structurée, canalisée (réunions, notes de service...).
- **Informelle** : plus spontanée (discussions, échanges informels...).

Elle joue un rôle essentiel dans la **cohésion**, dans la résolution des conflits, dans la gestion des tensions et dans la **modification des comportements**. Un manager qui ne sait pas bien communiquer aura du mal à fédérer ses équipes.

Comment mesurer l'efficacité de la communication ?

Il ne suffit pas de parler pour que le message passe. L'**efficacité de la communication** se mesure à la **qualité de la compréhension** et à l'**impact sur l'action**. On peut se poser des questions simples :

- Le message a-t-il été bien reçu ?
- A-t-il été compris ?
- A-t-il produit les effets attendus ?

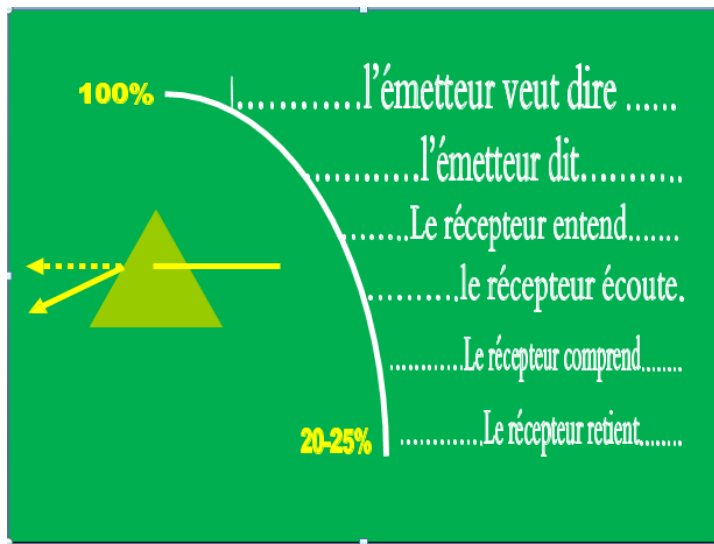
Une bonne communication doit être **claire, cohérente, adaptée au public**, et surtout **ouverte au feedback**. Le silence ou le malentendu peuvent coûter cher à l'entreprise.

Comme nous l'avons vu, une communication n'est pas efficace simplement parce qu'elle a eu lieu. Il faut qu'elle **produise un effet attendu**. Par exemple, une consigne bien transmise mais mal comprise peut conduire à des erreurs d'exécution. Pour mesurer cette efficacité, on peut observer :

- La **réaction** des collaborateurs : ont-ils agi conformément à ce qui a été communiqué ?

- Le **niveau de compréhension** : y a-t-il eu des demandes de clarification ? des malentendus ?
- La **fluidité des échanges** dans l'organisation : y a-t-il des blocages ? des pertes d'informations ?

Une communication efficace est donc un **dialogue**, pas un monologue. Elle repose sur l'écoute, la reformulation, et l'ajustement du message.



Motiver : inciter à l'action

Diriger, c'est aussi **motiver**. C'est-à-dire **stimuler, encourager, donner envie**. La motivation est un facteur-clé de la performance individuelle et collective.

Il ne suffit pas de fixer des tâches : il faut que les gens aient envie de les accomplir. Cela passe par différents leviers : reconnaissance, perspectives d'évolution, conditions de travail, sentiment d'utilité, rémunération équitable...

Un bon manager sait adapter son style de motivation aux besoins de ses collaborateurs. Il comprend ce qui les pousse à se dépasser, et il crée un climat propice à l'engagement.

Motiver, c'est aussi inspirer

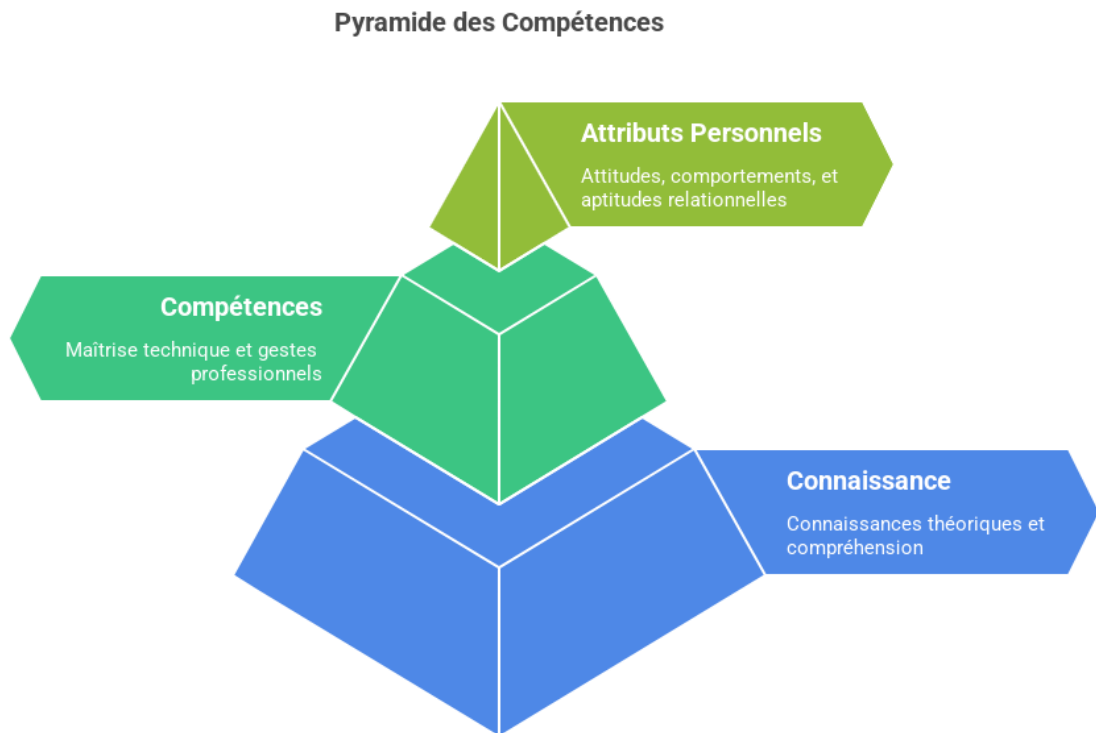
Motiver ne signifie pas simplement « ordonner de faire », mais **inciter à donner le meilleur de soi-même**. Le rôle du manager est d'identifier les **leviers de motivation** de ses collaborateurs : certains sont stimulés par les défis, d'autres par la stabilité ; certains cherchent la reconnaissance, d'autres des récompenses concrètes.

Motiver, c'est donc **s'adapter aux profils**, créer un environnement dans lequel chacun peut s'épanouir, progresser, et sentir que son travail a du sens. Cela demande une réelle capacité **d'empathie** et une attention constante au **climat de travail**.

Former pour développer les compétences

Un autre pilier de la direction est la **formation**. On ne peut pas exiger de performance durable sans investissement dans les compétences. Former, c'est **faire grandir**, c'est permettre aux salariés de mieux faire leur travail, de s'adapter aux changements, et de se préparer à de nouvelles responsabilités.

On distingue trois dimensions de la compétence :



1. **Le savoir** : les connaissances théoriques.
2. **Le savoir-faire** : la maîtrise technique, les gestes professionnels.
3. **Le savoir-être** : les attitudes, comportements, et aptitudes relationnelles.

Un bon manager veille à développer ces trois dimensions. Il repère les besoins en formation, organise des actions pédagogiques, et valorise les progrès.

Compétence + motivation + communication = efficacité

On peut résumer cette séquence par une **formule simple mais puissante** :

Efficacité = Communication × Motivation × Compétences

Cela signifie que pour être efficace, un collaborateur (ou une équipe) doit :

- Comprendre ce qu'il doit faire (communication),
- Vouloir le faire (motivation),
- Savoir le faire (compétence).

Si l'un de ces éléments est absent ou faible, la performance globale en souffre. Cette approche permet au manager de diagnostiquer les dysfonctionnements et de trouver des solutions ciblées.

Le contrôle : veiller au bon déroulement des actions

Une fois que l'on a planifié, organisé et dirigé, il reste une dernière fonction essentielle : le **contrôle**. En management, contrôler ne signifie pas surveiller de façon autoritaire. Cela signifie plutôt **suivre, vérifier, rectifier si nécessaire**. Le mot lui-même l'exprime bien : "contrôle" vient de "contre" et "rôle", c'est-à-dire comparer le **rôle prévu** avec le **rôle joué réellement**.

Le contrôle permet donc de s'assurer que les résultats obtenus correspondent aux objectifs fixés. Il s'agit d'un processus **constructif**, qui aide à améliorer l'efficacité et la qualité, et non pas d'un simple outil de sanction.

Comment fixer les standards du contrôle ?

Pour que le contrôle soit possible, il faut d'abord établir des **standards**, c'est-à-dire des **références précises** auxquelles on va comparer les résultats. Ces standards peuvent être quantitatifs ou qualitatifs :

- Nombre d'**unités produites**
- Volume de **ventes réalisées**
- **Chiffre d'affaires** atteint
- **Nombre de clients servis**
- **Délais de livraison** respectés

Ces critères permettent d'évaluer si l'entreprise fonctionne comme prévu. Ils doivent être clairs, mesurables, et adaptés à chaque activité.

Comparer pour décider

Le contrôle passe donc par une **comparaison systématique** : on confronte les résultats obtenus aux objectifs visés. Cela nous permet de répondre à des questions fondamentales :

- L'entreprise est-elle **efficace** ?
- Est-elle **performante** ?
- Utilise-t-elle bien ses ressources, donc est-elle **efficente** ?
- Les efforts fournis ont-ils produit une **valeur perçue** par le client ou les partenaires ? (effectivité)

En cas d'écart, on doit en **analyser les causes** et **mettre en place des actions correctives**.

L'efficacité : atteindre les objectifs fixés

Le premier critère qu'on évalue est souvent l'**efficacité**. Est-ce que les objectifs ont été atteints ? Pour cela, on calcule un ratio :

Résultat / Objectif

- Si le ratio = 1 → L'entreprise est **efficace**.
- Si le ratio < 1 → Elle est **inefficace** (elle n'a pas atteint ce qu'elle s'était fixé).
- Si le ratio > 1 → Elle a dépassé ses objectifs : on parle alors de **performance**.

Mais attention : être efficace ne veut pas forcément dire qu'on a bien utilisé ses moyens. D'où la nécessité d'un deuxième indicateur...

L'efficience : faire le maximum avec les moyens disponibles

L'**efficience** s'intéresse à la manière dont les objectifs ont été atteints. Il s'agit de répondre à la question : a-t-on bien **optimisé** les ressources utilisées ?

On utilise ici le même ratio, mais en le mettant en rapport avec les **moyens mis en œuvre (MMO)** :

Résultat / Objectif en lien avec les MMO

- Si les moyens ont été parfaitement utilisés → **efficience**.
- Si on a obtenu peu avec beaucoup de moyens → **inefficience**.
- Si on a obtenu beaucoup avec peu de moyens → **performance** (encore plus que l'efficience).

Ainsi, une entreprise peut être **efficace sans être efficiente** (elle atteint ses objectifs, mais avec des dépenses excessives). L'idéal est de combiner les deux.

La performance : conjuguer efficacité et efficience

Nous arrivons maintenant à une notion clé dans l'évaluation des résultats d'une organisation : la **performance**. Contrairement à une idée répandue, la performance ne se limite pas à atteindre les objectifs. Elle consiste à **les atteindre de manière optimale**, en mobilisant le moins de ressources possible, dans les meilleurs délais, et avec une réelle valeur ajoutée.

On peut résumer la performance par cette formule :

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficience}$$

Cela signifie qu'une entreprise performante ne se contente pas d'atteindre ses buts ; elle le fait mieux que ses concurrents, avec plus de rapidité, de rentabilité ou d'innovation.

C'est cette recherche continue d'amélioration qui fait la différence sur le marché.

L'effectivité : intégrer la satisfaction perçue

À côté de l'efficacité et de l'efficience, il existe un autre critère souvent négligé mais fondamental : l'**effectivité**. Ce concept ajoute une dimension humaine et qualitative à l'analyse. Il s'agit de savoir si le **résultat produit est réellement apprécié**, perçu comme satisfaisant par les bénéficiaires.

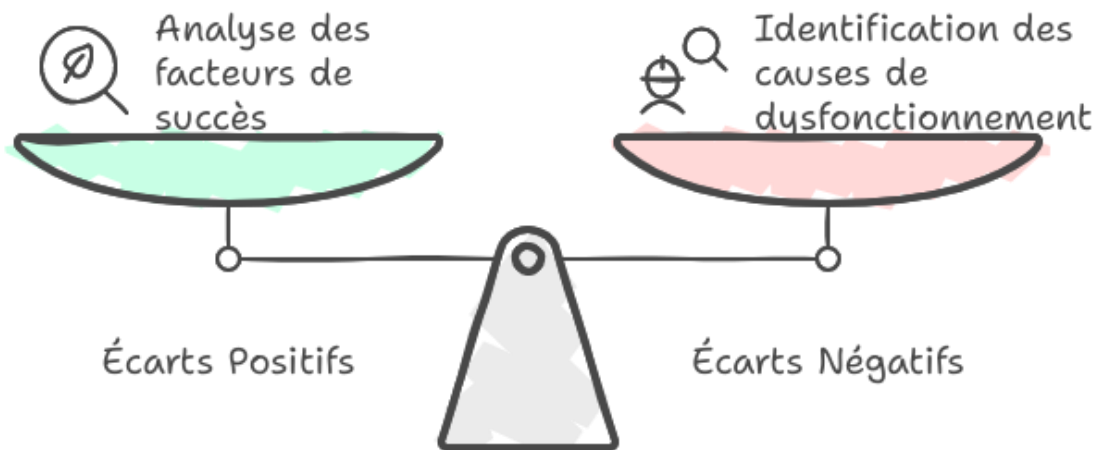
Ainsi :

- Si le résultat est atteint **et** qu'il apporte de la **satisfaction**, on parle d'**effectivité**.
- En revanche, si le résultat est obtenu mais qu'il génère **frustration, insatisfaction ou rejet**, on parle d'**ineffectivité**.

L'effectivité est donc une notion très utile dans le management moderne, notamment dans le secteur des services ou dans la relation client, où **l'expérience vécue** est aussi importante que le résultat obtenu.

L'analyse des écarts et les mesures correctives

Une fois le contrôle effectué, le manager doit **analyser les écarts** entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. Deux types d'écarts peuvent apparaître :

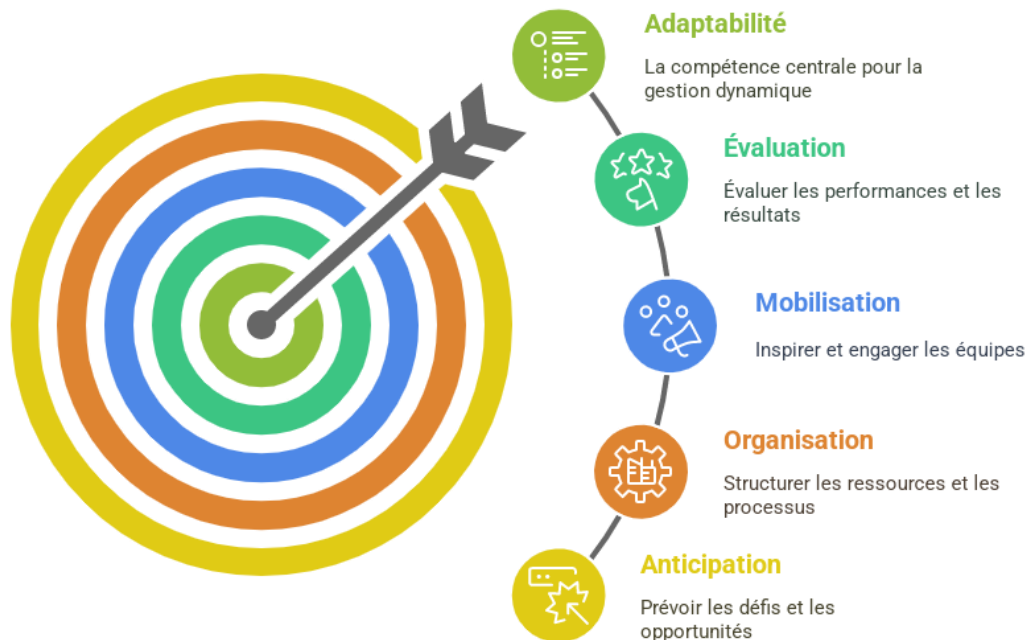


Équilibrer le succès et les défis dans l'analyse des écarts

- **Les écarts positifs** : les performances sont supérieures aux attentes. Dans ce cas, on peut s'interroger sur les raisons du succès pour les reproduire ailleurs.
- **Les écarts négatifs** : les résultats sont inférieurs aux prévisions. Ici, il faut identifier les **causes du dysfonctionnement**, qu'elles soient humaines, matérielles, organisationnelles ou stratégiques.

L'analyse des écarts permet ensuite de **prendre des mesures correctives**. C'est une étape essentielle pour ajuster les plans, réorganiser les moyens ou revoir la stratégie. Le management n'est pas figé : il s'adapte en permanence à la réalité du terrain.

Qualités de Gestion Efficace



Synthèse finale du processus managérial

Pour conclure, retenons que le management est un processus global, structuré, mais profondément humain. Il repose sur la coordination de cinq éléments essentiels :

- **Les objectifs : ce vers quoi l'on tend.**
- **Les moyens : ce que l'on mobilise.**
- **Les actions : ce que l'on réalise concrètement.**
- **Les résultats : ce que l'on obtient.**
- **Le temps : la contrainte constante à respecter.**

La qualité du management se mesure à sa capacité à faire converger ces éléments, de manière cohérente et performante. Un bon manager est celui qui sait anticiper, organiser, mobiliser, évaluer... et surtout s'adapter.

Chapitre 3 : Le manager : rôles, caractéristiques et compétences

Introduction

Au fil des chapitres précédents, nous avons étudié l'entreprise dans son environnement, sa structure, ses fonctions et son évolution historique. Mais il manque une pièce essentielle à notre analyse : les **hommes et les femmes** qui pilotent cette entreprise, prennent les décisions, animent les équipes et assument la responsabilité des résultats. Ce sont les **managers**.

Qu'est-ce qu'un manager ? Est-ce simplement une personne qui donne des ordres, ou bien son rôle est-il plus complexe ? Faut-il être né leader ou peut-on apprendre à manager ? Quelles sont les compétences qui distinguent un bon manager d'un manager médiocre ? Telles sont les questions auxquelles ce chapitre se propose de répondre.

Dans un contexte économique marqué par la complexité, l'incertitude, la diversité des générations au travail (notamment en Algérie, où les entreprises doivent intégrer à la fois des salariés expérimentés et des jeunes diplômés aux attentes différentes), le rôle du manager devient plus exigeant que jamais. Manager ne se résume plus à « commander et contrôler ». Il s'agit désormais d'**animer, coordonner, motiver, développer** et **donner du sens**.

Le manager n'est pas un simple exécutant. Il est l'interface entre la stratégie (décidée par la direction) et l'opérationnel (réalisé par les équipes). Sa qualité conditionne directement la performance de son service, la motivation de ses collaborateurs et, à terme, la santé de l'entreprise.

Objectifs pédagogiques

À l'issue de ce chapitre, l'étudiant sera capable de :

1. **Définir** la fonction de management et distinguer ses différentes dimensions.
2. **Identifier** les rôles du manager selon les typologies classiques (Mintzberg, Katz).
3. **Distinguer** management, leadership et administration.
4. **Énumérer** les principales caractéristiques et compétences d'un bon manager.
5. **Analyser** les styles de management et leur pertinence selon les situations.
6. **Discuter** des défis spécifiques du manager dans le contexte algérien.

7. ** Appliquer** ces notions à des cas concrets (entretien d'évaluation, gestion de conflit, conduite du changement).

I. Qu'est-ce que le management ?

Avant de définir le manager, il convient de définir le **management**, l'activité qu'il exerce.

1. Définition classique (Fayol)

L'un des pionniers du management, Henri Fayol (début XXe siècle), définissait le management (ou « administration ») comme l'ensemble des activités suivantes :

Activité	Contenu
Prévoir	Anticiper l'avenir, définir des objectifs, élaborer des plans
Organiser	Définir les structures, répartir les tâches, allouer les ressources
Commander	Donner des instructions, diriger le personnel
Coordonner	Harmoniser les actions des différentes unités
Contrôler	Vérifier que tout se déroule conformément aux plans

Cette définition, bien que datée, reste une référence. Elle met l'accent sur la dimension **rationnelle** et **processuelle** du management : le manager est celui qui planifie, structure, ordonne, synchronise et vérifie.

2. Une définition contemporaine

Aujourd'hui, le management est généralement défini de manière plus large et plus humaine :

« Le management est l'ensemble des activités de pilotage, d'animation, de coordination et de contrôle exercées par une personne (le manager) pour atteindre les objectifs d'une organisation ou d'une unité, en mobilisant efficacement les ressources humaines et matérielles. »

Cette définition intègre plusieurs dimensions complémentaires :

Dimension	Explication
Pilotage	Fixer le cap, prendre les décisions, orienter l'action
Animation	Motiver, fédérer, créer de l'engagement
Coordination	Assurer la cohérence entre les différentes actions individuelles

Contrôle

S'assurer de l'atteinte des objectifs, corriger les écarts

II. Définition du manager

1. Approche générale

Un **manager** est une personne qui exerce une fonction d'autorité hiérarchique (ou, dans certains cas, fonctionnelle) au sein d'une organisation. Il a pour mission d'atteindre des objectifs en mobilisant les ressources (humaines, financières, matérielles) placées sous sa responsabilité.

On distingue généralement trois niveaux de management, selon la position dans la hiérarchie :

Niveau	Intitulés usuels	Mission principale
Management stratégique (haut niveau, <i>top management</i>)	PDG, Directeur général, Directeur fonctionnel	Définir la stratégie, allouer les ressources majeures, représenter l'entreprise
Management opérationnel (niveau intermédiaire, <i>middle management</i>)	Chef de service, responsable d'agence, directeur régional	Traduire la stratégie en actions, coordonner les équipes, gérer les projets
Management de proximité (premier niveau, <i>first-line management</i>)	Chef d'équipe, superviseur, contremaître	Animer le quotidien, répartir les tâches, gérer les urgences

2. Le manager selon Henry Mintzberg

Le célèbre théoricien Henry Mintzberg a proposé une vision plus nuancée du manager, fondée sur l'observation de ce que les managers font réellement (et non sur ce qu'ils devraient faire). Selon lui, les rôles du manager se répartissent en trois catégories principales, elles-mêmes subdivisées.

Catégorie	Rôle	Description
Rôles interpersonnels	Figure de proue (symbole)	Représenter l'unité ou l'entreprise (inaugurations, réunions officielles)
	Leader	Animer, motiver, recruter, former, évaluer ses collaborateurs

	Agent de liaison	Entretenir un réseau interne et externe
Rôles informationnels	Observateur actif (veille)	Collecter des informations pertinentes sur l'environnement
	Diffuseur	Transmettre l'information à ses collaborateurs
	Porte-parole	Communiquer vers l'extérieur (clients, hiérarchie, médias)
Rôles décisionnels	Entrepreneur	Lancer des projets, initier des changements
	Régulateur	Gérer les perturbations, résoudre les problèmes imprévus
	Allocateur de ressources	Répartir le budget, les équipements, le temps, les personnes
	Négociateur	Négocier avec les fournisseurs, les syndicats, les autres services

Le manager n'est pas seulement celui qui « donne des ordres ». Il est tour à tour représentant, communicant, veilleur, animateur, décideur, négociateur et pompier. La multiplicité de ces rôles explique pourquoi le métier de manager est exigeant.

III. Management, leadership et administration : clarifications conceptuelles

Il est fréquent que les termes **management**, **leadership** et **administration** soient utilisés comme synonymes. Pourtant, ils renvoient à des réalités complémentaires mais distinctes.

Concept	Définition	Focus principal
Administration	Gérer les ressources et les processus selon des règles établies	Stabilité, conformité, efficacité
Management	Atteindre les objectifs par la planification, l'organisation, la coordination et le contrôle	Résultats, processus, rationalité
Leadership	Entraîner des personnes dans une direction donnée, par la vision, l'influence et l'exemple	Vision, mobilisation, sens

Image synthétique :

- **L'administrateur** veille à ce que les rouages fonctionnent correctement (les « comment »).
- **Le manager** définit les objectifs, répartit les tâches, contrôle les résultats.
- **Le leader** donne envie de suivre une direction, même difficile.

Dans la pratique, un bon manager combine généralement les trois dimensions. Mais il est possible d'être un bon administrateur sans être un leader inspirant, et inversement.

IV. Les grandes responsabilités du manager

Le manager, quel que soit son niveau, assume des responsabilités qui dépassent largement la simple exécution de tâches. On peut les regrouper en quatre catégories.

1. Responsabilité sur les résultats

Le manager est jugé sur l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés (chiffre d'affaires, productivité, qualité, délais, satisfaction client...). C'est sa responsabilité première. Il doit :

- Définir des objectifs clairs et mesurables (en lien avec la stratégie).
- Planifier les actions nécessaires.
- Suivre les indicateurs de performance.
- Corriger les écarts.

2. Responsabilité sur les équipes

Le manager est responsable des personnes qu'il encadre. Cette responsabilité n'est pas seulement hiérarchique ; elle est aussi humaine, éthique et légale.

Volet	Contenu
Recrutement	Participer à la sélection des collaborateurs
Formation	Identifier les besoins, favoriser le développement des compétences
Évaluation	Conduire les entretiens annuels, donner du feedback
Motivation	Créer des conditions de travail engageantes
Santé et sécurité	Veiller aux conditions de travail, prévenir les risques psychosociaux

3. Responsabilité sur les ressources

Le manager gère un budget, des équipements, des locaux. Il doit :

- Utiliser les ressources avec efficacité (obtenir le maximum de résultats avec un minimum de moyens).
- Respecter les procédures (commandes, justificatifs, contrôle interne).
- Sécuriser les actifs (prévenir les pertes, les vols, les détériorations).

4. Responsabilité d'interface

Le manager est le point de contact entre son équipe et le reste de l'organisation. Il doit :

- **Remonter** l'information vers sa propre hiérarchie (difficultés, besoins, alertes).
- **Descendre** l'information vers son équipe (décisions, objectifs, changements).
- **Travailler en transversal** avec d'autres services (coordination, projets communs).

V. La typologie des rôles selon Mintzberg (approfondissement)

Nous avons déjà évoqué les dix rôles de Mintzberg. Il est utile de les approfondir, car ils constituent une grille d'analyse robuste pour observer le travail réel d'un manager.

1. Les rôles interpersonnels (relations humaines)

Rôle	Actions typiques	Compétences sous-jacentes
Figure de proue	Représenter l'équipe lors des réunions officielles, signer des documents, recevoir des visiteurs	Présence, aisance relationnelle
Leader	Recruter, former, évaluer, motiver, gérer les conflits	Empathie, autorité, pédagogie
Agent de liaison	Participer à des réseaux internes et externes, échanger des informations informelles	Sociabilité, diplomatie

2. Les rôles informationnels (traitement de l'information)

Rôle	Actions typiques	Compétences sous-jacentes
Observateur actif	Lire la presse spécialisée, assister à des conférences, recueillir des remontées terrain	Curiosité, analyse, veille

Diffuseur	Transmettre les informations utiles à ses collaborateurs, organiser des réunions d'équipe	Pédagogie, synthèse
Porte-parole	Présenter les résultats de son service à la direction, répondre à des sollicitations externes	Communication, argumentation

3. Les rôles décisionnels (action)

Rôle	Actions typiques	Compétences sous-jacentes
Entrepreneur	Lancer de nouveaux projets, initier des améliorations, chercher des opportunités	Créativité, prise de risque
Régulateur	Gérer les crises, résoudre les problèmes imprévus (panne, conflit, retard)	Sang-froid, réactivité, arbitrage
Allocateur de ressources	Répartir le budget, assigner des personnes à des tâches, prioriser	Planification, équité, stratégie
Négociateur	Négocier avec d'autres services, avec des fournisseurs, avec des syndicats	Diplomatie, persuasion

VI. Le modèle des compétences de Katz

L'une des typologies les plus célèbres est celle de **Robert Katz** (années 1950, Harvard Business Review). Selon lui, un manager efficace doit posséder trois grandes catégories de compétences, dont l'importance varie selon le niveau hiérarchique.

Compétence	Définition	Contenu
Compétences techniques	Savoir-faire spécifique à un métier ou une fonction	Maîtrise des outils, procédures, logiciels, réglementations
Compétences humaines	Savoir travailler avec et par les autres	Communication, écoute, empathie, travail en équipe, gestion de conflit, leadership
Compétences conceptuelles	Savoir penser globalement, abstraitement, stratégiquement	Analyse, synthèse, vision, compréhension des interactions

Évolution selon le niveau hiérarchique (selon Katz) :

Niveau hiérarchique	Compétences techniques	Compétences humaines	Compétences conceptuelles
Management de proximité	Très importantes	Importantes	Peu importantes
Management intermédiaire	Moyennement importantes	Très importantes	Importantes
Management stratégique	Peu importantes	Très importantes	Primordiales

Interprétation : Un chef d'équipe (premier niveau) doit maîtriser le métier pour pouvoir encadrer. Un PDG (haut niveau) peut ne pas connaître les détails techniques de la production ; en revanche, sa vision stratégique et sa capacité à analyser l'environnement sont cruciales. En revanche, les compétences humaines (savoir manager les personnes) sont essentielles quel que soit le niveau.

VII. Les qualités personnelles d'un bon manager

Au-delà des compétences, un certain nombre de **qualités personnelles** (traits de caractère, attitudes, valeurs) distinguent les managers efficaces. Toutes ne sont pas innées ; beaucoup se développent par l'expérience et la réflexion.

1. L'intégrité et l'éthique

Un manager doit être **digne de confiance**. Il respecte ses engagements, traite équitablement ses collaborateurs, ne profite pas de sa position, applique les règles de manière cohérente. L'intégrité est la base de la légitimité managériale.

2. La communication

Un bon manager sait :

- **Écouter** activement (pas seulement entendre).
- **Expliquer** clairement les décisions, les objectifs, les attentes.
- **Donner du feedback** constructif (positif pour renforcer, négatif pour corriger sans blesser).
- **Adapter son langage** à son interlocuteur (collaborateur, hiérarchie, client).

3. La capacité à déléguer

Déléguer ne signifie pas « se débarrasser d'une tâche ». C'est confier une responsabilité à un collaborateur avec l'autorité et les ressources nécessaires pour l'exercer. Un manager qui ne délègue pas :

- Se surcharge et s'épuise.
- Ne développe pas ses collaborateurs.
- Crée un goulot d'étranglement.

4. La prise de décision

Un manager prend des décisions dans l'incertitude. Il doit :

- **Assumer** ses décisions (même impopulaires).
- **Trancher** quand il le faut (ne pas reporter indéfiniment).
- **Accepter le risque** d'erreur (et en tirer les leçons).

5. La résilience et la gestion du stress

Le management est un métier émotionnellement exigeant. Un bon manager :

- Garde son calme dans les situations tendues.
- Ne transmet pas son stress à son équipe.
- Sait prendre du recul et se ressourcer.

6. L'intelligence émotionnelle (Goleman)

Daniel Goleman a popularisé le concept d'**intelligence émotionnelle** (IE). Selon lui, l'IE est souvent plus prédictive de la réussite managériale que le QI. Elle comporte cinq dimensions :

Dimension	Définition	Exemple
Connaissance de soi	Reconnaître ses propres émotions et leur impact	Savoir qu'on est irritable le lundi matin
Maîtrise de soi	Contrôler ses impulsions, s'adapter	Ne pas crier même si on est en colère
Motivation	Avoir un élan interne vers l'action	Chercher à progresser, même sans pression externe
Empathie	Comprendre les émotions d'autrui	Sentir qu'un collaborateur est découragé avant qu'il ne le dise

Compétences sociales	Gérer les relations, influencer	Désamorcer un conflit, convaincre un collègue réticent
-----------------------------	---------------------------------	--

VIII. Les styles de management

Il n'existe pas un seul « bon style » de management. La pertinence d'un style dépend de multiples facteurs : la tâche, la maturité de l'équipe, l'urgence, la culture de l'entreprise, etc. Plusieurs typologies ont été proposées.

1. Le modèle de Lewin, Lippitt et White (1939)

Ces chercheurs ont distingué trois styles de leadership :

Style	Description	Quand l'utiliser ?	Risques
Autoritaire (directif)	Le manager décide seul, donne des ordres, contrôle strictement	Urgence, débutants, crise	Déresponsabilisation, frustration
Démocratique (participatif)	Le manager consulte, implique, décide après échange	Équipes matures, tâches complexes, adhésion nécessaire	Lenteur, dilution de la responsabilité
Laissez-faire (permissif)	Le manager donne une large autonomie, intervient peu	Experts autonomes, créatifs	Manque de coordination, dérive

2. La grille managériale de Blake et Mouton

Ce modèle croise deux dimensions : l'intérêt pour la production (les résultats) et l'intérêt pour les personnes (le bien-être, la relation).

Position	Style	Caractéristiques	Performance
(1,1)	Désengagé	Le manager fait le minimum, évite les problèmes	Médiocre
(9,1)	Autoritaire	Le manager privilégie les résultats, néglige les personnes	Court terme, turnover élevé
(1,9)	Social	Le manager privilégie l'ambiance, néglige les résultats	Confortable mais peu productif
(5,5)	Compromis	Le manager cherche un équilibre « raisonnable »	Moyenne
(9,9)	Équipe	Le manager combine exigence et soutien, défi et développement	Excellente (recherché)

Le style idéal est généralement le (9,9) : un manager qui fixe des objectifs exigeants (intérêt pour la production) tout en soutenant, écoutant et développant ses collaborateurs (intérêt pour les personnes).

3. Le management situationnel (Hersey et Blanchard)

Selon cette approche, il n'existe pas de style universellement bon. Le manager doit adapter son style à la **maturité** de ses collaborateurs (compétence + motivation).

Niveau de maturité du collaborateur	Style adapté
Faible compétence, faible motivation	Directif (dire quoi, comment, contrôler)
Faible compétence, forte motivation	Coachant (expliquer, former, encourager)
Bonne compétence, motivation variable	Participatif (consulter, impliquer dans les décisions)
Haute compétence, forte motivation	Déléгатif (donner l'objectif, laisser faire)

IX. Le manager en Algérie : contexte et enjeux

Le contexte algérien présente des spécificités que le manager (qu'il soit dans le secteur public ou privé) doit intégrer.

1. Contexte des entreprises publiques

Dans les entreprises publiques algériennes (banques publiques, Sonelgaz, Sonatrach, etc.), le manager évolue dans un cadre marqué par :

Spécificité	Implications pour le manager
Hiérarchie souvent rigide	Décisions longues à remonter, marges de manœuvre limitées
Procédures administratives lourdes	Nécessité de maîtriser la réglementation, patience
Culture du risque limitée	Prudence dans les initiatives
Rôle social (emploi, œuvres sociales)	Arbitrage difficile entre performance et attentes sociales
Dialogue social (syndicats)	Négociation, diplomatie, capacité à construire des compromis

2. Contexte des PME privées

Dans les PME privées algériennes (familiales souvent), le manager (souvent le propriétaire lui-même) fait face à d'autres défis :

Spécificité	Implications pour le manager
Pression concurrentielle (notamment importations)	Nécessité d'innover, de réduire les coûts, de s'adapter vite
Accès limité au financement (taux élevés, garanties exigées)	Gestion serrée de la trésorerie, priorisation des investissements
Informalité partielle (une partie de l'économie reste hors des circuits officiels)	Gestion des risques juridiques et fiscaux
Gestion du relationnel (réseaux, famille, confiance)	Compétences relationnelles particulièrement importantes

3. Défis transversaux (public/privé)

Défi	Compétences requises
Digitalisation (services en ligne, paiement électronique)	Veille technologique, conduite du changement, formation des équipes

Défi

Compétences requises

Jeunes diplômés exigeants

Capacité à motiver sans moyens financiers illimités (reconnaissance, sens, développement)

Complexité administrative

Patience, rigueur, réseau

Besoins de formation

Pédagogie, coaching

Illustration : Un jeune manager dans une banque algérienne publique doit concilier des procédures héritées du passé (papier, signatures multiples) avec l'attente de ses jeunes collaborateurs (digital, rapidité, autonomie). Il doit être à la fois respectueux des règles et initiateur de progrès.

X. Le débat : le manager naît-il ou se forme-t-il ?

La question est ancienne. On peut distinguer deux positions extrêmes, et une position nuancée.

Position	Thèse	Arguments
Innéiste	On naît leader, manager, chef	Certaines personnes ont des traits de caractère naturels (charisme, aisance relationnelle, sang-froid) difficiles à acquérir
Acquisiste	On devient manager par la formation et l'expérience	La plupart des compétences managériales peuvent être apprises (communication, délégation, gestion de projet, finance)
Position nuancée	Certaines prédispositions naturelles aident, mais la formation et l'expérience sont indispensables	Le talent brut sans formation reste imparfait ; une bonne formation sans certaines qualités personnelles a des limites

Position partagée par la plupart des experts : Le management est un **métier qui s'apprend**. Des qualités personnelles (intégrité, empathie, résilience) sont un atout, mais elles ne dispensent pas d'acquérir des compétences techniques et humaines par la formation et la pratique.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de déconstruire l'image simpliste du manager comme simple « donneur d'ordres ». La réalité est bien plus riche et exigeante.

Synthèse des enseignements :

1. **Le management est une activité multidimensionnelle** : Il combine planification, organisation, commandement, coordination et contrôle (Fayol), mais aussi des rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels (Mintzberg). Le manager est tour à tour chef, animateur, veilleur, communicateur, décideur, négociateur.
2. **Les compétences du manager se déclinent en trois catégories** (Katz) : techniques (le métier), humaines (savoir travailler avec les personnes), conceptuelles (vision, analyse). Leur importance relative varie selon le niveau hiérarchique, mais les compétences humaines restent essentielles à tous les niveaux.
3. **Les qualités personnelles comptent** : Intégrité, communication, capacité à déléguer, prise de décision, résilience, intelligence émotionnelle. Certaines peuvent être développées, d'autres sont des prédispositions.
4. **Il n'existe pas un bon style** : Le manager efficace adapte son style à la situation (management situationnel). Le style « équipe » (exigeant et soutenant) est souvent recherché, mais un style plus directif peut être nécessaire en urgence ou avec des débutants.
5. **Le contexte algérien ajoute des spécificités** : Entreprises publiques (hiérarchie, procédures, syndicats), PME privées (concurrence, financement, relationnel), digitalisation, jeunes diplômés aux attentes nouvelles. Un bon manager en Algérie doit être à la fois rigoureux et adaptable.

Devenir un bon manager est un parcours, non un état acquis une fois pour toutes. Cela demande de la formation, de l'expérience, de la réflexivité et une véritable intention d'accompagner les autres vers la performance. L'entreprise a besoin de managers compétents et humains. C'est à la fois un métier, une responsabilité et, pour beaucoup, une vocation.

Question de réflexion

Dans le contexte spécifique d'une banque algérienne publique (hiérarchie assez rigide, procédures nombreuses, syndicats présents, digitalisation en cours, jeunes collaborateurs aux attentes élevées), quel style de management vous semble le plus approprié ?

Chapitre 4 : L'environnement de l'entreprise

Introduction :

Pourquoi l'entreprise ne peut pas vivre seule ?

Une entreprise, qu'elle soit industrielle, commerciale ou financière, ne constitue jamais un monde fermé. Dès qu'elle produit, achète, vend ou emprunte, elle entre en contact avec une multitude d'acteurs, de règles et de forces extérieures. Cet ensemble, à la fois contraignant et porteur d'opportunités, est ce que l'on désigne par **l'environnement de l'entreprise**.

Dans un contexte marqué par la mondialisation des échanges, l'accélération numérique et les transformations structurelles (comme les réformes financières et bancaires engagées en Algérie), ignorer l'environnement reviendrait à piloter une organisation à l'aveugle. Comprendre l'environnement permet à l'entreprise :

- D'**anticiper les risques** (réglementaires, concurrentiels, financiers) ;
- D'**identifier les opportunités** (nouveaux marchés, sources de financement, innovations) ;
- De **prendre des décisions stratégiques éclairées** (localisation, investissement, partenariat).

Ainsi, l'entreprise est un **système ouvert** : elle reçoit des informations, des ressources et des contraintes de son environnement, et elle agit en retour sur ce dernier.

Objectifs du chapitre

À l'issue de cette première partie, l'étudiant sera capable de :

1. **Définir** l'environnement de l'entreprise et ses caractéristiques fondamentales.
2. **Identifier** les différentes composantes du micro-environnement.
3. **Distinguer** clairement micro-environnement et macro-environnement.
4. **Comprendre** la nature des interactions entre l'entreprise et son environnement proche.
5. **Analyser** l'impact du micro-environnement sur les décisions de gestion courante.
6. **Appliquer** ces notions dans un contexte financier et algérien (banques, PME, aides publiques).

I. Définition et caractéristiques de l'environnement

1.1 Définition

L'environnement de l'entreprise peut être défini comme :

« L'ensemble des éléments extérieurs à l'organisation qui influencent, de manière directe ou indirecte, son activité, ses performances et sa pérennité. »

Il s'agit de toutes les **forces externes** avec lesquelles l'entreprise interagit, qu'elle subisse ou qu'elle cherche à influencer.

1.2 Les quatre caractéristiques fondamentales

Caractéristique	Explication
Complexité	Multiplicité d'acteurs (clients, fournisseurs, État, concurrents, banques, médias) aux intérêts parfois contradictoires.
Dynamisme	L'environnement change dans le temps (évolutions technologiques, réglementaires, économiques).
Incertitude	Il est difficile de prévoir avec exactitude les évolutions futures (ex : crise sanitaire, choc pétrolier, instabilité des taux).
Interactivité	L'entreprise influence son environnement (ex : lobbying, innovation) et en retour est influencée par lui.

II. Typologie : micro-environnement et macro-environnement

Pour faciliter l'analyse, on distingue deux grandes catégories :

Niveau	Définition
Micro-environnement (ou environnement spécifique)	Acteurs en relation directe et régulière avec l'entreprise. Leur action se fait sentir à court terme.
Macro-environnement (ou environnement général)	Forces externes indirectes (économiques, sociologiques, technologiques, etc.) qui agissent sur l'ensemble des entreprises d'un secteur ou d'un pays.

III. Le micro-environnement : description et analyse

Le micro-environnement rassemble les **parties prenantes immédiates** de l'entreprise : celles avec lesquelles elle échange quotidiennement des ressources, des informations ou des contraintes.

3.1 Les composantes essentielles

a) Le personnel

Ressource humaine fondamentale. Niveau de compétence, motivation, stabilité sociale.

Exemple algérien (banque) : À la BNA (Banque Nationale d'Algérie), la qualité de l'analyse financière par les chargés de clientèle influence directement l'octroi de crédits.

b) Les fournisseurs

Ils livrent les intrants : matières premières, composants, énergie, services (informatique, transport, etc.).

Exemple : Une entreprise de leasing dépend des importateurs automobiles. Toute rupture d'approvisionnement bloque son activité.

c) Les clients

Ils génèrent le chiffre d'affaires et conditionnent la survie. Ils sont aussi une source d'innovation par leurs exigences.

Exemple (finance algérienne) : La diffusion des services digitaux (BaridiMob, applications bancaires) est largement poussée par l'évolution des attentes des clients.

d) Les bailleurs de fonds

Banques, actionnaires, investisseurs institutionnels, dispositifs publics d'aide. Ils apportent les ressources financières.

Exemple : Une PME algérienne peut solliciter la BADR ou l'ANSEJ pour financer son investissement initial.

e) L'État

Il intervient comme **régulateur** (lois, fiscalité, normes prudentielles) et comme **acteur économique** (commandes publiques, subventions, participations).

Exemple : La Banque d'Algérie fixe les taux d'intérêt directeurs, ce qui impacte immédiatement le coût des crédits bancaires.

f) Les institutions sociales et médiatiques

Syndicats, associations professionnelles, médias (presse économique, réseaux sociaux).

Exemple : Dans les entreprises publiques algériennes, les syndicats pèsent sur les négociations salariales et les conditions de travail.

g) Les concurrents

Entreprises proposant des biens ou services substituables. La pression concurrentielle varie :

- **Concurrence vive** (guerre des prix, innovation rapide) ;
- **Oligopole** (peu d'acteurs, comportements coordonnés).
Exemple : En Algérie, banques publiques (BNA, CPA, BDL) et banques privées (Gulf Bank, Société Générale Algérie) se disputent le marché des comptes et des cartes.

3.2 Synthèse des relations : flux entre l'entreprise et son micro-environnement

L'entreprise entretient avec ces acteurs trois types de flux :

Type de flux	Concernés	Nature
Flux financiers	Clients, bailleurs de fonds, État (impôts)	Paiements, crédits, impôts, dividendes
Flux physiques	Fournisseurs, clients	Matières, produits finis, énergie
Flux d'information	Concurrents, institutions, État	Études de marché, réglementations, veille

3.3 Qualité des interactions

Ces relations peuvent être :

- **Coopératives** : partenariat durable avec un fournisseur, contractualisation avec un client.
- **Concurrentielles ou conflictuelles** : guerre de prix, litige avec un syndicat, pression fiscale.

IV. Importance stratégique du micro-environnement en gestion

Une analyse rigoureuse du micro-environnement permet au gestionnaire de :

- **Améliorer la relation client** (fidélisation, adaptation de l'offre) ;
- **Négocier avec les fournisseurs** (coût, délais, qualité) ;
- **Surveiller la concurrence** (benchmarking, barrières à l'entrée) ;
- **Optimiser les décisions financières** (choix du mode de financement, gestion de trésorerie).

Illustration appliquée :

Une institution de microcrédit doit analyser son micro-environnement en examinant successivement :

- Le **profil des clients** (capacité de remboursement, activité informelle ou formelle) ;
- Les **fournisseurs de garanties** (cautionneurs, assurance-crédit) ;
- L'État (dispositifs ANSEJ, exonérations) ;
- La **concurrence locale** (tontines, associations caritatives, autres IMF).

Cette analyse directe conditionne la viabilité du modèle de microfinance.

VI. Le macro-environnement de l'entreprise

Après avoir exploré le cercle des acteurs directs (le micro-environnement), il nous faut maintenant élargir l'analyse. L'entreprise ne vit pas uniquement au contact de ses clients, fournisseurs ou concurrents immédiats. Elle baigne également dans un ensemble de forces plus vastes, plus diffuses, mais tout aussi contraignantes : c'est ce que l'on appelle le **macro-environnement**.

Contrairement au micro-environnement, le macro-environnement regroupe des **facteurs globaux** qui influencent l'entreprise de manière indirecte, mais souvent déterminante. Il s'agit d'un environnement difficilement contrôlable, que l'entreprise doit observer, anticiper et intégrer dans ses décisions stratégiques sous peine de subir des chocs externes imprévus.

VII. Les composantes du macro-environnement

On distingue classiquement cinq grandes dimensions du macro-environnement, auxquelles s'ajoute désormais fréquemment une sixième liée aux enjeux écologiques.

a. L'environnement économique

Cette dimension regroupe l'ensemble des variables macroéconomiques qui influencent l'activité des entreprises, indépendamment de leur volonté particulière.

Parmi les variables clés, on trouve :

- La **croissance économique** (évolution du PIB)
- L'**inflation** (hausse générale des prix)
- Les **taux d'intérêt** (coût du crédit)
- Le **pouvoir d'achat** des ménages
- Le **taux de change** (valeur de la monnaie nationale)
- Le **niveau d'emploi** et le taux de chômage

Exemple :

Une hausse du taux d'inflation réduit mécaniquement le pouvoir d'achat des consommateurs. Il en résulte une baisse de la consommation globale, ce qui affecte le chiffre d'affaires des entreprises, y compris celles du secteur financier (moins de dépôts, moins de demandes de crédits). Par ailleurs, les variations du dinar algérien impactent directement les entreprises importantes de matières premières ou de biens d'équipement : une dépréciation du dinar renchérit les importations et comprime les marges.

Application SFC :

Pour un étudiant en sciences financières, il est essentiel de comprendre que les décisions d'investissement (choix d'un projet, recours à l'emprunt, distribution de dividendes) dépendent fortement du **coût du capital**, lui-même déterminé par les conditions économiques générales, notamment les taux d'intérêt fixés par la banque centrale.

b. L'environnement technologique

L'environnement technologique concerne l'évolution des techniques, des procédés de production, des produits et des modes de communication. Il s'agit sans doute du facteur le plus dynamique aujourd'hui.

Les principales tendances incluent :

- La **digitalisation** des processus

- L'**automatisation** et la robotisation
- L'**intelligence artificielle** (analyse de données, scoring, chatbots)
- Les **fintech** (innovations financières : paiements mobiles, crowdfunding, blockchain)

Exemple (secteur financier en Algérie) :

On observe le développement rapide des paiements électroniques (carte CIB, carte Edahabia) et l'émergence des applications bancaires mobiles (BaridiMob, CPA Mobile, BNA Mobile). Parallèlement, des fintechs locales commencent à proposer des services de transfert d'argent ou de micro-crédit en ligne.

Règle managériale fondamentale : Une entreprise qui n'innove pas, ou qui tarde à adopter les nouvelles technologies, risque d'être dépassée par ses concurrents. Dans le secteur bancaire, le retard technologique se traduit par une perte de clients, en particulier parmi les jeunes générations.

c. L'environnement socio-culturel

L'environnement socio-culturel englobe les valeurs, les croyances, les comportements, les traditions et le niveau d'éducation d'une société. Ces facteurs influencent à la fois la demande des consommateurs, les attitudes face au travail, à l'épargne et à l'endettement.

On y trouve notamment :

- Les **valeurs sociales** (importance de la famille, rapport à l'argent)
- Les **comportements de consommation** (préférence pour le liquide ou le numérique)
- Les **traditions** (paiements lors des fêtes religieuses, épargne informelle)
- Le **niveau d'éducation** (capacité à utiliser des outils digitaux)

Exemple :

La **préférence pour les paiements en espèces** reste très marquée dans la société algérienne. Cette culture du cash, liée à des habitudes anciennes et à une certaine méfiance envers les transactions électroniques, constitue un frein à la digitalisation bancaire. Toutefois, on observe une évolution progressive, portée par les jeunes générations et par les campagnes de sensibilisation.

Conséquence pour l'entreprise : celle-ci doit adapter son offre aux habitudes sociales de son marché. Une banque qui imposerait brutalement le 100 % numérique perdrait une partie importante de sa clientèle. Elle doit concevoir des solutions hybrides.

d. L'environnement politico-juridique

Ce volet recouvre l'ensemble des décisions des pouvoirs publics ainsi que le cadre légal dans lequel évolue l'entreprise. Il comprend :

- La **stabilité politique** (ou au contraire les risques d'instabilité)
- Les **lois** encadrant l'activité économique
- La **fiscalité** (impôts, taxes, exonérations)
- Les **réglementations sectorielles** (droit bancaire, droit des assurances, droit du travail)

Exemple :

La Banque d'Algérie, en tant qu'autorité de régulation, impose des règles prudentielles strictes (ratios de solvabilité, limitation de l'octroi de crédits, exigences en matière de lutte contre le blanchiment). Un changement dans ces règlements peut avoir un impact direct sur la rentabilité des banques. De même, les lois sur l'investissement (exonérations fiscales dans certaines zones, avantages aux startups) créent des opportunités pour les entreprises qui savent en profiter.

Principe : Un changement de loi, même mineur en apparence, peut impacter lourdement la rentabilité ou la survie d'une entreprise. Un gestionnaire avisé suit donc l'actualité législative et réglementaire.

e. L'environnement écologique et géographique

Cette dimension, longtemps négligée, est devenue centrale sous la pression des réglementations environnementales et des attentes sociétales.

Composante géographique :

- La localisation des marchés et des ressources
- La qualité des infrastructures (routes, ports, réseaux numériques)
- Le climat et les risques naturels

Composante écologique :

- La protection de l'environnement
- Les normes de rejet et d'émission de carbone
- Le développement durable et l'économie circulaire
- La **finance verte** (critères environnementaux dans l'octroi de crédits)

Exemple :

Une entreprise située dans une zone industrielle mal desservie par les transports publics et les axes routiers subira des **coûts logistiques supplémentaires** (carburant, temps de transport, usure des véhicules). Par ailleurs, on observe une pression croissante pour que les entreprises respectent les normes environnementales : les

banques commencent par exemple à refuser de financer des projets polluants ou, à l'inverse, à offrir des conditions préférentielles pour les énergies renouvelables.

VIII. L'analyse stratégique de l'environnement : l'outil PESTEL

Face à la multiplicité et à l'interdépendance des facteurs du macro-environnement, les gestionnaires ne peuvent pas procéder au hasard. Ils disposent d'outils d'analyse spécifiques. Le plus célèbre est le modèle **PESTEL**.

1. Présentation de l'analyse PESTEL

PESTEL est un acronyme qui permet de mémoriser les six grandes catégories du macro-environnement :

Lettre	Signification	Exemples de variables
P	Politique	Stabilité gouvernementale, réformes, pressions fiscales
E	Économique	Inflation, PIB, taux d'intérêt, change, emploi
S	Socioculturel	Démographie, valeurs, traditions, éducation
T	Technologique	Digitalisation, automatisation, R&D, fintech
E	Écologique	Climat, normes environnementales, finance verte
L	Légal (juridique)	Lois sectorielles, droit du travail, réglementation bancaire

2. Application concrète au secteur bancaire algérien

Prenons l'exemple d'une banque commerciale opérant en Algérie. L'analyse PESTEL de son macro-environnement donnerait le tableau suivant :

Facteur	Exemple concret
Politique	Réformes du secteur bancaire engagées par le gouvernement, volonté affichée de réduire l'usage du cash
Économique	Inflation soutenue (autour de 8-9 %), taux d'intérêt en hausse, dinar volatil, chômage élevé des jeunes
Socioculturel	Méfiance persistante envers le numérique, préférence pour les paiements en espèces, attentes différentes selon les générations
Technologique	Déploiement des applications mobiles, généralisation des cartes CIB et Edahabia, émergence de fintechs locales
Écologique	Pression croissante pour financer les énergies renouvelables, exigences de reporting environnemental

Légal	Règlement strict de la Banque d'Algérie sur les crédits à la consommation, obligations de lutte contre le blanchiment
--------------	---

3. Opportunités et menaces

Une fois l'analyse PESTEL réalisée, l'entreprise peut distinguer, dans son environnement, ce qui relève des **opportunités** (facteurs favorables à exploiter) et ce qui relève des **menaces** (facteurs défavorables à contourner ou atténuer).

Nature	Définition	Exemple (banque en Algérie)
Opportunité	Facteur externe pouvant être utilisé pour améliorer la performance	Digitalisation bancaire → développement de nouveaux services (paiements mobiles, crédit en ligne, conseil à distance)
Menace	Facteur externe susceptible de nuire à l'entreprise	Concurrence des fintechs non régulées, inflation érodant la capacité de remboursement des emprunteurs, durcissement de la réglementation

4. Complémentarité avec le micro-environnement

Il importe de souligner que l'analyse du macro-environnement ne remplace pas celle du micro-environnement ; elle la **complète**. Un diagnostic stratégique complet combine les deux niveaux :

Niveau	Objet d'étude	Outil typique
Micro-environnement	Acteurs directs, concurrence immédiate, relations quotidiennes	Modèle des 5 forces de Porter
Macro-environnement	Facteurs globaux indirects, tendances lourdes	Analyse PESTEL

L'entreprise qui n'analyse que son micro-environnement risque de subir des crises externes imprévues (hausse soudaine des taux, nouvelle loi contraignante). Celle qui n'analyse que le macro-environnement, à l'inverse, passe à côté des réalités concrètes de son marché quotidien.

IX. La relation entre l'entreprise et son environnement : un système ouvert

Nous l'avons affirmé en introduction : l'entreprise est un **système ouvert**. Cela signifie qu'elle entretient avec son environnement une relation d'influence réciproque.

1. Une relation d'influence réciproque

- **L'environnement influence l'entreprise** : par les lois, la conjoncture économique, les évolutions technologiques, les goûts des consommateurs.
- **L'entreprise influence également son environnement** : par ses innovations, ses pratiques commerciales, ses choix d'investissement, son lobbying auprès des pouvoirs publics, son recrutement.

Ainsi, l'entreprise n'est jamais totalement passive. Elle subit des contraintes, certes, mais elle dispose aussi d'une marge de manœuvre pour agir sur son environnement, ne serait-ce qu'en anticipant ou en s'adaptant.

2. Les externalités de l'activité

Une façon concrète de mesurer l'influence de l'entreprise sur son environnement est d'examiner les **externalités** qu'elle génère. Une externalité est un effet positif ou négatif de l'activité d'une entreprise sur des tiers, sans qu'il y ait de compensation financière directe.

Type	Définition	Exemples
Externalité positive	Effet bénéfique pour les tiers sans contrepartie monétaire	Création d'emplois, formation de fournisseurs locaux, paiement d'impôts, amélioration des infrastructures
Externalité négative	Effet dommageable pour les tiers sans dédommagement	Pollution, saturation des routes, hausse des prix fonciers, pression concurrentielle excessive

Exemple concret :

L'implantation d'une nouvelle banque dans une région jusqu'alors sous-bancarisée (par exemple une zone rurale en Algérie) génère :

- **Externalités positives** : création d'emplois directs (guichetiers, conseillers), accès au crédit pour les petits commerçants et les agriculteurs, bancarisation progressive.
- **Externalités négatives** : concurrence accrue pour les banques déjà présentes (perte de parts de marché, compression des marges), hausse éventuelle des prix des locaux commerciaux dans la zone.

X. Lien entre environnement et management : décider sous contrainte

Après avoir décrit l'environnement et ses composantes, il convient d'en tirer les conséquences pour le **management** : comment un gestionnaire doit-il intégrer l'environnement dans ses décisions quotidiennes et stratégiques ?

1. L'importance de l'environnement dans la décision

Toute décision de gestion (embauche, investissement, lancement d'un produit, choix d'un mode de financement, implantation géographique) doit reposer sur une **analyse préalable de l'environnement**. Le manager moderne ne peut plus se contenter de gérer l'interne ; il doit être une « vigie » tournée vers l'extérieur.

La démarche comporte trois étapes indissociables :

1. **Analyser** l'environnement (veille économique, PESTEL, étude de la concurrence).
2. **Anticiper** les changements (construction de scénarios, identification des tendances lourdes).
3. **Adapter** la stratégie (redéploiement des ressources, innovation, recherche de partenariats, lobbying).

Exemple :

Face à la digitalisation croissante, une banque traditionnelle peut adopter plusieurs attitudes :

- Ignorer le phénomène → risque de disparition à terme.
- Réagir tardivement, sous la pression de la concurrence → surcoût et réputation de retardataire.
- Anticiper en lançant une application mobile performante avant même que la régulation ne l'exige → avantage concurrentiel.

2. Adaptation versus proactivité

Face à l'environnement, deux philosophies managériales s'opposent :

Approche	Logique	Avantages	Inconvénients
Adaptation	Subir l'environnement, s'y ajuster a posteriori, réagir aux chocs	Moins d'investissements de veille, simplicité apparente	Retard stratégique, réactions souvent coûteuses

Proactivité	Anticiper les évolutions, influencer l'environnement quand c'est possible	Avantage concurrentiel, meilleure maîtrise des risques	Coût de la veille et des actions préventives
--------------------	---	--	--

Exemple :

- **Adaptation** : Une banque attend la promulgation d'une loi sur le paiement électronique pour commencer à équiper les commerçants en terminaux de paiement.
- **Proactivité** : Une banque forme dès maintenant ses commerciaux, propose des offres attractives aux commerçants, et participe aux groupes de travail ministériels sur la digitalisation.

Dans un environnement incertain et mouvant (ce qui est le cas de presque tous les secteurs aujourd'hui), la proactivité est souvent plus coûteuse à court terme, mais elle crée un avantage concurrentiel durable. L'adaptation pure, en revanche, expose à des rattrapages douloureux.

3. Le rôle du manager face à l'environnement

Le manager agit comme une **interface** entre l'organisation et son environnement. Ses missions spécifiques incluent :

- La **surveillance environnementale** : veille économique, réglementaire, technologique, concurrentielle.
- La **prise de décision stratégique** : choix d'investissement, localisation, gamme de produits, politique tarifaire.
- La **mobilisation des ressources internes** (compétences, financements, organisation) pour répondre efficacement aux contraintes et opportunités externes.

En définitive, la **performance de l'entreprise** ne dépend pas uniquement de sa taille ou de ses ressources internes. Elle repose sur :

- La **qualité de son analyse environnementale**,
- Sa **capacité d'adaptation** (ou de proactivité),
- La **cohérence** entre sa stratégie et les évolutions du monde extérieur.

Conclusion

L'environnement de l'entreprise n'est pas un décor figé ou une simple toile de fond. C'est une **force vivante, complexe et changeante**, qui conditionne la survie, la performance et le développement de toute organisation.

En parcourant ce chapitre, nous avons distingué deux niveaux complémentaires :

- Le **micro-environnement** (acteurs directs) : clients, fournisseurs, concurrents, personnel, bailleurs de fonds, État, institutions. Il agit de manière quotidienne et immédiate.
- Le **macro-environnement** (forces globales indirectes) : économique, technologique, socio-culturel, politico-juridique, écologique. Il imprime un cadre général, plus large et moins contrôlable.

Dans un contexte marqué par la mondialisation, la digitalisation accélérée et les réformes structurelles (notamment en Algérie avec les évolutions du secteur bancaire et financier), les entreprises ne peuvent plus se contenter de regarder leur marché proche. Elles doivent développer une véritable **intelligence environnementale** : lire le monde pour agir avec justesse.

La réussite d'une entreprise repose sur sa capacité à comprendre son environnement, à exploiter les opportunités qu'il lui offre et à faire face aux menaces qu'il lui oppose.

Question de réflexion

- Comment une banque algérienne peut-elle concilier deux exigences apparemment contradictoires : d'un côté, la nécessité de se digitaliser (paiements électroniques, applications mobiles, services en ligne) ; de l'autre, la persistance d'une forte culture du cash (préférence marquée pour les espèces, méfiance envers le numérique) ?
- Quelles solutions hybrides pourrait-elle proposer ?
- Quels risques et opportunités cette situation génère-t-elle pour le secteur bancaire en Algérie ?

Chapitre 5 : La structure de l'entreprise

Introduction

Toute entreprise, qu'elle soit une PME familiale ou une grande banque publique, doit organiser son fonctionnement. Qui fait quoi ? Qui rend compte à qui ? Comment l'information circule-t-elle entre les services ? Ces questions, apparemment simples, renvoient à un concept fondamental du management : **la structure de l'entreprise**.

La structure n'est pas une simple formalité administrative. Elle constitue l'épine dorsale de l'organisation. Elle détermine la manière dont les activités sont réparties, coordonnées et contrôlées. Une structure bien conçue permet à l'entreprise d'être efficace, réactive et performante. À l'inverse, une structure inadaptée peut générer des conflits internes, des blocages dans la circulation de l'information et une inefficacité généralisée.

Dans un contexte économique marqué par la complexité et les mutations rapides (notamment en Algérie, où les entreprises publiques se restructurent et les entreprises privées se développent), le choix d'une structure adaptée devient un **facteur clé de performance**. Comprendre les fondements de la structure, c'est apprendre à construire une organisation capable de relever les défis de son environnement.

Objectifs

À l'issue de cette première partie, l'étudiant sera capable de :

1. **Définir** la structure et ses rôles fondamentaux (division du travail, coordination, répartition du pouvoir, contrôle).
2. **Distinguer** structure formelle (organigramme) et structure informelle (relations réelles, non écrites).
3. **Établir** le lien direct entre structure et performance.
4. **Présenter** les structures classiques : hiérarchique (Fayol), fonctionnelle (Taylor), hiérarchico-fonctionnelle (staff & line), divisionnelle.
5. **Explorer** une structure moderne : la structure matricielle, adaptée aux environnements complexes et aux projets transversaux.
6. **Analyser** le modèle de Mintzberg (les cinq composantes de l'organisation, les mécanismes de coordination, les configurations types).
7. **Identifier** les déterminants de la structure (taille, technologie, environnement, stratégie, secteur).

I. Définition de la structure de l'entreprise

1.1 Une définition de référence

Parmi les nombreuses définitions proposées par les théoriciens des organisations, celle d'**Henry Mintzberg** fait aujourd'hui référence. Selon lui :

« La structure d'une organisation est la somme des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et assurer leur coordination. »

Cette définition met en lumière les deux grandes fonctions de toute structure :

1. **Diviser le travail** : décomposer l'activité globale en tâches élémentaires, confiées à des individus ou à des services spécialisés.
2. **Coordonner les tâches** : assurer la synchronisation et l'harmonisation de ces tâches pour que l'ensemble fonctionne de manière cohérente.

1.2 En d'autres termes

La structure d'une entreprise répond à trois questions fondamentales :

Question	Traduction structurale
Qui fait quoi ?	Division du travail et répartition des responsabilités
Qui rend compte à qui ?	Hiérarchie et relations d'autorité
Comment les services communiquent-ils ?	Coordination et circuits d'information

La structure est ainsi l'**architecture interne** de l'entreprise : elle en dessine le squelette et les articulations.

II. Le rôle de la structure

Une structure n'existe pas pour elle-même. Elle remplit quatre fonctions essentielles qui conditionnent le bon fonctionnement de l'entreprise.

1. La division du travail

Toute activité complexe gagne à être décomposée en tâches plus simples. La division du travail permet à chaque employé de se spécialiser dans un domaine précis, ce qui génère des gains d'efficacité, de rapidité et de qualité.

Exemple :

Dans une banque, on ne demande pas au même employé d'accueillir les clients, d'instruire les dossiers de crédit et de gérer la comptabilité. Ces activités sont réparties entre différents services : accueil, service crédit, service financier.

2. La coordination

Diviser le travail ne suffit pas. Encore faut-il que les différentes tâches soient harmonisées entre elles. La coordination assure que chaque service travaille dans la même direction, selon des objectifs communs et sans chevauchement inutile.

Exemple :

Le service crédit d'une banque ne peut accorder un prêt sans que le service risques ait préalablement évalué la solvabilité du client. La coordination entre ces deux services est indispensable.

3. La répartition du pouvoir

La structure définit qui décide, qui exécute et qui contrôle. Elle établit les niveaux d'autorité et les circuits de décision. Cette répartition est cruciale pour éviter les conflits et les lenteurs.

Exemple :

Dans une banque, un simple guichetier n'a pas le pouvoir d'accorder un crédit de plusieurs millions de dinars. Cette décision relève de la direction générale ou du comité de crédit. La structure précise ces niveaux de pouvoir.

4. Le contrôle

Enfin, la structure permet de suivre les performances et d'évaluer les résultats. Grâce à l'organisation hiérarchique et fonctionnelle, les responsables peuvent surveiller l'activité de leurs équipes et corriger les éventuels écarts.

Exemple :

Un directeur d'agence bancaire contrôle l'activité de ses services (crédit, épargne,

accueil) à travers des indicateurs : nombre de dossiers traités, délais de réponse, taux de satisfaction client.

III. L'organigramme : la représentation graphique de la structure

1. Définition et utilité

L'**organigramme** est la représentation graphique de la structure formelle d'une entreprise. Il permet de visualiser d'un seul coup d'œil :

- les différents **services** ou départements qui composent l'organisation ;
- les **relations hiérarchiques** (qui dépend de qui) ;
- la **répartition des responsabilités** (qui est responsable de quoi).

L'organigramme est à l'entreprise ce qu'un plan est à un bâtiment : il en révèle l'architecture.

3. Les limites de l'organigramme

L'organigramme, aussi utile soit-il, présente certaines limites :

- Il fige une réalité qui peut être plus fluide (les relations informelles n'apparaissent pas).
- Il ne dit rien sur la qualité des relations entre services (coopération ou conflit).
- Il peut donner une illusion de clarté alors que la réalité est plus complexe.

IV. Structure formelle et structure informelle

Toute entreprise possède deux visages : celui qui est officiel, affiché, et celui qui est réel, vécu au quotidien.

1. La structure formelle

La **structure formelle** est la structure officielle de l'entreprise. Elle est délibérément conçue par la direction et formalisée dans des documents (organigramme, manuels de procédures, fiches de poste).

Ses caractéristiques :

- **Officielle** : elle fait autorité.
- **Définie** : on peut la décrire précisément.
- **Hierarchisée** : elle repose sur des règles et des relations d'autorité claires.

Exemple : L'organigramme affiché dans le hall d'une banque montre la structure formelle : directeur général, directeurs de départements, chefs de service, employés.

2. La structure informelle

La **structure informelle** désigne l'ensemble des relations réelles entre les individus, indépendamment des règles officielles. Elle naît spontanément des interactions quotidiennes, des affinités personnelles, des réseaux de confiance.

Ses caractéristiques :

- **Non officielle** : elle n'apparaît dans aucun document.
- **Implicite** : elle repose sur des habitudes, des sympathies, des alliances.
- **Souple** : elle évolue rapidement.

Exemple : Dans une banque, un employé sans position hiérarchique importante peut influencer les décisions parce qu'il est proche du directeur, ou parce que son expérience lui confère une autorité naturelle. C'est la structure informelle à l'œuvre.

3. L'iceberg organisationnel

On représente souvent la structure formelle et informelle par l'image de **l'iceberg** :

Visible (au-dessus de l'eau)	Caché (sous l'eau)
Organigramme	Relations informelles
Règlements et procédures	Réseaux de confiance
Titres et fonctions	Jeux d'influence et alliances
Structure formelle	Structure informelle

Leçon managériale : Un bon gestionnaire ne se contente pas de connaître la structure formelle. Il doit aussi comprendre la structure informelle, car c'est souvent là que se jouent les véritables coopérations ou blocages.

V. Lien entre structure et performance

1. Une structure efficace améliore la performance

Une structure bien conçue n'est pas une fin en soi. Elle est un moyen au service de la performance organisationnelle. Une structure efficace permet :

Effet	Explication
Meilleure coordination	Les services travaillent en harmonie, sans chevauchement ni conflit
Réduction des coûts	Moins de doublons, moins de lenteurs, moins d'erreurs
Amélioration de la productivité	Chaque employé sait ce qu'il doit faire et comment son travail s'inscrit dans l'ensemble
Réactivité accrue	Les décisions sont prises rapidement par les bons niveaux hiérarchiques

2. Une mauvaise structure pénalise l'organisation

À l'inverse, une structure inadaptée peut générer des dysfonctionnements graves :

- **Conflits internes** : les services se renvoient la responsabilité.
- **Mauvaise circulation de l'information** : des décisions sont prises sans que les services concernés soient informés.
- **Inefficacité organisationnelle** : les tâches sont mal réparties, des doublons apparaissent.

Question de réflexion

Dans une banque algérienne publique en cours de restructuration, vous constatez que la structure formelle (organigramme) a été modifiée, mais que les employés continuent à fonctionner selon d'anciennes habitudes informelles. Cette situation peut-elle nuire à la performance ? Comment un manager pourrait-il favoriser l'alignement entre structure formelle et réalité informelle ?

VI. Les structures classiques de l'entreprise

Présentation générale des structures classiques

Après avoir posé les fondements de la structure (définition, rôles, organigramme, structure formelle et informelle, lien avec la performance), nous abordons désormais la typologie des structures. Il existe plusieurs manières d'organiser une entreprise, chacune répondant à des logiques différentes.

Les **structures classiques**, également appelées structures traditionnelles, sont celles qui ont été théorisées par les pionniers du management (Fayol, Taylor) et qui restent encore largement utilisées aujourd'hui, en particulier dans les entreprises de taille modeste ou dans les environnements relativement stables. Elles se caractérisent généralement par une logique de spécialisation, de hiérarchie et de centralisation.

Nous en examinerons quatre grandes formes : la structure hiérarchique, la structure fonctionnelle, la structure hiérarchico-fonctionnelle (staff & line) et la structure divisionnelle.

VII. La structure hiérarchique (ou structure linéaire)

1. Origine et paternité

La structure hiérarchique est associée au nom d'**Henri Fayol**, ingénieur et théoricien français du management, qui a posé les principes de l'organisation administrative au début du XXe siècle.

2. Caractéristiques fondamentales

La structure hiérarchique repose sur trois principes clés :

Principe	Explication
Unité de commandement	Chaque subordonné ne reçoit d'ordres que d'un seul supérieur hiérarchique
Autorité centralisée	Les décisions importantes sont prises au sommet de la pyramide
Organisation pyramidale	La structure s'étage en niveaux successifs : direction générale, puis directions intermédiaires, puis services opérationnels

Représentation graphique :

3. Avantages

Avantage	Explication
Clarté	Chacun sait de qui il dépend et à qui il doit rendre compte
Discipline	L'autorité est clairement identifiée, ce qui facilite le commandement
Simplicité	Les circuits de décision et de communication sont simples à comprendre
Responsabilité directe	Il est facile d'identifier qui est responsable d'un résultat

4. Inconvénients

Inconvénient	Explication
Rigidité	La structure est peu adaptable aux changements de l'environnement
Lenteur	Les décisions doivent remonter la hiérarchie, ce qui prend du temps
Surcharge des supérieurs	Les cadres dirigeants peuvent être submergés de décisions à prendre
Déresponsabilisation des subordonnés	Les employés attendent les ordres au lieu d'initier des actions

VIII. La structure fonctionnelle

1. Origine et paternité

La structure fonctionnelle est associée à **Frederick Winslow Taylor**, le père de l'organisation scientifique du travail (OST). Taylor a cherché à maximiser l'efficacité par une spécialisation extrême des tâches.

2. Principe fondamental

Au lieu de regrouper les activités par niveau hiérarchique, la structure fonctionnelle organise l'entreprise par **grandes fonctions** (ou départements spécialisés). Chaque fonction regroupe des activités de même nature.

Les fonctions classiques sont :

Fonction	Activités principales
Production	Fabrication des biens, gestion des ateliers

Marketing	Étude des marchés, publicité, vente
Finance	Gestion de trésorerie, comptabilité, contrôle de gestion
Ressources humaines	Recrutement, formation, paie
Recherche & développement	Innovation, nouveaux produits

3. Caractéristiques

- **Spécialisation poussée** : chaque service se concentre sur son domaine d'expertise.
- **Plusieurs chefs possibles** : un employé peut recevoir des instructions de différents responsables fonctionnels.

4. Avantages

Avantage	Explication
Efficacité technique	La spécialisation améliore la productivité
Expertise approfondie	Chaque fonction développe des compétences pointues
Standardisation	Les procédures sont uniformisées au sein de chaque fonction

5. Inconvénients

Inconvénient	Explication
Conflits d'autorité	Un employé peut recevoir des ordres contradictoires de différents chefs fonctionnels
Communication difficile	Les fonctions peuvent se replier sur elles-mêmes (effet « silo »)
Vision partielle	Chaque fonction voit l'entreprise selon son propre prisme, sans vision globale

IX. La structure hiérarchico-fonctionnelle (Staff & Line)

1. Principe général

La structure **hiérarchico-fonctionnelle**, également connue sous le nom de **structure « Staff & Line »** (ligne et état-major), cherche à combiner les avantages de la

structure hiérarchique (clarté, unité de commandement) et de la structure fonctionnelle (expertise spécialisée).

Elle repose sur une distinction fondamentale entre deux types d'acteurs :

Type	Rôle	Autorité
Line (ligne hiérarchique)	Prendre les décisions, commander, exécuter	Autorité directe (pouvoir de décision)
Staff (état-major, conseil)	Conseiller, assister, apporter une expertise	Autorité consultative (pas de décision directe)

2. Fonctionnement

- La **ligne hiérarchique** reste seule détentrice du pouvoir de décision.
- Le **staff** (experts, conseillers, équipes projets) apporte son analyse, ses études, ses recommandations, mais ne peut pas imposer ses vues.
- La décision finale appartient toujours au responsable hiérarchique de la ligne.

Représentation simplifiée :

3. Avantages

Avantage	Explication
Meilleure qualité des décisions	Les décideurs bénéficient d'expertises spécialisées
Maintien de l'unité de commandement	Un seul chef donne les ordres (pas de conflits d'autorité)
Souplesse	Le staff peut être renforcé ou allégé selon les besoins
Développement de compétences	Les experts du staff se consacrent à des activités de haute technicité

4. Inconvénients

Inconvénient	Explication
Risque de tensions	Les experts du staff peuvent se sentir frustrés de ne pas décider
Lenteur potentielle	La consultation du staff allonge parfois les circuits de décision
Coût	Maintenir une équipe d'experts coûte cher

X. La structure divisionnelle

1. Principe fondamental

La **structure divisionnelle** est adaptée aux grandes entreprises diversifiées. Au lieu d'organiser l'entreprise par fonctions (marketing, finance, production, etc.), on l'organise par **divisions** relativement autonomes. Chaque division se comporte comme une « entreprise dans l'entreprise ».

Le découpage peut se faire selon trois logiques principales :

Logique de découpage	Principe	Exemple
Par produit	Une division par type de produit	Automobiles, camions, motos
Par marché	Une division par catégorie de clients	Particuliers, professionnels, grandes entreprises
Par zone géographique	Une division par région	Nord, Sud, Est, Ouest

2. Caractéristiques

- **Décentralisation** : chaque division dispose d'une grande autonomie de gestion.
- **Autonomie des divisions** : chaque division a ses propres services fonctionnels (marketing, finance, RH).
- **Direction générale légère** : la direction générale se concentre sur la stratégie globale et l'allocation des ressources entre divisions.

Représentation simplifiée :

3. Avantages

Avantage	Explication
Adaptabilité	Chaque division s'adapte rapidement aux spécificités de son produit ou marché
Autonomie et responsabilisation	Les dirigeants de division sont responsables de leurs résultats
Formation de cadres	Les divisions servent de « laboratoires » pour former les futurs dirigeants
Vision claire des performances	Il est facile de comparer la rentabilité entre divisions

4. Inconvénients

Inconvénient	Explication
Risque de doublons	Chaque division crée ses propres services fonctionnels (coût supplémentaire)
Concurrence interne	Les divisions peuvent se concurrencer au lieu de coopérer
Perte d'économies d'échelle	Les achats centralisés sont souvent moins chers que des achats séparés
Tensions sur les ressources	La direction générale doit arbitrer entre divisions pour l'allocation des budgets

Pour mémoire :

Type de structure	Logique dominante	Adaptée à
Hierarchique	Unité de commandement, pyramide	Petites entreprises, administration, environnements stables
Fonctionnelle	Spécialisation par fonction	Entreprises de taille moyenne, production standardisée
Hierarchico-fonctionnelle (Staff & Line)	Ligne décisionnelle + conseil d'experts	Entreprises complexes nécessitant de l'expertise
Divisionnelle	Autonomie par produit/marché/région	Grands groupes diversifiés

Ces structures classiques présentent cependant une limite commune : elles ont été conçues pour des environnements **relativement stables et prévisibles**. Or, le monde économique d'aujourd'hui est marqué par la complexité, l'incertitude, l'accélération technologique et la mondialisation. Face à ces défis, les structures classiques peuvent révéler leur rigidité.

Question de réflexion

Une banque algérienne publique, historiquement organisée selon une structure hiérarchique rigide, souhaite se moderniser pour faire face à la concurrence des banques privées et des fintechs. Quel type de structure classique lui conseilleriez-vous d'adopter en priorité ? Faut-il selon vous privilégier le passage à une structure divisionnelle ou le renforcement d'un staff d'experts (structure hiérarchico-fonctionnelle) ? Justifiez votre réponse.

XI. Les structures modernes : dépasser le modèle classique

Les structures classiques que nous avons étudiées (hiérarchique, fonctionnelle, hiérarchico-fonctionnelle, divisionnelle) ont été conçues pour des environnements relativement stables et prévisibles. Cependant, l'économie contemporaine est marquée par l'incertitude, l'innovation rapide, la mondialisation et la complexité croissante des projets. Face à ces évolutions, de nouvelles formes structurelles sont apparues, plus flexibles et plus adaptées à la gestion de projets transversaux.

Parmi ces structures modernes, la **structure matricielle** occupe une place essentielle.

1. La structure matricielle : principe fondamental

La structure matricielle se caractérise par une **double autorité**. Contrairement aux structures classiques où chaque employé ne dépend que d'un seul supérieur (principe d'unité de commandement de Fayol), la structure matricielle combine deux dimensions :

Dimension	Type d'autorité	Rôle
Autorité fonctionnelle (verticale)	Permanente	Responsable du métier, de la compétence technique, de l'évaluation
Autorité de projet (horizontale)	Temporaire	Chef de projet, responsable des délais et des livrables

Représentation graphique simplifiée :

Chaque membre de l'équipe projet se trouve ainsi à l'intersection de deux lignes d'autorité :

- Il dépend de son **responsable fonctionnel** (son supérieur hiérarchique dans son service d'origine).
- Il dépend également du **chef de projet** (pour la durée du projet).

2. Avantages de la structure matricielle

Avantage	Explication
Flexibilité	L'entreprise peut monter et démonter des équipes projet selon les besoins

Transversalité	Favorise la communication entre services qui ne se parlaient pas
Valorisation des compétences	Les experts sont mobilisés là où leur savoir-faire est le plus utile
Meilleure allocation des ressources	Les compétences sont partagées entre projets et services permanents
Réactivité accrue	Les décisions sont prises plus près du terrain

3. Inconvénients et risques

Inconvénient	Explication
Conflits de pouvoir	Le salarié peut recevoir des ordres contradictoires (chef fonctionnel vs chef de projet)
Risque de surcharge	Un même collaborateur peut être affecté à plusieurs projets simultanément
Complexité de gestion	La double autorité complexifie l'évaluation, la rémunération et les promotions
Nécessité de compétences relationnelles	Les managers doivent négocier, arbitrer, communiquer davantage

4. Quand adopter une structure matricielle ?

La structure matricielle est particulièrement adaptée lorsque :

- L'entreprise gère de **nombreux projets simultanés**.
- Les projets nécessitent des **compétences diverses et rares**.
- L'environnement est **complexe et changeant**.
- L'innovation est un **objectif stratégique**.

Elle est moins adaptée aux petites structures ou aux environnements très stables, où les coûts de coordination matricielle dépassent les bénéfices.

XII. Le modèle de Mintzberg : une synthèse théorique

Après avoir examiné les structures classiques et la structure matricielle, il convient de s'intéresser à l'un des cadres d'analyse les plus influents en matière de structure organisationnelle : celui d'**Henry Mintzberg**. Professeur canadien de management, Mintzberg a proposé un modèle qui permet de comprendre comment

toute organisation se décompose en composantes fondamentales et quels mécanismes de coordination elle utilise.

1. Les cinq composantes de l'organisation selon Mintzberg

Selon Mintzberg, toute organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur, repose sur cinq composantes de base. Ces composantes interagissent pour assurer le fonctionnement de l'entreprise.

Composante	Traduction	Rôle	Qui est concerné ?
Sommet stratégique	Direction générale	Définit la mission, la stratégie, les grandes orientations	Directeur général, comité de direction
Ligne hiérarchique (ou ligne intermédiaire)	Middle management	Relais entre le sommet et le centre opérationnel, supervise les cadres intermédiaires	Directeurs régionaux, chefs de service
Centre opérationnel	Base de l'organisation	Exécute le travail de base, produit le bien ou le service	Employés, ouvriers, guichetiers, conseillers clientèle
Technostructure	Analystes et experts	Conçoit les procédures, standardise les processus, contrôle la qualité	Analystes financiers, contrôleurs de gestion, planificateurs
Support logistique	Fonctions support	Apporte un soutien indirect à l'activité principale	RH, juridique, informatique, maintenance, communication

Représentation graphique du modèle de Mintzberg :

2. Les mécanismes de coordination

Mintzberg identifie quatre mécanismes fondamentaux par lesquels une organisation coordonne son travail. Ces mécanismes ne sont pas exclusifs : ils coexistent généralement, mais l'un d'eux domine selon le type d'organisation.

Mécanisme	Principe	Exemple
-----------	----------	---------

Supervision directe	Un manager donne des ordres et contrôle directement ses subordonnés	Chef d'équipe qui assigne les tâches à ses employés
Ajustement mutuel	Les acteurs se coordonnent de manière informelle par la communication directe	Deux analystes se parlent pour résoudre un problème de données
Standardisation des procédés	Le travail est défini à l'avance par des règles et des procédures	Manuels de procédure, normes qualité ISO
Standardisation des résultats	On définit les objectifs à atteindre, mais l'exécutant choisit les moyens	Objectifs de vente, indicateurs de performance (KPI)
Standardisation des qualifications	On s'assure que les employés ont les compétences requises, puis on leur fait confiance	Recrutement sur diplôme, formation certifiante

3. Les configurations structurelles selon Mintzberg

En combinant les cinq composantes et les mécanismes de coordination, Mintzberg propose six configurations types (ou formes structurelles) :

Configuration	Composante clé	Mécanisme dominant	Exemple
Structure simple	Sommet stratégique	Supervision directe	Petite entreprise artisanale, start-up
Bureaucratie mécaniste	Technostructure	Standardisation des procédés	Administration publique, usine
Bureaucratie professionnelle	Centre opérationnel	Standardisation des qualifications	Hôpital, université, cabinet d'audit
Structure divisionnelle	Ligne hiérarchique	Standardisation des résultats	Grand groupe diversifié
Adhocratie (structure innovante)	Support logistique + technostructure	Ajustement mutuel	Agence de création, entreprise de haute technologie
Missionnaire (structure idéologique)	Idéologie (valeur commune)	Socialisation	ONG, organisation religieuse

XIII. Les déterminants de la structure

La structure d'une entreprise n'est jamais le fruit du hasard. Elle est conditionnée par un certain nombre de facteurs, appelés **déterminants de la structure**. Comprendre ces déterminants permet de savoir pourquoi telle entreprise a choisi telle structure et, surtout, comment concevoir une structure adaptée à sa situation particulière.

1. La taille de l'entreprise

Taille	Impact sur la structure
Petite entreprise (moins de 50 salariés)	Structure simple, peu formalisée, centralisée
Moyenne entreprise (50 à 500 salariés)	Apparition d'une hiérarchie intermédiaire, début de spécialisation
Grande entreprise (plus de 500 salariés)	Structure complexe, formalisée, décentralisée, nombreux niveaux hiérarchiques

Règle générale : Plus l'entreprise est grande, plus sa structure est complexe et formalisée.

2. La technologie

La technologie utilisée par l'entreprise (au sens large : processus de production, outils, informatique) influence fortement la structure.

Type de technologie	Impact sur la structure
Production simple (peu de machines, artisanat)	Structure simple, faible formalisation
Production de masse (chaîne d'assemblage)	Structure bureaucratique, standardisation, hiérarchie
Production unitaire ou process continu (sur mesure, chimie)	Structure plus flexible, équipes autonomes

Exemple : Une entreprise de leasing automobile qui utilise un logiciel de gestion automatisé des dossiers peut avoir une structure plus plate et moins hiérarchisée qu'une banque traitant les dossiers manuellement.

3. L'environnement

L'environnement (macro-environnement vu dans le chapitre précédent, mais aussi secteur concurrentiel) est un déterminant majeur.

Type d'environnement	Structure adaptée
Environnement stable (peu de changements)	Structure rigide, bureaucratique, hiérarchisée (ex : administration)
Environnement instable et incertain (changements rapides)	Structure flexible, décentralisée, matricielle, adhocratique (ex : start-up, fintech)

4. La stratégie

Principe fondamental énoncé par Alfred Chandler, historien du management :

« **La structure suit la stratégie.** »

Cela signifie que c'est la stratégie de l'entreprise qui détermine sa structure, et non l'inverse. Autrement dit, on ne choisit pas une structure abstraite ; on choisit d'abord une stratégie, puis on construit la structure qui permet de la mettre en œuvre.

Type de stratégie	Structure adaptée
Stratégie de niche (faible diversification)	Structure simple ou fonctionnelle
Stratégie de diversification (produits ou marchés variés)	Structure divisionnelle
Stratégie d'innovation rapide	Structure flexible, adhocratie
Stratégie de réduction des coûts	Structure bureaucratique, standardisée

5. Le secteur d'activité

Le secteur dans lequel évolue l'entreprise impose également des contraintes structurelles.

Secteur	Caractéristiques structurelles typiques
Banque / assurance	Structure hiérarchique ou divisionnelle, forte réglementation, importance de la technostructure (conformité, risques)
Industrie lourde	Structure bureaucratique, standardisation des procédés
Conseil / audit	Structure professionnelle (bureaucratie professionnelle), forte autonomie des consultants
Technologie / numérique	Structure plate, flexible, adhocratique
Administration publique	Structure hiérarchique rigide, bureaucratie mécaniste

XIV. Synthèse des déterminants

Tableau récapitulatif des déterminants

Déterminant	Effet sur la structure
Taille	Grande → structure complexe et formalisée
Technologie	Production de masse → bureaucratie ; production flexible → structure souple
Environnement	Stable → structure rigide ; instable → structure flexible
Stratégie	Diversification → structure divisionnelle
Secteur	Réglementé → technostucture développée

Conclusion

La structure de l'entreprise est bien plus qu'un simple organigramme affiché au mur. Elle constitue l'**ossature organisationnelle** qui conditionne la circulation de l'information, la rapidité des décisions, l'efficacité des équipes et, en définitive, la performance globale.

Il n'existe pas de structure universellement bonne ou mauvaise. La structure idéale est celle qui est **adaptée** aux caractéristiques de l'entreprise (sa taille, sa technologie, sa stratégie, son secteur) et à son environnement. Le travail du manager consiste à concevoir ou à faire évoluer la structure pour qu'elle reste alignée sur ces facteurs.

Dans un contexte algérien marqué par la transformation des entreprises publiques (restructurations, modernisation) et le développement des entreprises privées (création de PME, émergence de start-ups), la maîtrise de ces concepts devient un atout essentiel pour tout futur gestionnaire ou financier.

Question de réflexion

Une banque algérienne publique de taille importante, historiquement organisée selon une structure hiérarchique rigide et bureaucratique, souhaite se transformer pour devenir plus réactive face à la concurrence des banques privées et des fintechs.

Sur la base des déterminants que nous avons étudiés (environnement instable, stratégie d'innovation, technologie digitale), quel type de structure recommanderiez-vous : divisionnelle, matricielle ou une configuration adhocratique selon Mintzberg ?

Justifiez votre réponse en trois arguments.

Chapitre 6 : Les fonctions de l'entreprise

Introduction

Parmi l'ensemble des fonctions qui composent une entreprise (production, marketing, finance, ressources humaines, etc.), la **fonction production** occupe une place particulière. Elle est, pour les entreprises industrielles et pour une partie des entreprises de services, le **cœur opérationnel** de l'organisation. C'est par elle que les ressources entrantes (matières premières, énergie, travail, capital) sont transformées en biens ou services destinés aux clients.

Cette transformation, qui semble simple dans son principe, est en réalité d'une grande complexité. Produire, ce n'est pas seulement fabriquer. C'est produire **au bon coût, à la bonne qualité, dans les délais requis, et en quantité adaptée** à la demande. L'efficacité de la fonction production conditionne donc directement la compétitivité de l'entreprise sur son marché.

Dans un environnement économique marqué par l'intensification de la concurrence (y compris en Algérie, où les entreprises publiques et privées doivent faire face à des rivalités accrues) et par l'exigence croissante des clients (qui veulent des produits de qualité, personnalisés et livrés rapidement), les systèmes de production ont profondément évolué. On est passé des logiques de **production de masse** (produire beaucoup, à moindre coût, avec des stocks importants) à des logiques plus **flexibles**, plus **réactives** et davantage **orientées vers la demande réelle**.

Ce chapitre explore ces différentes logiques de gestion de la production ainsi que les principaux outils qui permettent aux entreprises de piloter efficacement leur activité productive.

Objectifs pédagogiques

À l'issue de cette première partie du chapitre 3, l'étudiant sera capable de :

1. **Comprendre** le rôle central de la fonction production dans l'entreprise.
2. **Distinguer** les deux grandes logiques de production : flux poussés et flux tirés (Juste-à-Temps).
3. **Identifier** les avantages et les limites de chaque logique.
4. **Connaître** les principaux outils de gestion de la production (MRP, Kanban, programmation linéaire, diagramme de Gantt, PERT).
5. **Appliquer** ces notions à des cas concrets, notamment dans le contexte algérien.

I. Les logiques de gestion de la production

La gestion de la production repose sur une question fondamentale : **quand déclencher la production ?** Faut-il produire à l'avance sur la base de prévisions, ou faut-il attendre la commande effective du client ? Ces deux approches s'opposent et définissent deux grandes logiques : les **flux poussés** et les **flux tirés**.

1. La production à flux poussés

a) Principe général

Dans le système à **flux poussés** (ou *push system*), la production est déclenchée à partir de **prévisions de la demande**. L'entreprise anticipe ce que les clients vont acheter, produit en conséquence, et stocke les produits finis en attendant leur vente.

Image simple : On pousse les produits dans le circuit commercial, de l'amont (production) vers l'aval (client), selon un planning préétabli.

b) Caractéristiques fondamentales

Caractéristique	Explication
Production anticipée	On produit avant d'avoir reçu les commandes
Constitution de stocks	Les produits finis sont stockés en attendant d'être vendus
Planification centralisée	Un service central (ordonnancement) décide des quantités et des dates de production
Horizon de planification	Généralement à moyen ou long terme (mois, trimestres)

c) Avantages

Avantage	Explication
Économies d'échelle	Produire en grandes séries réduit le coût unitaire
Disponibilité des produits	Le client peut être livré immédiatement (produit en stock)
Planification stable	Les équipes travaillent selon un calendrier prévisible
Absorption des coûts fixes	Les machines tournent à plein régime, ce qui répartit les coûts fixes

d) Limites et inconvénients

Limite	Explication
Risque de surproduction	Si les prévisions sont erronées, on produit trop par rapport à la demande réelle
Coûts de stockage élevés	Les stocks coûtent cher : entrepôts, assurance, manutention, dépréciation
Faible réactivité	Difficile de modifier le programme de production une fois lancé
Risque d'obsolescence	Pour les produits à évolution rapide, les stocks peuvent devenir invendables

2. La production à flux tirés (Juste-à-Temps – JAT)

a) Principe général

Dans le système à **flux tirés** (ou *pull system*), la production est déclenchée **par la demande effective du client**. Contrairement au flux poussé, on ne produit rien tant que le client n'a pas commandé. C'est la consommation qui « tire » la production depuis l'aval (client) vers l'amont (fournisseurs).

Ce système est au cœur de la philosophie du **Juste-à-Temps** (JAT), développée notamment par le constructeur automobile Toyota après la Seconde Guerre mondiale.

Image simple : On ne produit que ce qui est consommé, au moment où c'est consommé, dans la quantité consommée. Le client tire la production.

b) Les trois principes fondamentaux du Juste-à-Temps

Principe	Explication
----------	-------------

Produire uniquement ce qui est vendu	Pas de production sans commande ferme
Produire au moment voulu	La production intervient juste à temps pour la livraison
Produire la quantité demandée	Ni plus, ni moins que ce que le client a commandé

c) Objectifs du Juste-à-Temps

Objectif	Explication
Réduction des stocks	Tendre vers zéro stock (matières premières, en-cours, produits finis)
Réduction des délais	Le temps entre la commande et la livraison est minimisé
Amélioration de la qualité	Les défauts doivent être détectés immédiatement (pas de stock tampon)
Flexibilité	L'entreprise doit être capable de varier sa production rapidement

d) Conditions de mise en œuvre

Le Juste-à-Temps ne s'improvise pas. Il repose sur un certain nombre de conditions préalables :

Condition	Explication
Système d'information fiable et automatisé	Les informations sur la demande doivent circuler en temps réel
Personnel polyvalent et qualifié	Les opérateurs doivent savoir intervenir sur plusieurs tâches
Organisation flexible	Capacité à réorganiser rapidement les postes de travail
Relations étroites avec les fournisseurs	Les fournisseurs doivent livrer fréquemment, en petites quantités, avec une qualité parfaite
Maintenance préventive	Les pannes machines sont inacceptables car il n'y a pas de stock de sécurité

e) Avantages

Avantage	Explication
----------	-------------

Réduction drastique des stocks	Libération de capitaux et réduction des coûts de stockage
Meilleure qualité	Les défauts sont détectés immédiatement car il n'y a pas de stock tampon
Réactivité accrue	L'entreprise s'adapte rapidement aux variations de la demande
Gains d'espace	Moins d'entrepôts, plus d'espace pour la production

f) Limites et risques

Limite	Explication
Vulnérabilité aux ruptures	Une panne fournisseur ou machine peut bloquer toute la production
Exigences élevées	Nécessite une discipline et une fiabilité exceptionnelles
Coûts de transport	Les livraisons fréquentes (parfois plusieurs fois par jour) augmentent les coûts logistiques
Difficile à appliquer partout	Certains secteurs (agriculture, production saisonnière) ne s'y prêtent pas

Exemple : Toyota, pionnier du JAT, a pu montrer son efficacité pendant des décennies. Cependant, la méthode a montré ses fragilités lors de crises comme la catastrophe de Fukushima (2011) ou la pandémie de COVID-19 (2020), où les ruptures de composants électroniques ont paralysé toute l'industrie automobile.

g) Tableau comparatif : flux poussés vs flux tirés

Critère	Flux poussés	Flux tirés (JAT)
Déclenchement	Prévisions de la demande	Commande effective du client
Stocks	Importants	Tendre vers zéro
Réactivité	Faible (production programmée)	Élevée (production à la demande)
Risque principal	Surproduction, stocks obsolètes	Rupture, arrêt de production
Complexité de gestion	Modérée	Élevée (exigence de coordination)
Adapté pour	Produits standardisés à demande stable	Produits personnalisés ou à demande fluctuante

II. Les outils de gestion de la production

Les logiques de production (flux poussés ou tirés) ne peuvent être mises en œuvre sans des outils adaptés. Ces outils permettent de planifier, d'ordonnancer, de contrôler et d'optimiser l'activité productive. Nous en présentons ici cinq principaux.

1. La méthode MRP (Material Requirements Planning)

a) Définition et objectif

La **MRP** (planification des besoins en matières) est une méthode de gestion de production qui vise à **anticiper les besoins en composants** et à **synchroniser les opérations** de production. Elle est particulièrement adaptée aux systèmes à flux poussés.

L'objectif est de répondre à trois questions simples mais fondamentales :

- **Quoi** produire ?
- **Combien** produire ?
- **Quand** produire ?

b) Fonctionnement

La MRP part du **programme directeur de production** (PDP), qui définit les produits finis à fabriquer et leurs dates de livraison. À partir de là, le système décompose (par un calcul de « explosion des nomenclatures ») les besoins en composants, sous-ensembles et matières premières, en tenant compte des stocks existants et des délais d'approvisionnement.

c) Évolution historique

Étape	Sigle	Signification	Période
1	MRP1	Material Requirements Planning (calcul des besoins)	Années 1960-1970
2	MRP2	Manufacturing Resource Planning (gestion des ressources de production)	Années 1980
3	ERP	Enterprise Resource Planning (intégration globale de toutes les fonctions)	Années 1990 à aujourd'hui

La MRP1 est un simple outil de calcul des besoins. La MRP2 intègre également les ressources (machines, main-d'œuvre, capacités). L'ERP (Progiciel de Gestion Intégré)

étend cette logique à l'ensemble de l'entreprise : production, finance, RH, commercial, achats.

2. La méthode KANBAN

a) Définition et origine

Le **Kanban** (mot japonais signifiant « étiquette » ou « signal ») est un système de gestion de production à **flux tirés**, développé par Toyota dans le cadre du Juste-à-Temps.

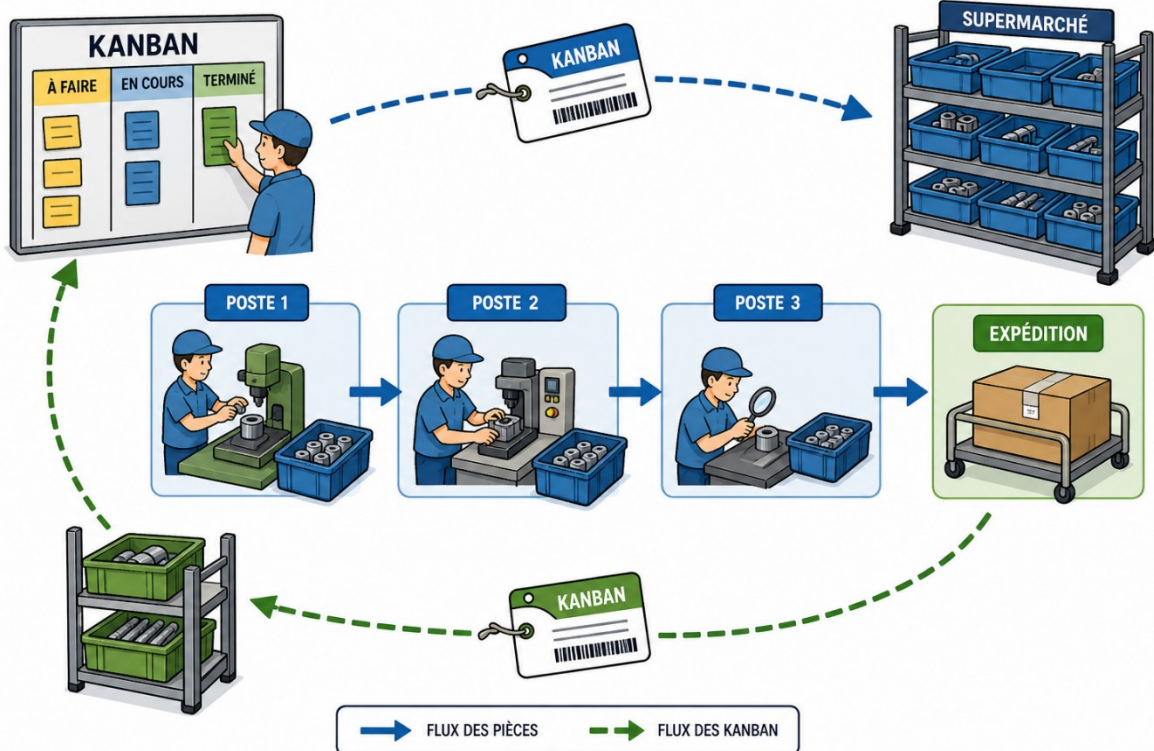
Contrairement à la MRP qui fonctionne par calcul centralisé, le Kanban fonctionne par **signal visuel** : une étiquette (physique ou électronique) circule entre les postes de travail pour indiquer qu'il faut produire ou livrer.

b) Principe de fonctionnement

Le fonctionnement du Kanban repose sur un principe simple : **on ne produit que lorsqu'on reçoit un signal.**

1. Le poste aval (client interne) consomme des pièces.
2. Lorsque son stock atteint un seuil minimum, il envoie un **signal** (l'étiquette Kanban) au poste amont (fournisseur interne).
3. Le poste amont produit alors exactement la quantité indiquée sur l'étiquette.
4. Les flux physiques (les pièces) et les flux d'information (les étiquettes) circulent en sens inverse.

Schéma simplifié (lecture de gauche à droite pour les flux physiques, de droite à gauche pour les signaux) :



c) Intérêts du Kanban

Intérêt	Explication
Réduction des stocks	On ne stocke que le strict nécessaire (un seul conteneur en attente)
Meilleure coordination	Les postes de travail s'auto-régulent par les signaux
Simplicité	Pas de calculs complexes, un système visuel immédiatement compréhensible
Détection des problèmes	Une rupture de Kanban signale un dysfonctionnement qu'il faut corriger

d) Limites

Le Kanban nécessite une production très stable (des cadences régulières) et des temps de réglage (changement de série) très faibles, faute de quoi le système se bloque.

3. La programmation linéaire

a) Définition

La **programmation linéaire** est une technique mathématique d'optimisation utilisée en gestion de production pour résoudre des problèmes d'allocation de ressources rares.

b) Objectifs

Deux objectifs principaux peuvent être poursuivis, selon le contexte :

Objectif	Formulation mathématique	Utilisation typique
Maximisation	Maximiser le profit	Choisir le mix produit le plus rentable
Minimisation	Minimiser les coûts	Réduire le coût d'un mélange de matières premières

Ces objectifs sont poursuivis sous **contraintes** : contraintes techniques (capacité des machines, heures de main-d'œuvre disponibles), contraintes économiques (budget), contraintes commerciales (demande minimale à satisfaire).

4. Le diagramme de Gantt

a) Définition et origine

Le **diagramme de Gantt** (du nom de son inventeur, l'ingénieur américain Henry Gantt, début XXe siècle) est un outil de **planification temporelle** très simple et largement utilisé.

b) Principe

Le diagramme se présente sous la forme d'un tableau à deux dimensions :

- En **lignes** : les tâches à réaliser.
- En **colonnes** : le temps (jours, semaines, mois).

Chaque tâche est représentée par une barre horizontale dont la longueur correspond à sa durée et dont la position indique sa date de début et de fin.

c) Utilités

Utilité	Explication
Visualisation des tâches	On voit d'un coup d'œil l'ensemble des opérations
Suivi de l'avancement	On peut comparer le prévu et le réalisé (en grisant la barre au fur et à mesure)

**Détection des
chevauchements**

On repère facilement si deux tâches sont prévues en même temps sur la même ressource

d) Limite principale

Le diagramme de Gantt ne montre pas clairement les **dépendances** entre tâches (telle tâche ne peut commencer que si telle autre est finie). C'est la limite que vient combler la méthode PERT.

5. La méthode PERT (et le chemin critique)**a) Définition et origine**

Le **PERT** (Program Evaluation and Review Technique) est une méthode de planification et de contrôle de projets complexes. Elle a été mise au point dans les années 1950 par la marine américaine pour le lancement du programme de missiles Polaris.

b) Principe

La méthode PERT consiste à :

1. **Identifier toutes les tâches** nécessaires à la réalisation du projet.
2. **Déterminer l'enchaînement** (les précédences) : quelles tâches doivent être terminées avant que d'autres puissent commencer ?
3. **Estimer la durée** de chaque tâche.
4. **Construire un graphe** (réseau de tâches) représentant l'ensemble.
5. **Calculer le chemin critique.**

c) Le chemin critique

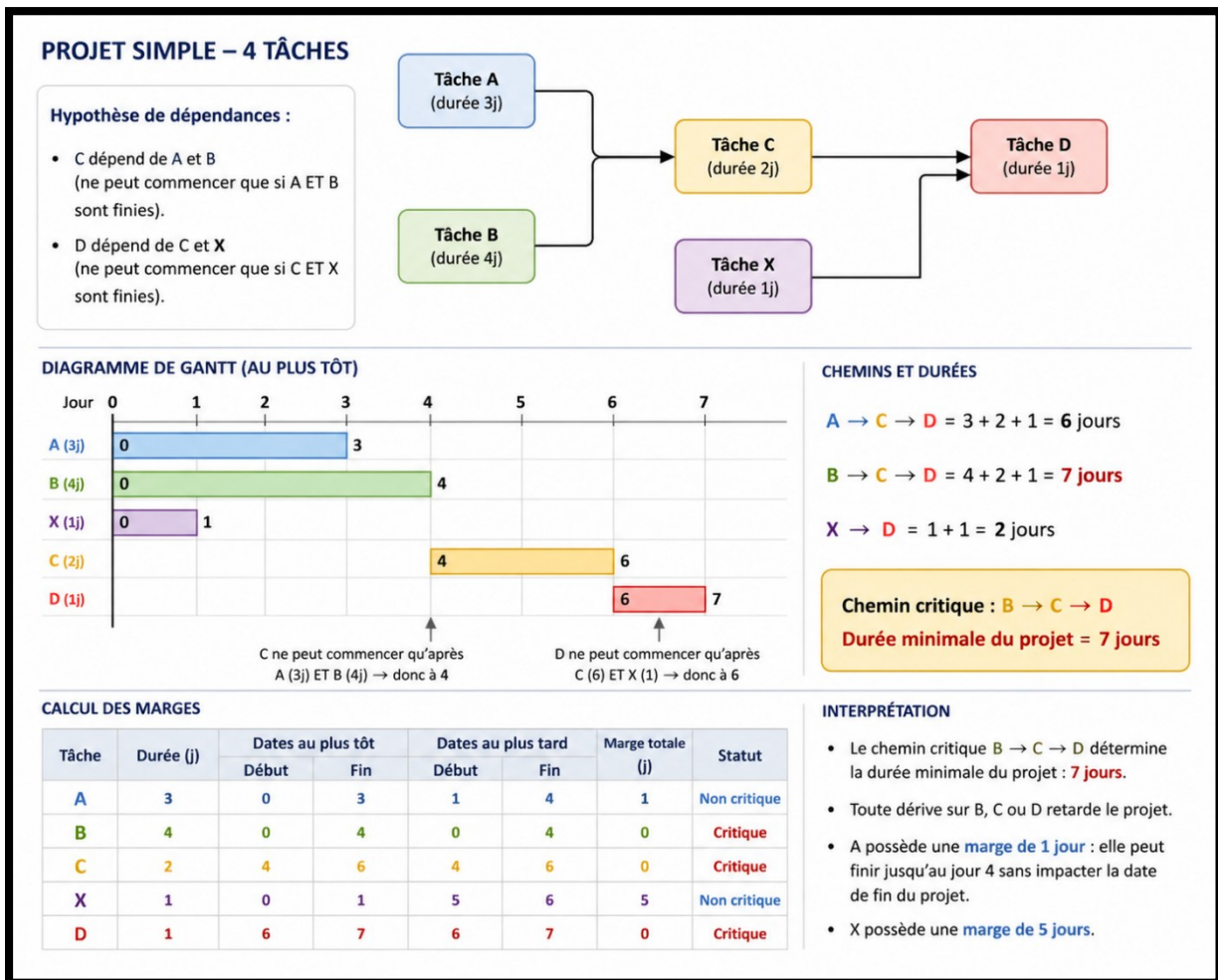
Le **chemin critique** est la séquence de tâches dont la durée totale est la plus longue dans le projet.

Toute perturbation (retard) sur une tâche du chemin critique entraîne un retard de l'ensemble du projet.

En revanche, un retard sur une tâche qui n'est pas sur le chemin critique peut être rattrapé (dans la limite de la « marge » disponible) sans affecter la date de fin.

d) Représentation simplifiée

Prenons un projet simple de 4 tâches :



e) Intérêt pour le manager

Intérêt	Explication
Identifier les tâches critiques	On sait où concentrer ses efforts de surveillance
Anticiper les retards	On peut simuler l'impact d'un incident
Optimiser les ressources	On peut affecter des ressources supplémentaires aux tâches critiques pour réduire le délai
Mieux piloter le projet	Le PERT donne une vision claire de l'interdépendance des tâches

Question de réflexion

Une entreprise algérienne de montage de matériel électronique (smartphones, tablettes) souhaite passer d'une logique de production à flux poussés (stocks

importants) à une logique de flux tirés (Juste-à-Temps) pour réduire ses coûts de stockage et mieux répondre à une demande volatile.

Quelles conditions cette entreprise doit-elle réunir pour réussir cette transition ?

Quels risques spécifiques au contexte algérien (approvisionnement, logistique, système d'information) devez-vous prendre en compte ?

XV. La fonction commerciale : interface entre l'entreprise et le marché

Après avoir étudié la fonction production, qui transforme les inputs en outputs, nous abordons désormais la **fonction commerciale**. Cette fonction est tout aussi essentielle, car une entreprise peut produire très efficacement, encore faut-il qu'elle parvienne à **vendre** sa production. Produire sans vendre, c'est accumuler des stocks coûteux et risquer la faillite.

La fonction commerciale regroupe l'ensemble des activités liées à la **vente** et à **l'adaptation de l'offre aux besoins du marché**. Elle joue un rôle d'interface entre l'entreprise et son environnement, en particulier le micro-environnement étudié dans le premier chapitre (clients, concurrents, distributeurs).

XVI. Définition et rôle de la fonction commerciale

1. Définition

La fonction commerciale peut être définie comme :

« L'ensemble des activités par lesquelles l'entreprise étudie le marché, adapte son offre, fixe ses prix, distribue ses produits et communique avec ses clients pour réaliser des ventes. »

2. Les trois rôles fondamentaux

Rôle	Explication
Étudier le marché	Comprendre les besoins, les attentes, les comportements des clients
Adapter l'offre	Concevoir des produits, des services, des prix adaptés à la demande

Vendre et distribuer	Assurer la disponibilité des produits et les faire connaître
-----------------------------	--

3. L'importance stratégique

La fonction commerciale est le **visage de l'entreprise auprès du public**. Sa performance se mesure directement par le chiffre d'affaires, les parts de marché et la fidélité des clients. Dans un environnement concurrentiel (comme c'est le cas en Algérie où de nombreux secteurs s'ouvrent à la concurrence), une fonction commerciale performante peut faire la différence entre le succès et l'échec.

XVII. L'évolution de la fonction commerciale : trois grandes étapes

La fonction commerciale n'a pas toujours eu la même importance ni la même orientation. Son évolution suit celle des marchés et des rapports entre l'offre et la demande.

1. L'optique production

Caractéristique	Explication
Période	Fin du XIXe siècle – début XXe siècle (révolution industrielle)
Contexte	Demande supérieure à l'offre (marchés sous-équipés)
Priorité	Produire le plus possible, à moindre coût
Rôle du commercial	Secondaire : les produits se vendent d'eux-mêmes
Citation emblématique	« On vendra bien ce qu'on produit »

2. L'optique vente

Caractéristique	Explication
Période	Années 1930 – 1950 (après la Grande Dépression)
Contexte	L'offre commence à rattraper puis à dépasser la demande
Priorité	Vendre, convaincre, pousser les produits
Rôle du commercial	Central : techniques de vente agressives, force de vente
Citation emblématique	« Il faut vendre, coûte que coûte »

Exemple : Les entreprises développent des équipes commerciales importantes, des formations aux techniques de vente, des objectifs chiffrés. Le client est encore considéré comme un objectif à conquérir plus qu'un partenaire à satisfaire.

3. L'optique marketing

Caractéristique	Explication
Période	Années 1960 à aujourd'hui
Contexte	Offre abondante, concurrence intense, clients exigeants
Priorité	Satisfaire le client, anticiper ses besoins
Rôle du commercial	Étudier le marché, adapter l'offre, co-construire avec le client
Citation emblématique	« Le client est roi »

Exemple : Aujourd'hui, une banque algérienne ne se contente pas de proposer des crédits standards. Elle étudie les besoins spécifiques de différentes catégories de clients (jeunes, professionnels, retraités) et adapte ses offres en conséquence. C'est l'approche marketing.

Tableau récapitulatif des trois optiques

Optique	Période	Contexte	Priorité	Relation au client
Production	Jusqu'aux années 1920	Demande > offre	Produire	Client passif
Vente	1930-1950	Offre ≈ demande	Vendre	Client à convaincre
Marketing	1960 à aujourd'hui	Offre > demande, concurrence	Satisfaire	Client au centre

XVIII. Le marché et ses composantes

1. Définition du marché

Le **marché** peut être défini comme le **lieu de rencontre, réel ou virtuel, entre l'offre (les vendeurs) et la demande (les acheteurs)**. Sur ce marché, se confrontent l'offre de biens ou services proposés par l'entreprise et ses concurrents, et la demande exprimée par les clients potentiels.

2. Les acteurs du marché

Acteur	Rôle	Exemple
Clients	Acheteurs, utilisateurs finaux	Particuliers, entreprises, administrations

Concurrents	Proposent des produits substituables	Autres banques, fintechs
Distributeurs	Assurent la mise à disposition du produit	Grandes surfaces, agents, plateformes en ligne
Prescripteurs	Influencent la décision d'achat sans être acheteurs	Médecins (pour les médicaments), experts financiers

3. Les différentes approches du marché

On peut analyser le marché selon plusieurs angles :

Approche	Définition	Exemple
Marché principal	Produits substituables proches	Toutes les marques de smartphones
Marché environnant	Produits plus éloignés mais répondant au même besoin	Tablettes tactiles (par rapport aux smartphones)
Marché générique	Tous les produits répondant au même besoin fondamental	Toutes les solutions de communication mobile (y compris messageries)

XIX. La segmentation du marché

1. Pourquoi segmenter ?

Aucune entreprise ne peut satisfaire tous les clients de la même manière.

La **segmentation** consiste à **diviser le marché en groupes homogènes** (segments) présentant des caractéristiques et des comportements d'achat similaires. L'entreprise peut ensuite adapter son offre à chaque segment.

2. Les grands types de segmentation

Type de critère	Exemples	Application bancaire
Géographique	Région, ville, zone urbaine/rurale	Offre différente en Kabylie, dans le Sahara ou à Alger
Démographique	Âge, sexe, revenu, profession	Offre « jeune », offre « senior », offre « professionnels libéraux »
Psychographique	Style de vie, valeurs, personnalité	Clients prudents vs clients audacieux en matière d'investissement

Comportemental	Fréquence d'achat, fidélité, sensibilité au prix	Clients fidèles, clients occasionnels, clients sensibles aux taux
-----------------------	--	---

3. Autres découpages du marché

Distinction	Explication	Exemple
Marché de renouvellement	Remplacement d'un produit déjà possédé	Remplacer une vieille voiture
Marché d'équipement	Premier achat	Acheter sa première voiture
Marché des biens industriels	Produits destinés aux entreprises	Machines-outils, logiciels B2B
Marché des biens de consommation	Produits destinés aux particuliers	Alimentation, habillement, services bancaires

XX. L'étude de marché

1. Définition et objectifs

L'**étude de marché** est une démarche systématique de collecte et d'analyse d'informations sur le marché, les clients, les concurrents et l'environnement. Elle permet :

Objectif	Explication
Comprendre la demande	Identifier les besoins, attentes, freins et motivations des clients
Orienter les décisions	Réduire l'incertitude avant de lancer un produit ou de modifier une offre
Évaluer le potentiel	Estimer la taille du marché, sa croissance, sa rentabilité
Surveiller la concurrence	Connaître les forces, faiblesses et stratégies des concurrents

2. Les sources d'information

Source	Définition	Exemples	Avantages / Inconvénients
Données internes	Informations déjà détenues par l'entreprise	Chiffres de vente, réclamations clients, fichiers clients	Disponibles, peu coûteuses mais parfois partielles

Données externes	Informations collectées à l'extérieur	Études sectorielles, données officielles (ONS), presse spécialisée	Plus larges mais parfois coûteuses ou anciennes
Données primaires	Collectées spécifiquement pour l'étude	Enquêtes, entretiens, observations	Adaptées sur mesure mais coûteuses et longues
Données secondaires	Déjà existantes avant l'étude	Publications, rapports, études antérieures	Moins coûteuses mais moins spécifiques

3. Les étapes d'une étude de marché

Étape	Contenu	Question clé
1. Définition du problème	Formuler précisément ce qu'on cherche à savoir	Quel est l'objectif de l'étude ?
2. Collecte des données	Recueillir les informations (enquêtes, entretiens, sources secondaires)	Quelles données et par quelle méthode ?
3. Traitement des données	Dépouiller, coder, saisir les réponses	Comment nettoyer et structurer les données ?
4. Analyse des données	Interpréter, croiser, extraire des tendances	Qu'enseignent ces chiffres ?
5. Décision	Formuler des recommandations et agir	Quelle stratégie commerciale adopter ?

XXI. Le concept des 4P (Marketing Mix)

1. Définition

Le **Marketing Mix** (ou plan de marchéage) est l'ensemble des variables d'action commerciale dont dispose l'entreprise pour atteindre ses objectifs sur le marché. Le modèle le plus connu est celui des **4P**, formalisé par McCarthy dans les années 1960.

2. Les 4P

Composante	En anglais	En français	Contenu
------------	------------	-------------	---------

Produit	Product	Produit	Conception, gamme, marque, conditionnement, service après-vente
Prix	Price	Prix	Niveau de prix, remises, conditions de paiement
Distribution	Place	Place (ou distribution)	Canaux de vente, circuits, logistique
Communication	Promotion	Communication	Publicité, relations publiques, promotion des ventes

Image simple : Les 4P sont les quatre leviers que l'entreprise peut actionner pour influencer le marché. Ils constituent la « boîte à outils » du responsable commercial.

3. L'importance de la cohérence

Pour être efficace, le marketing mix doit être **cohérent** : les choix sur les 4P doivent se renforcer mutuellement et être alignés avec le positionnement de l'entreprise.

XXII. La politique du produit

1. Qu'est-ce qu'un produit ?

Un produit ne se réduit pas à ses caractéristiques techniques. Il est composé de plusieurs couches :

Couche	Contenu	Exemple (service bancaire)
Produit de base	La fonction essentielle	Un crédit (mise à disposition de fonds)
Produit formel	Caractéristiques tangibles	Durée, taux d'intérêt, montant, garanties
Produit augmenté	Services additionnels	Assurance associée, conseil personnalisé, souplesse de remboursement

2. Les décisions clés sur le produit

Décision	Explication	Exemple
Conception	Caractéristiques fonctionnelles et esthétiques	Une application bancaire simple d'usage

Gamme	Ensemble des produits proposés	Crédit auto, crédit immobilier, crédit conso, prêt relais
Marque	Nom, logo, image	« BaridiMob » pour les paiements mobiles
Conditionnement	Emballage, présentation	Relevés de compte, carte bancaire, application mobile

3. La politique de marque

Stratégie	Explication	Exemple
Marque unique	Un seul nom pour tous les produits	Le groupe BNP Paribas
Marques multiples	Des noms différents par produit	Procter & Gamble (Ariel, Dash, Bonux)
Marque ombrelle	Une marque principale + des déclinaisons	« Crédit Agricole assurance », « Crédit Agricole immobilier »

XXIII. La politique du prix

1. Les facteurs de fixation du prix

Le prix n'est jamais choisi au hasard. Il résulte de la prise en compte de plusieurs facteurs :

Facteur	Explication
Coûts de revient	Le prix doit couvrir les coûts et dégager une marge
Demande	Élasticité : si la demande est très sensible au prix, il faut être prudent
Concurrence	Prix alignés, prix en dessous, ou prix au-dessus selon le positionnement
Réglementation	Plafonnement des taux d'intérêt, prix administrés (exemple : carburant en Algérie)

2. Les méthodes de fixation du prix

Méthode	Principe	Formule simplifiée

Coût + marge	On ajoute une marge au coût de revient	Prix = Coût × (1 + taux de marge)
Basée sur l'élasticité	On adapte le prix à la sensibilité de la demande	Plus la demande est élastique, plus le prix doit être bas
Prix psychologique	On utilise la perception subjective du client	9 990 DA au lieu de 10 000 DA

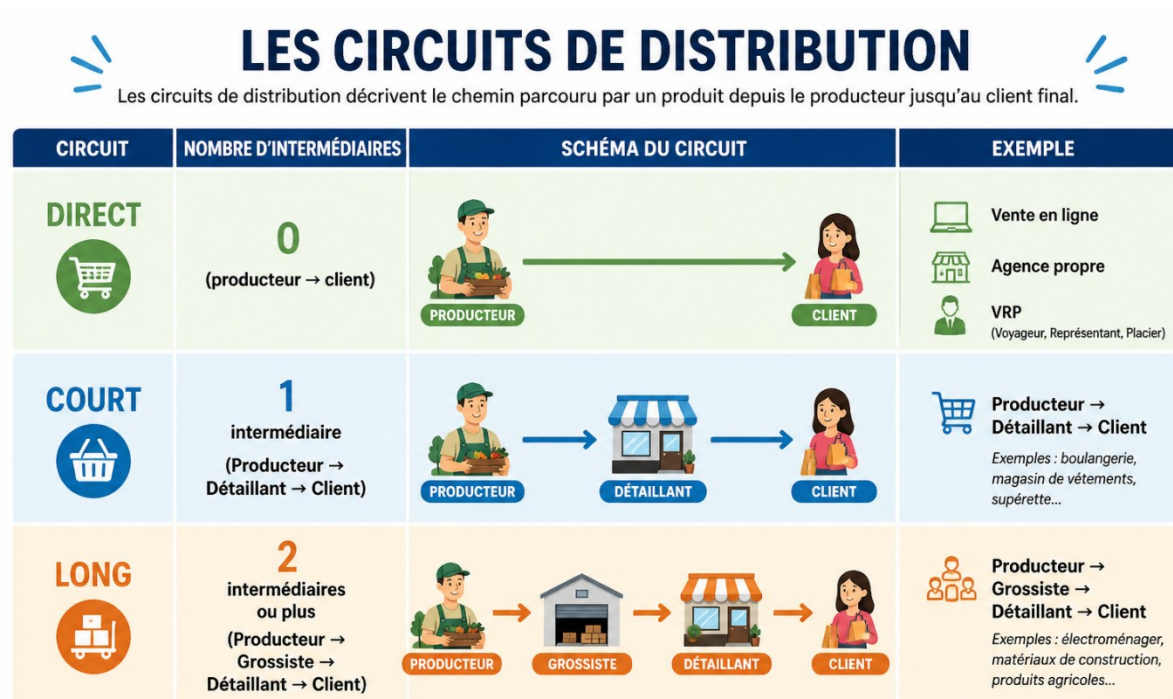
XXIV. La politique de distribution

1. Définition

La distribution recouvre l'ensemble des moyens par lesquels le produit passe du producteur au consommateur final. On parle aussi de « circuit de distribution ».

2. Les types de circuits

Circuit	Nombre d'intermédiaires	Exemple
Direct	0 (producteur → client)	Vente en ligne, agence propre, VRP
Court	1 intermédiaire	Producteur → détaillant → client
Long	2 intermédiaires ou plus	Producteur → grossiste → détaillant → client



3. Les stratégies de distribution

Stratégie	Explication	Exemple
Intensive	Le produit est disponible dans un maximum de points de vente	Boissons, journaux
Sélective	Choix limité de distributeurs (critères de qualité)	Électronique, parfumerie
Exclusive	Un seul distributeur par zone géographique	Automobiles de luxe

Exemple bancaire : La plupart des banques pratiquent une distribution **sélective** : elles ouvrent des agences dans des zones choisies (centres-villes, zones d'activité) et ne sont pas présentes dans tous les villages.

4. L'évolution vers la distribution multicanal (phygital)

Aujourd'hui, les banques combinent plusieurs canaux :

- **Canaux physiques** : agences, GAB.
- **Canaux digitaux** : application mobile, site web, chat.
- **Canaux hybrides** : rendez-vous visio, signature électronique.

On parle de **phygital** (physique + digital).

XXV. La politique de communication

1. Définition et objectifs

La communication commerciale vise à **faire connaître** l'offre, **informer** les clients, **persuader** d'acheter et **fidéliser**. Elle répond au modèle AIDA :

Étape	Sigle anglais	Signification
1	A ttention	Attirer l'attention
2	I nterest	Susciter l'intérêt
3	D esire	Créer le désir
4	A ction	Faire passer à l'acte (l'achat)













2. Les principaux moyens de communication

Moyen	Explication	Exemple (banque)
Publicité (média)	Messages payants dans les médias	TV, radio, affichage, Google Ads

Publicité (hors média)	PLV, catalogues, annuaires	Brochure en agence
Relations publiques	Actions pour améliorer l'image	Mécénat, communiqué de presse
Promotion des ventes	Stimulation à court terme	Taux promotionnels, parrainage
Marketing direct	Communication personnalisée	Email, SMS, courrier
Digital	Réseaux sociaux, SEO, influenceurs	Campagne Facebook, vidéo YouTube

LES MOYENS DE COMMUNICATION MARKETING

⇒ Des outils variés pour informer, convaincre et fidéliser les clients. ⇐

MOYEN	EXPLICATION	EXEMPLE (BANQUE)
 PUBLICITÉ (MÉDIA)	Messages payants dans les médias pour toucher un large public.	 TV, radio, affichage, Google Ads
 PUBLICITÉ (HORS MÉDIA)	Supports non médiatiques pour présenter les offres et services.	 Brochure en agence
 RELATIONS PUBLIQUES	Actions menées pour améliorer l'image de la banque et renforcer la confiance.	 Mécénat, communiqué de presse
 PROMOTION DES VENTES	Incitations à court terme pour stimuler l'intérêt et l'action des clients.	 Taux promotionnels, parrainage
 MARKETING DIRECT	Communication personnalisée et ciblée adressée directement aux clients.	 Email, SMS, courrier
 DIGITAL	Utilisation des canaux numériques pour interagir, informer et engager.	 Campagne Facebook, vidéo YouTube

Exemple: Une banque qui lance une nouvelle application mobile peut :

- Faire de la **publicité** (spots radio, affichage dans les agences).
- Utiliser les **relations publiques** (article dans El Watan, conférence de presse).
- Lancer une **promotion** (0 DA de frais de carte pendant 6 mois pour les nouveaux inscrits).
- Communiquer en **digital** (campagne Facebook Ads ciblée sur les 18-35 ans).

Question de réflexion

Une banque algérienne souhaite lancer un nouveau service : le « crédit immédiat 100 % digital » (demande en ligne, validation automatisée en 24h, déblocage des fonds sur compte mobile).

En vous appuyant sur les concepts des 4P et du cycle de vie, proposez une stratégie pour chaque P (Produit, Prix, Distribution, Communication) adaptée à la phase de lancement. Quels risques identifiez-vous spécifiquement dans le contexte algérien ?

XXVII. La fonction achats : approvisionner pour produire et vendre

Après avoir étudié la fonction production (transformer les inputs en outputs) et la fonction commerciale (vendre les outputs sur le marché), nous abordons une fonction souvent discrète mais stratégique : la **fonction achats**. C'est par elle que l'entreprise se procure les **inputs** nécessaires à son activité : matières premières, composants, équipements, services.

Une entreprise peut produire de manière très efficace et disposer d'une force commerciale remarquable ; si elle ne parvient pas à s'approvisionner en temps utile, à des prix compétitifs et avec la qualité requise, l'ensemble de son activité peut être paralysé.

1. Définition de la fonction achats

La fonction achats peut être définie comme :

« L'ensemble des activités par lesquelles l'entreprise se procure, auprès de fournisseurs externes, les biens et services nécessaires à son fonctionnement et à sa production. »

Cette fonction ne se limite pas à « passer des commandes ». Elle englobe la recherche de fournisseurs, la négociation, la gestion des contrats, le suivi des livraisons et l'évaluation des performances des fournisseurs.

2. L'importance stratégique de la fonction achats

Longtemps considérée comme une simple fonction administrative subalterne, la fonction achats a acquis une importance stratégique considérable pour plusieurs raisons :

Raison	Explication
Poids des achats dans le coût total	Dans de nombreuses entreprises, les achats représentent 50 à 80 % du chiffre d'affaires. Une réduction de 5 % des coûts d'achat peut augmenter le résultat net de 20 à 30 %

Impact sur la qualité	Un composant de mauvaise qualité dégrade le produit fini, quelle que soit la qualité de la production
Impact sur les délais	Un fournisseur en retard bloque toute la chaîne de production
Risques d'approvisionnement	Dépendance vis-à-vis d'un fournisseur unique, risques géopolitiques, ruptures

Il est essentiel de comprendre que la fonction achats est un levier majeur d'amélioration de la rentabilité. Tandis qu'augmenter les ventes de 10 % demande souvent des investissements marketing importants, réduire les coûts d'achat de 10 % améliore directement la marge nette.

3. Les types d'achats

On distingue généralement trois grandes catégories d'achats :

Type d'achat	Définition	Exemples
Achats d'équipements	Biens durables utilisés pour la production	Machines-outils, véhicules, ordinateurs, logiciels
Achats de matières premières et composants	Biens consommés ou incorporés dans le produit final	Acier, plastique, composants électroniques, carton d'emballage
Achats de services	Prestations immatérielles	Nettoyage, sécurité, transport, conseil, maintenance

Exemple

- **Équipements** : Serveurs informatiques, automates GAB, mobilier d'agence.
- **Matières premières (indirectes)** : Papier pour relevés, cartes bancaires vierges.
- **Services** : Maintenance des GAB, sécurité des agences, formation du personnel.

4. L'évolution de la fonction achats

La fonction achats a connu une transformation profonde au cours des dernières décennies :

Période / Optique	Logique dominante	Rôle de l'acheteur
-------------------	-------------------	--------------------

Achats réactifs (années 1960-1980)	Subir le marché, passer commande	Exécutant administratif
Achats tactiques (années 1980-2000)	Rechercher le prix le plus bas	Négociateur, chasseur de coûts
Achats stratégiques (années 2000 à aujourd'hui)	Gérer la valeur totale (coût, qualité, délais, innovation, risques)	Partenaire stratégique, intégré à la conception des produits

On parle aujourd'hui de **Supply Chain Management** (gestion de la chaîne logistique globale) plutôt que de simple « achats ».

Exemple : Une banque algérienne ne choisit plus son fournisseur de cartes bancaires uniquement sur le prix. Elle évalue aussi sa fiabilité logistique (livraisons dans les délais), sa capacité à innover (paiement sans contact, carte virtuelle) et sa conformité aux normes de sécurité.

XXVIII. Le processus d'achat : une démarche structurée

Le processus d'achat ne se résume pas à l'émission d'un bon de commande. Il s'agit d'une séquence logique d'étapes, que l'on retrouve dans toute organisation professionnelle.

1. Les huit étapes du processus d'achat

Étape	Contenu	Questions clés
1. Identification du besoin	Déterminer quoi, combien, quand	Quel est le besoin réel ? Est-il urgent ?
2. Recherche de fournisseurs	Identifier les fournisseurs potentiels	Qui peut fournir ? Y a-t-il de nouveaux entrants ?
3. Sélection des fournisseurs	Évaluer et présélectionner	Critères : prix, qualité, délais, solidité financière
4. Négociation	Discuter les conditions commerciales	Prix, délais, conditions de paiement, garanties
5. Commande	Formaliser la commande	Bon de commande, contrat
6. Suivi et contrôle	Vérifier l'exécution	Respect des délais, qualité à la réception
7. Réception et stockage	Intégrer physiquement les biens	Contrôle qualité, entrée en stock

8. Évaluation du fournisseur	Mesurer la performance	Bilan annuel, notation, développement ou rupture
-------------------------------------	------------------------	--

2. Détail de certaines étapes clés

a) La recherche de fournisseurs

L'entreprise peut recourir à plusieurs sources :

- **Sources internes** : bases de données achats, retours d'expérience.
- **Sources externes** : salons professionnels, annuaires, sites internet (et de plus en plus plateformes B2B), appels d'offres publics.

b) La sélection des fournisseurs

La sélection repose sur une grille de critères pondérés. On distingue :

Type de critère	Exemples
Critères économiques	Prix, conditions de paiement, coûts de transport
Critères qualitatifs	Qualité des produits, certification ISO
Critères logistiques	Délais, fiabilité des livraisons, localisation
Critères financiers	Solidité du fournisseur, capacité à investir
Critères sociaux et environnementaux	Conditions de travail, empreinte carbone

c) La négociation

La négociation achats vise à obtenir le meilleur équilibre entre :

- **Prix** (réduction)
- **Qualité** (garanties)
- **Délais** (réactivité)
- **Conditions** (paiement à 60 jours plutôt qu'à 30 jours)

Exemple : Une entreprise algérienne de montage électronique négocie avec son fournisseur chinois un paiement à 90 jours (au lieu de 30 jours) pour améliorer son besoin en fonds de roulement.

d) L'évaluation des fournisseurs

Les entreprises sérieuses évaluent périodiquement leurs fournisseurs majeurs selon une grille de critères. Cette évaluation peut conduire à :

- **Récompenser** (volume supplémentaires, contrat longue durée)
- **Développer** (accompagnement, formation)
- **Sanctionner** (mise sous surveillance, pénalités)
- **Remplacer** (nouvel appel d'offres)

La gestion des fournisseurs a des implications directes sur la trésorerie (délais de paiement négociés), sur les coûts de production évalués en comptabilité analytique, et sur les risques d'approvisionnement (à mentionner dans le rapport de gestion).

XXIX. La fonction logistique : gérer les flux physiques

1. Définition et rôle

La **logistique** est l'ensemble des activités qui ont pour objet la gestion des flux physiques, depuis les fournisseurs jusqu'au client final, en passant par la production et le stockage.

On distingue trois types de flux gérés par la logistique :

Type de flux	Contenu	Direction
Flux physiques (amont)	Matières premières, composants	Fournisseurs → entreprise
Flux physiques (aval)	Produits finis	Entreprise → clients
Flux d'information	Commandes, factures, suivis	Bidirectionnel

Si la production transforme les inputs en outputs, la logistique assure que ces inputs arrivent à bon port au bon moment, et que les outputs partent vers les clients.

2. Les principales activités logistiques

Activité	Explication	Exemple
Gestion des stocks	Déterminer les niveaux optimaux de stock (ni trop, ni trop peu)	Stock de sécurité, point de commande, gestion en juste-à-temps
Transport	Choisir le mode (route, rail, air, mer) et l'organisation (interne ou externalisé)	Camion pour la livraison régionale, fret aérien pour l'urgence
Entreposage	Stocker, préparer les commandes, conditionner	Entrepôt central, plateforme régionale

Manutention	Déplacer les produits à l'intérieur de l'usine ou de l'entrepôt	Chariots élévateurs, tapis roulants
Emballage	Protéger, informer, faciliter la manipulation	Carton, palettes, étiquettes codes-barres
Gestion des retours (logistique inverse)	Gérer les produits retournés par les clients	SAV, réparation, recyclage

3. Les objectifs de la fonction logistique

La logistique poursuit trois grands objectifs, parfois contradictoires, qu'il convient d'arbitrer :

Objectif	Explication	Indicateur typique
Réduire les coûts	Minimiser le coût total de la chaîne logistique (transport, stockage, préparation)	Coût logistique / chiffre d'affaires
Améliorer les délais	Livrer plus vite et plus à l'heure	Taux de livraison à l'heure, délai moyen
Satisfaire le client	Fournir le bon produit, en bonne quantité, au bon endroit	Taux de service, nombre de réclamations

Arbitrage classique : Stocker davantage améliore la disponibilité (satisfaction client) mais augmente les coûts de stockage. Réduire les stocks (JAT) réduit les coûts mais augmente le risque de rupture.

4. La logistique dans le secteur financier (cas particulier)

Bien que souvent associée aux biens physiques, la logistique existe aussi dans les services, notamment bancaires :

Activité logistique	Traduction dans une banque
Gestion des stocks	Gestion du « stock » de cartes bancaires vierges, de chéquiers, de documents contractuels
Transport	Acheminement des chéquiers vers les agences, collecte des espèces vers la Banque d'Algérie
Gestion des retours	Cartes bancaires non réclamées, chèques impayés retournés

Flux d'information	Transmission des ordres de virement, des relevés de compte
---------------------------	--

Exemple algérien : Une banque doit organiser logistiquement l'approvisionnement de ses 200 agences en carnets de chèques, cartes bancaires et documents commerciaux, tout en gérant les flux d'espèces (transport de fonds sécurisé).

XXX. L'intégration des fonctions : achats, production, commerciale, logistique

Les différentes fonctions que nous avons étudiées ne fonctionnent pas en silos isolés. Au contraire, leur **intégration** est la clé de la performance globale.

1. Les interdépendances

Fonction	Dépend envers	Pourquoi
Achats	Production (besoins précis), Commerciale (prévisions de ventes)	Pour commander les bonnes quantités au bon moment
Production	Achats (matières disponibles), Logistique (flux entrant)	Pour ne pas être arrêtée par une rupture
Commerciale	Production (produits disponibles), Logistique (livraison client)	Pour tenir ses promesses de délais
Logistique	Achats (entrée des marchandises), Production (sortie des produits)	Pour organiser les transports et les stocks

2. L'intégration interne

Dans les entreprises performantes, les fonctions ne se contentent pas de s'informer mutuellement ; elles travaillent en équipes intégrées (approche **transversale**). On parle de :

Concept	Signification
Gestion intégrée de la chaîne logistique (SCM)	Coordination des flux depuis le fournisseur jusqu'au client final
Planification collaborative	Partager les prévisions commerciales avec la production et les achats
Workflows transversaux	Des processus qui traversent plusieurs services (exemple : un ordre client déclenche automatiquement une vérification de

	stock, une commande fournisseur si nécessaire, une planification production, un rendez-vous de livraison)
--	---

3. Les systèmes ERP

Les **ERP** (Progiciels de Gestion Intégrés) sont des logiciels qui permettent cette intégration. Un même système gère :

- Les achats (commandes fournisseurs)
- La production (planification, ordonnancement)
- La logistique (stocks, expéditions)
- Les ventes (commandes clients)
- La finance (facturation, comptabilité, trésorerie)

Exemple : Dans une entreprise équipée d'un ERP, lorsqu'un commercial saisit une commande client :

- Le stock est automatiquement déduit.
- Si le stock est insuffisant, un ordre d'achat ou de production est généré.
- La logistique planifie l'expédition.
- La comptabilité prépare la facture.
- La trésorerie suit l'échéance de paiement.

Conclusion

Au terme de ce chapitre consacré aux fonctions de l'entreprise, nous avons parcouru l'ensemble des activités essentielles qui permettent à toute organisation de fonctionner, de produire de la valeur et de la vendre sur un marché.

Synthèse des quatre grandes fonctions étudiées :

Fonction	Rôle fondamental	Questions clés
Production	Transformer des inputs en outputs	Comment produire ? À quel coût ? Avec quelle qualité ?
Commerciale	Adapter l'offre au marché, vendre	Qui sont nos clients ? Comment les atteindre et les satisfaire ?
Achats	Se procurer les ressources nécessaires	Auprès de qui acheter ? À quel prix ? Avec quelle fiabilité ?
Logistique	Gérer les flux physiques et d'information	Comment stocker, transporter, livrer ?

Enseignements transversaux :

1. **L'interdépendance est la règle** : Aucune fonction ne peut agir de manière isolée. Les décisions prises en production affectent les achats (besoins en matières) et la logistique (flux sortants). Les décisions commerciales (offre, prix, délais promis) conditionnent ce que la production et la logistique doivent réaliser.
2. **L'intégration est source de performance** : Les entreprises qui coordonnent efficacement leurs fonctions (via des ERP, des processus transversaux, des réunions de coordination) sont plus réactives, plus rentables et plus compétitives.
3. **L'orientation client irrigue toutes les fonctions** : Ce n'est pas seulement la fonction commerciale qui doit penser au client. La production doit fabriquer ce qu'il souhaite, les achats doivent approvisionner en conséquence, la logistique doit livrer dans les délais qu'il attend.
4. **Les fonctions évoluent avec leur environnement** : Nous avons vu l'évolution de la production (flux poussés vers flux tirés), de la fonction commerciale (optique production vers optique marketing), des achats (réactif vers stratégique). Ces évolutions sont des réponses aux mutations économiques, technologiques et concurrentielles.

Dans le contexte algérien, marqué par la modernisation industrielle (entreprises publiques en restructuration), l'ouverture à la concurrence (banques privées, produits importés) et l'évolution des comportements (digitalisation, exigence de qualité), la maîtrise de ces fonctions devient un enjeu de survie et de développement.

Question de synthèse

Comment l'intégration des fonctions production, marketing et achats contribue-t-elle à la compétitivité de l'entreprise ?

Conclusion

Au terme de ce cours, la gestion de l'entreprise apparaît comme une discipline structurante qui permet de comprendre le fonctionnement global des organisations, leurs mécanismes internes ainsi que leurs interactions avec l'environnement. L'entreprise ne se limite pas à une simple unité de production ; elle constitue un système organisé, complexe et évolutif, mobilisant des ressources variées et coordonnant plusieurs fonctions interdépendantes.

L'analyse des différentes dimensions abordées — notamment la production, la fonction commerciale, les achats, la logistique et l'organisation — met en évidence l'importance d'une gestion intégrée et cohérente. La performance de l'entreprise repose en effet sur la capacité du management à assurer une coordination efficace entre ces fonctions, tout en s'adaptant aux contraintes et aux opportunités de son environnement.

Par ailleurs, les outils et méthodes étudiés tout au long de ce cours illustrent le rôle central de la prise de décision dans la gestion. Le manager est ainsi amené à mobiliser des compétences analytiques, organisationnelles et stratégiques afin d'optimiser l'utilisation des ressources et d'atteindre les objectifs fixés.

Enfin, ce module constitue une base essentielle pour la formation en sciences financières et comptables. Il prépare l'étudiant à des enseignements plus spécialisés, en lui fournissant les concepts fondamentaux et les cadres d'analyse nécessaires à la compréhension des problématiques de gestion contemporaines.

Maîtriser les principes de la gestion d'entreprise revient à acquérir une vision globale, critique et opérationnelle de l'organisation, indispensable pour évoluer efficacement dans le monde professionnel.

Bibliographie

- Barabel, M., & Meier, O. (2010). *Manageor : Les meilleures pratiques du management*. Dunod. <https://www.dunod.com/entreprise-economie/manageor>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com/highered/product/principles-corporate-finance-brealey/M9781260013900.html>
- Charpentier, P. (1997). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Nathan.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2020). *Understanding management* (11th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/understanding-management-11e-daft/>
- Drucker, P. F. (2008). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. HarperCollins. <https://www.harpercollins.com/products/management-peter-f-drucker>
- Guillermic, P. (2015). *La gestion d'entreprise pas à pas*. Vuibert. <https://www.vuibert.fr/ouvrage/gestion-d-entreprise-pas-a-pas>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management* (13th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/operations-management/P200000002638>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003153>
- Lambin, J.-J., & De Moerloose, C. (2016). *Marketing stratégique et opérationnel* (8e éd.). Dunod. <https://www.dunod.com/entreprise-economie/marketing-strategique-et-operationnel>
- Lehmann, P. J., Constant, A., & Pottier, F. (2020). *Toute la gestion de l'entreprise*. De Boeck Supérieur. <https://www.deboecksuperieur.com/ouvrage/9782807326613-toute-la-gestion-de-l-entreprise>
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management/P200000003481>
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). *Operations management* (9th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/operations-management/P200000003298>
- Soparnot, R. (2012). *Organisation et gestion de l'entreprise* (2e éd.). Dunod. <https://www.dunod.com/entreprise-economie/organisation-et-gestion-entreprise>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Schumpeter, J. A. (1942). Creative destruction. *Capitalism, Socialism and Democracy*. (Chapitre souvent cité en articles académiques).

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>

Skinner, W. (1969). Manufacturing—Missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47(3), 136–145. <https://hbr.org/1969/05/manufacturing-missing-link-in-corporate-strategy>

Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1979). Link manufacturing process and product life cycles. *Harvard Business Review*, 57(1), 133–140. <https://hbr.org/1979/01/link-manufacturing-process-and-product-life-cycles>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. <https://doi.org/10.1086/227496>