

Direction de la Recherche et de l'Ingénierie de la Formation

Secteur : Gestion & commerce

Tronc commun

Technicien Spécialisé en Gestion des entreprises

Module: Management des organisations

Manuel des Travaux Pratiques



## REMERCIEMENTS

La DRIF / Le CDC Gestion Commerce remercie toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce guide de soutien.

### Pour la supervision

Nom et prénom	Qualité	Direction
AGLAGALE MOHAMMED	Directeur CDC GC	DRIF

### Pour la conception :

Nom et prénom	QUALITE	affectation
MEFTAH SOUNDOUS	Formateur	CFMOTI
AISSA NISRINE	Formateur	TIFELT
AL TALAA ILYAS	Formateur	ISTA OUZZANE
EDDAHBI SIHAM	Formateur	CMC AGADIR

### Pour la validation :

Nom et prénom	Qualité	affectation
AMIZ AZIZA	Formateur animateur	DRIF
AMENSSAG ABDELLATIF	Formateur animateur	DRIF

### **N.B :**

Les utilisateurs de ce document sont invités à communiquer à la DRIF / CDC GESTION COMMERCE toutes les remarques et suggestions afin de les prendre en considération pour l'enrichissement et l'amélioration de ce manuel.

## Module : *Management des organisations*

Durée : 90 heures

### Objectif Opérationnel

#### COMPORTEMENT ATTENDU

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit situer et analyser l'entreprise dans son environnement selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent :

#### PRECISIONS

- Identifier l'entreprise.
- Comprendre les interpolations entre le management de l'entreprise et l'environnement.
- Prendre conscience des influences extérieures ainsi que les perspectives de l'entreprise marocaine
- Évaluer sa capacité d'analyser l'environnement d'une organisation

#### CONDITIONS D'EVALUATION

- Individuellement.
- Travail effectué à partir :
  - De situations représentatives des cas d'entreprises ;
  - De consignes du formateur.
- Travail effectué à l'aide :
  - De documents pertinents sur l'organisation des entreprises ;
  - Guides d'accompagnement ;
  - Capsules vidéo en partie asynchrone du module.

#### CRITERES GENERAUX DE PERFORMANCE

- Présentation juste et modernisée de l'activité de l'entreprise.
- Exactitude de l'interprétation des informations.
- Maîtrise des relations entre l'entreprise et ses partenaires.
- Repérage de la mutation vers l'entreprise virtuelle.

#### CONDITIONS D'ENCAISSEMENT

- Constituer des groupes de travail.
- Privilégier les échanges d'opinions entre les stagiaires et favoriser l'expression de toutes et de tous.
- Motiver les stagiaires à entreprendre les projets proposés.
- Permettre aux stagiaires d'avoir une vue juste et actuelle du métier.
- Organiser des visites d'entreprises représentatives des principaux milieux de travail.
- Assurer la disponibilité de la documentation et du contenu asynchrone

**OBJECTIF OPERATIONNEL**  
**(suite)**

<b>PRECISION SUR LE COMPORTEMENT ATTENDU</b>	<b>CRITERES PARTICULIERS DE PERFORMANCE</b>
A. décrire l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de l'entreprise.</li> <li>- Interprétation des relations entre les sous-systèmes de l'entreprise.</li> <li>- Identification des différents types d'entreprise.</li> </ul>
B. Classifier les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse correcte des interpolations entre le système-entreprise et son contexte.</li> <li>- Critères de classification des entreprises.</li> </ul>
C. Différencier les fonctions managériales de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinction des différentes fonctions managériales de l'entreprise.</li> <li>- Mise en relation des fonctions managériales de l'entreprise.</li> <li>- Identification des mutations du système d'information et de communications des organisations.</li> </ul>
D. Décrire les structures de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinction entre les différentes structures : hiérarchique fonctionnelle, staff and line, Matricielle et autres.</li> <li>- Saisie des motivations des choix entre les différentes structures.</li> <li>- Adaptation des structures à l'entreprise virtuelle.</li> </ul>
E. Présenter l'environnement de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présenter les composantes du micro et macro environnement.</li> <li>- Relever les actions de l'entreprise sur l'environnement.</li> <li>- Relever les actions de l'environnement sur l'entreprise.</li> <li>- S'adapter aux mutations de l'environnement de l'entreprise. (Intégrer l'impact des réseaux sociaux sur l'organisation)</li> </ul>
F. Saisir l'importance de la qualité totale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir la qualité totale.</li> <li>- Mettre en place la démarche qualité.</li> <li>- Agir pour l'amélioration de la qualité.</li> <li>- Présenter la démarche de certification comme arme commerciale.</li> </ul>

## Fiche séquence

Module	Managementdes organisations
Séquence N° 1	Le concept de l'entreprise
Objectif de la séquence	Définir les différentes approches de l'entreprise et prendre conscience de la nécessité du management pour l'organisation

Partie théorique	
Points à traiter	
1	Le concept de l'entreprise
2	Le concept du management

## Partie pratique

<b>TP1</b>	<p>Objectif ciblé : définir l'entreprise. Durée estimée : 15 mn Déroulement du TP : individuellement</p> <p><b><u>Énoncé :</u></b> <b><u>Document 1 :</u></b></p> <p>L'entreprise est le lieu où se crée la richesse. <b>Elle permet de mettre en œuvre des moyens intellectuels, humains, matériels et financiers pour extraire</b>, produire, transformer ou distribuer des biens et des services conformément à des objectifs fixés par une direction et faisant intervenir, selon des dosages divers, des motivations de profit et d'utilité sociale.</p> <p>(...)L'entreprise joue ou peut jouer un nombre important de rôles dans notre économie.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•répondre à la demande des consommateurs ;</li><li>•créer de nouveaux produits ou services ;</li><li>•aider à maintenir ou à diminuer par la compétition, les coûts et les prix à leur plus bas niveau ;</li><li>•procurer de l'emploi ;</li><li>•contribuer à la croissance économique.</li></ul> <p>Source : Dossier création d'entreprises, le matin du sahara du 27 Avril 1991.</p> <p><b><u>Travail à faire :</u></b> A partir du document : Donnez une définition de l'entreprise.</p> <p><b><u>Solution du TP :</u></b> L'entreprise est agent économique qui met en œuvre des moyens humains, matériels, financiers et intellectuels pour produire des biens et des services en vue de satisfaire les besoins des consommateurs.</p>
------------	--

**TP2** Objectif ciblé : définir l'entreprise comme une unité de répartition.

Durée estimée : 15 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Énoncé :**

**Document 1 :**

L'entreprise, unité de répartition

La véritable richesse créée par l'entreprise ne peut être ramenée à une simple sommation de la valeur de tous les biens et services produits. Toute production nécessite une panoplie de biens et services pour qu'elle soit achevée.

La valeur des biens et services incorporés dans les produits fabriqués est désignés par ce qu'on appelle la consommation intermédiaire.

La valeur ajoutée (différence entre la valeur de la production et la valeur de la consommation intermédiaire) constitue la base à partir de laquelle les différents facteurs qui ont participé à la production pourront être rémunérés.

Le problème du partage de la valeur ajoutée (V.A) pose ainsi la question de la répartition de revenus :

- des salariés ;
- des bailleurs de fonds externes (prêteurs) ;
- de l'Etat et des autres collectivités publiques (impôts ...) ;
- de ses propriétaires.

**Travail à faire :**

A partir du document :

- 1- Donnez une définition de la valeur ajoutée en précisant la méthode de son calcul.
- 2- Expliquez comment est répartie la valeur ajoutée.

**Solution du TP :**

- 1- La V.A est tout ce que apporte l'entreprise – grâce à l'utilisation de son savoir faire – aux biens et services achetés pour qu'ils acquièrent une plus grande valeur sur le marché.

Arithmétiquement, la V.A s'obtient en faisant la différence entre la valeur de la production (P) et la valeur des biens et services consommés (Consommation intermédiaire : C.I) :

$$V.A = P - C.I$$

- 2- Répartition de la valeur ajoutée :

La V.A sert à rémunérer tous les facteurs qui ont participé directement ou indirectement à la production. Ainsi, les salariés reçoivent les salaires, les prêteurs les intérêts, les apporteurs de capitaux des dividendes, l'Etat et organismes sociaux les impôts et cotisations sociales et

	l'entreprise les réserves.
<b>TP3</b>	<p>Objectif ciblé : Calculer la VA  Durée estimée : 15 mn  Déroulement du TP : individuellement</p> <p><b><u>Enoncé :</u></b>  <b><u>Document 1 :</u></b></p> <p>Au cours de l'année 2007, une entreprise de jouets en bois a produit 10 000 jouets qu'elle a vendu à 20 DH l'unité. Voici les dépenses réalisés durant cette même année:</p> <p>Achat de bois (80 000 DH)  Versement de salaires (40 000 DH)  Achat de peinture (10 000 DH)  Paiement la facture d'électricité (5 000 DH) Paiement des impôts (1 200 DH)  Achat de cartons d'emballage (4000 DH)</p> <p><b>TAF:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calculez la valeur de production</li> <li>2. Calculez les consommations intermédiaires</li> <li>3. Calculez la valeur ajoutée</li> </ol> <p><b><u>Solution du TP :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la valeur de production: <math>VP=10\ 000*20= 200\ 000DH</math></li> <li>2. Les CI sont les biens ou services transformés lors de la P°. On trouve donc le bois, la peinture, l'électricité et le carton.  <math>CI=( 80\ 000+ 10\ 000+ 5000+ 4000)= 99\ 000DH</math>  Les salaires et les impôts ne sont des CI</li> <li>3. La valeur ajoutée = <math>200\ 000- 99000=101000DH</math></li> </ol>

<p><b>TP 4</b></p>	<p>Objectif ciblé : définir l'entreprise comme un système.  Durée estimée : 15 mn  Déroulement du TP : individuellement</p> <p><b>Énoncé :</b>  <b>Document 1 :</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Qu'est-ce qu'un système</b></p> <p>(...) Tous les auteurs de définitions reconnaissent qu'un système est un ensemble de parties coordonnées en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs.  (...) L'option des systèmes devra bousculer les habitudes mentales typiques et suggérer quelques méthodes peu habituelles de réflexion. Il peut être en fait déjà tout à fait nouveau pour quelqu'un de commencer par réfléchir à l'objectif principal et, ensuite, de décrire le système en fonction de cet objectif central.  Par exemple, si je vous demande de décrire une automobile, il est possible que vous arrêtiez immédiatement de réfléchir et que vous vous contentiez de laisser surgir ce que vous vous rappelez de votre automobile personnelle : ses roues, son moteur, sa forme. Vous commencerez par dire « et bien, une automobile et quelque chose qui a quatre roues et qui est entraîné par un moteur ! ».  Quant à moi, je vous demande, dans le but de vous faire commencer à réfléchir, s'il est possible qu'une voiture ait trois roues. Il nous est arrivé d'en voir et vous êtes tout prêt à admettre ce changement de description sans trop encore réfléchir à la signification de ce changement. Je deviens alors très exigeant et vous demande s'il est possible qu'une automobile ait deux roues. Vous commencez à avoir l'air perplexe, ce qui indique que le courant passe (...). Je deviens à ce moment vraiment déplaisant et vous demande s'il est possible qu'une voiture n'ait pas de roue du tout.  (...) Envisager une voiture sans roue est une façon créatrice de considérer ce système que nous appelons automobile.  (...) La façon correcte de décrire une automobile est tout d'abord de réfléchir à quoi elle est destinée, à sa fonction et non à la liste des éléments qui composent sa structure.  Source : C.W.Churchman, qu'est ce que l'analyse par les systèmes ? édition Dunod, 1974</p> <p><b>Travail à faire :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- A partir du document, donnez une définition du système.</li> <li>2- A votre avis, peut-on assimiler l'entreprise à un système ? (Justifiez votre réponse).</li> </ol> <p><b>Solution du TP:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Un système est un ensemble d'organes en mutuelles interactions assurant une ou plusieurs fonctions en vue d'atteindre un objectif.</li> <li>2- Oui on peut assimiler l'entreprise à un système car elle est composée d'organes agissant en interactions (personnel, machines ...) pour produire des biens et services en vue de réaliser le profit et la croissance.</li> </ol>
<p><b>TP 5</b></p>	<p>Objectifs ciblés : - calculer la valeur ajoutée  - répartir la valeur ajoutée.  Durée estimée : 10 mn  Déroulement du TP : individuellement</p>

**Enoncé :****Document :**

On vous donne des informations permettant le calcul de la valeur ajoutée pour deux entreprises : l'entreprise « A » et l'entreprise « B » pour 2005.

	Entreprise « A »	Entreprise « B »
Ventes de marchandises	600 000,00	-
Ventes de produits finis	-	530 000,00
Productions stockées	-	150 000,00
Production faite par l'entreprise pour elle même	-	120 000,00
Achat d'eau et d'énergie	12 000,00	28 000,00
Achats de matières consommables	17 000,00	32 000,00
Location	36 000,00	74 500,00
Frais de télécommunication	8 000,00	18 000,00
Transport	7 500,00	11 000,00
Entretien et réparation	22 000,00	16 000,00
Salaires	99 000,00	220 000,00
Cotisations sociales	29 000,00	45 000,00
Charges financières	6 500,00	9 500,00
Impôts sur les sociétés	127 000,00	120 000,00
Dividendes aux associés	180 000,00	80 000,00

**Travail à faire :**

A partir des données exposées plus haut :

- 1- Remplissez les deux tableaux ci-après.
- 2- Commentez les résultats du second tableau.

Tableau n° 1 : Calcul de la valeur ajoutée

Tableau n° 1 : Calcul de la valeur ajoutée		
	Entreprise « A »	Entreprise « B »
Production		
Consommation intermédiaire		
Valeur ajoutée		

Tableau n° 2 : Répartition de la valeur ajoutée

Tableau n° 2 : Répartition de la valeur ajoutée		
Facteurs	Entreprise « A »	Entreprise « B »

de production	Montants	%	Montants	%
Totaux				

**Solution :**

1- Remplissage des tableaux :

**Tableau n° 1 : Calcul de la valeur ajoutée**

	Entreprise « A »	Entreprise « B »
Production	600 000	800 000
Consommation intermédiaire	102 500	179 500
Valeur ajoutée	497 500	620 500

**Tableau n° 2 : Répartition de la valeur ajoutée**

Facteurs de production	Entreprise « A »		Entreprise « B »	
	Montants	%	Montants	%
Personnel	99 000	19,90%	220 000	35,50%
Prêteurs de fonds	6 500	1,30%	9 500	1,50%
Etat et organismes sociaux	156 000	31,40%	165 000	26,60%
Associés	18 000	3,60%	8 000	1,30%
Entreprise	218 000	43,80%	218 000	35,10%
Totaux	497 500	100%	620 500	100%

2- Commentaire des résultats du second tableau permet de relever les principaux constats suivants :

- ❖ Les deux entreprises réalisent le même résultat (un bénéfice de 218 000 Dh).

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Passant de l'entreprise A à l'entreprise B, la répartition de la V.A entre les facteurs qui ont participé directement ou indirectement à la production est nettement différente :<ul style="list-style-type: none"><li>○ L'entreprise B attribue à son personnel une part relative de V.A plus importante (35% contre seulement 19,90% pour l'entreprise A) ;</li><li>○ L'entreprise A accorde une importance particulière à la rémunération des</li></ul></li></ul> |
|--|

**TP6** Objectif ciblé : identifier les caractéristiques de système entreprise.

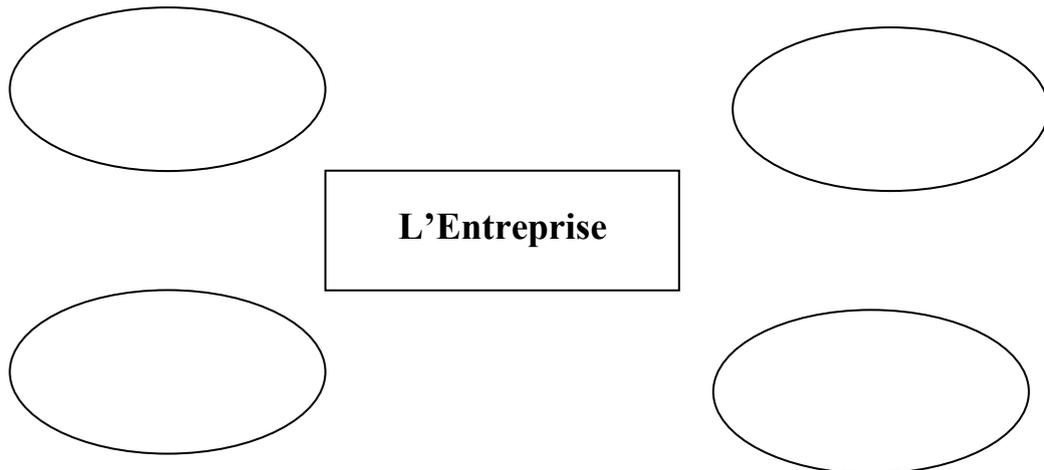
Durée estimée : 10 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Enoncé :**

**Document :**

Le schéma ci – après (incomplet) devra traduire l'entreprise en relation avec ses partenaires.

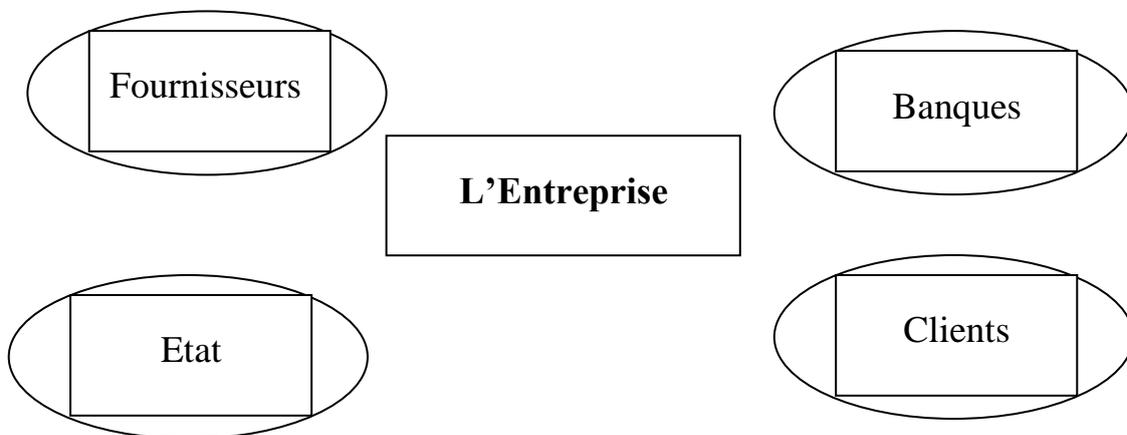


**Travail à faire :**

- 1- Recopiez sur votre cahier le schéma et complétez-le en plaçant quatre principaux partenaires de l'entreprise.
- 2- Quelles est la caractéristique du système entreprise énoncé par le schéma ? (Justifiez)

**Solution :**

1-



2- Caractéristiques du système entreprise énoncé par le schéma :

Il s'agit de l'entreprise **Systeme Ouvert** : ce qui signifie que l'entreprise, pour exercer son

	activité, elle est conduite à entretenir des relations avec des partenaires externes.
--	---

TP7

Objectif ciblé : identifier le concept du management.

Durée estimée : 30 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Énoncé :**

**Document :**

### Le management

Le management est la gestion d'un groupe pour la réalisation d'un objectif .On y associe facilement les notions de ----- .C'est une discipline relativement récente. Au XIXème siècle, on ne voulait plus payer des ouvriers pour leurs----- mais plutôt uniquement pour ce qu'ils savaient faire de mieux .Vers la fin de XIXème siècle, Frederick Taylor propose le concept ----- .Celui-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organise rationnellement pour former une chaîne de production. Parallèlement, Henri Fayol propose une approche similaire, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique. On parle alors d'administration moderne, qui fait alors et est toujours aujourd'hui la base de tout le manuel de gestion : Prévoir, organiser, commander, coordonner et ----- .

Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC : Planifier, organiser, diriger et contrôler.

C'est au début du XXe siècle que Max Weber intervient dans la définition du management. Ses idéaux des sciences de gestion apparaissent en France vers la fin des années 1970, début des années 1980. Elles regroupent notamment la gestion des ressources humaines, -----la finance ou le marketing.

Elles combinent des approches à la fois déductives (à partir de postulats théoriques que l'on teste, on produit des outils de gestion et modifie la théorie) et inductives (à partir d'une observation de la réalité managériale, on tente de comprendre les ----- d'une organisation par exemple). Elle produit donc ce que certains auteurs appellent une connaissance technoscientifique,-----, diriger, tenir, enseigner, conditionner, sont les maîtres mots de l'individu procédant au management.

L'entreprise est composée de 6 grandes composantes-4 internes et 2 externes – et d'un projet entrepreneurial.

Les deux composantes externes sont :

Les clients ( ressources commerciales)

----- (ressources matières premières, produits semi-finis, logiciels, conseils.....)

Les employés (-----)

L'information (-----)

Les machines, les bâtiments, les outils, etc (ressources techniques)

Les investisseurs et actionnaires (-----)

Toutes ces composantes doivent trouver une satisfaction dans leur association, elles doivent travailler en symbiose autour du projet ----- et y trouver toutes, un avantage important. C'est une sorte de « contrat social » incarné par l'entreprise elle-même (regroupant tous les collaborateurs) que du service (regroupant certains

collaborateurs) et de chaque employé.

Cela signifie aussi que tout le monde est dans le même bateau. Si quelqu'un fait un trou dans la coque, tout le monde écope, tout le monde trinque, et éventuellement tout le monde coule. Cela signifie aussi que lorsque quelqu'un fait mal son travail, ce sont les autres qui doivent le faire à sa place, voire qui peuvent souffrir à cause de sa -----  
----- (ex : mauvais prélèvement des produits dans une commande, problèmes informatiques initiant des erreurs de facturation, commandes bloquées.....). Tout le monde en supporte les conséquences. L'entreprise appartient aussi bien aux actionnaires qu'aux employés même si les actionnaires en sont les propriétaires légaux, et cela implique une certaine équité. Pour cela, chaque profit de l'entreprise doit être partagé entre chaque composante interne :

L'investissement financier (actionnaires)

L'investissement humain (salaires du PDG à l'ouvrier)

----- (machines, systèmes d'information)

Cela sans léser les composantes externes : satisfaire le client et ne pas décourager les fournisseurs. Cela signifie aussi qu'il est important d'avoir des contrepouvoirs attentifs pour éviter que l'une des composantes internes, voire externes, par une vision à trop court terme, essaie de----- l'attribution des profits (2 actionnaires rapaces, syndicalistes irresponsables ou patrons égoïstes, fournisseurs spéculateurs) Le « parasitisme » c'est-à-dire le dévoilement du projet entrepreneurial collectif par l'individu doit être arrêté.

### TAF :

Compléter les vides par les mots suivants :

1. Ressources financières—le fournisseurs- polyvalence-ressources humaines- l'investissement matériel et logiciel- d'organisation scientifique du travail-monopoliser- entrepreneurial-non performance-dysfonctionnements- conduire- contrôler-ressources numériques- d'autorité et d'encadrement-la stratégie d'entreprise.

2. D'après le texte, les clients et les fournisseurs sont des composantes externes du projet entrepreneurial, existe-t-il d'autres ?

### Solution :

Le management est la gestion d'un groupe pour la réalisation d'un objectif. On y associe facilement les notions d'autorité et d'encadrement. C'est une discipline relativement récente. Au XIX<sup>ème</sup> siècle, on ne voulait plus payer des ouvriers pour leurs-polyvalence-mais plutôt uniquement pour ce qu'ils savaient faire de mieux. Vers la fin de XIX<sup>ème</sup> siècle, Frederick Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail. Celui-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organise rationnellement pour former une chaîne de production. Parallèlement, Henri Fayol propose une approche similaire, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique. On parle alors d'administration moderne, qui fit alors et est

toujours aujourd'hui la base de tout le manuel de gestion : Prévoir, organiser, commander, coordonner et **contrôler**.

Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC : Planifier, organiser, diriger et contrôler.

C'est au début du XXe siècle que Max Weber intervient dans la définition du management.

Ses idéaux des sciences de gestion apparaissent en France vers la fin des années 1970, début des années 1980. Elles regroupent notamment la gestion des ressources humaines, **la stratégie de l'entreprise**, la finance ou le marketing.

Elles combinent des approches à la fois déductives (à partir de postulats théoriques que l'on teste, on produit des outils de gestion et modifie la théorie) et inductives (à partir d'une observation de la réalité managériale, on tente de comprendre les **dysfonctionnements** d'une organisation par exemple). Elle produit donc ce que certains auteurs appellent une connaissance technoscientifique, --**Conduire**, diriger, tenir, enseigner, conditionner, sont les maîtres mots de l'individu qui procède au management.

L'entreprise est composée de 6 grandes composantes-4 internes et 2 externes – et d'un projet entrepreneurial.

Les deux composantes externes sont :

Les clients (ressources commerciales)

Les **fournisseurs** (ressources matières premières, produits semi-finis, logiciels, conseils.....)

Les employés (**ressources humaines**)

L'information (**ressources numériques**)

Les machines, les bâtiments, les outils, etc (ressources techniques)

Les investisseurs et actionnaires (**ressources financières**)

Toutes ces composantes doivent trouver une satisfaction dans leur association, elles doivent travailler en symbiose autour du projet **entrepreneurial** et y trouver toutes, un avantage important. C'est une sorte de « contrat social » incarné par l'entreprise elle-même (regroupant tous les collaborateurs) que du service (regroupant certains collaborateurs) et de chaque employé.

Cela signifie aussi que tout le monde est dans le même bateau. Si quelqu'un fait un trou dans la coque, tout le monde écope, tout le monde trinque, et éventuellement tout le monde coule. Cela signifie aussi que lorsque quelqu'un fait mal son travail, ce sont les autres qui doivent le faire à sa place, voire qui peuvent souffrir à cause de sa **non performance** (ex : mauvais prélèvement des produits dans une commande, problèmes informatiques initiant des erreurs de facturation, commandes bloquées.....). Tout le monde en supporte les conséquences. L'entreprise appartient aussi bien aux actionnaires qu'aux employés même si les actionnaires en sont les propriétaires légaux, et cela implique une certaine équité. Pour cela, chaque profit de l'entreprise doit être partagé entre chaque composante interne :

L'investissement financier (actionnaires)

L'investissement humain (salaires du PDG à l'ouvrier)

L'investissement **matériel et logiciel** (machines, systèmes d'information)

Cela sans léser les composantes externes : satisfaire le client et ne pas décourager les fournisseurs. Cela signifie aussi qu'il est important d'avoir des contrepouvoirs attentifs pour éviter que l'une des composantes internes, voire externes, par une vision à trop court terme, essaie de-----**monopoliser** l'attribution des profits (actionnaires rapaces, syndicalistes

irresponsables ou patrons égoïstes, fournisseurs spéculateurs) Le « parasitisme » c'est-à-dire le dévoilement du projet entrepreneurial collectif par l'individu doit être arrêté.
--

## Fiche séquence

Module	Managementdes organisations
Séquence N° 2	But et le rôle de l'entreprise
Objectif de la séquence	Définir le rôle et les finalités de l'entreprise

Partie théorique	
Points à traiter	
1	But de l'entreprise
2	Le rôle économique del'entreprise
3	Le rôle social de l'entreprise

## Partie pratique

<b>TP1</b>	<p>Objectif ciblé : définir le rôle de l'entreprise. Durée estimée : 15 mn Déroulement du TP : individuellement</p> <p><b><u>Enoncé :</u></b> <b><u>Document 1 :</u></b></p> <p style="text-align: center;">Le rôle de l'entreprise</p> <p>L'entreprise est le lieu où se crée la richesse. <b>Elle permet de mettre en œuvre des moyens intellectuels, humains, matériels et financiers pour extraire</b>, produire, transformer ou distribuer des biens et des services conformément à des objectifs fixés par une direction et faisant intervenir, selon des dosages divers, des motivations de profit et d'utilité sociale.</p> <p>(...)L'entreprise joue ou peut jouer un nombre important de rôles dans notre économie.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•répondre à la demande des consommateurs ;</li><li>•créer de nouveaux produits ou services ;</li><li>•aider à maintenir ou à diminuer par la compétition, les coûts et les prix à leur plus bas niveau ;</li><li>•procurer de l'emploi ;</li><li>•contribuer à la croissance économique.</li></ul> <p style="text-align: right;">Source : Dossier création d'entreprises, le matin du sahara du 27 Avril 1991.</p> <p><b><u>Travail à faire :</u></b> Présentez en explicitant davantage les différents rôles de l'entreprise.</p> <p><b><u>Solution du TP :</u></b> Parmi les rôles de l'entreprise on trouve :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La production de biens et de services ;</li><li>- La création de l'emploi ;</li><li>- La contribution à la croissance économique du pays ;</li><li>- La participation au budget de l'Etat par le paiement des impôts ;</li><li>- Le parrainage de certaines activités à caractère social ;</li><li>- L'amélioration des termes de la balance commerciale du pays à travers l'exportation...</li></ul>
<b>TP2</b>	<p>Objectif ciblé : expliquer le rôle du profit pour l'entreprise. Durée estimée : 10 mn Déroulement du TP : individuellement</p> <p><b><u>Enoncé :</u></b></p>

**Document :**

Profit et survie de l'entreprise

Il est vrai que la plupart des entreprises industrielles opèrent dans un contexte général d'incertitude. L'incertitude a pour conséquence de diversifier les stratégies, mais elle ne modifie nullement l'intention des décideurs. Ainsi, dans une salle de casino, chaque joueur recherche le gain maximal, mais chacun a une stratégie particulière en ce qui concerne la placement de ses mises. Il en est de même pour les entreprises. Chacune appréhende le risque d'une façon qui lui est propre tout en recherchant globalement la possibilité du profit maximal. Le fait que le résultat ne soit pas toujours conforme à ce qu'il aurait pu être ne modifie en rien l'objectif général.

Dernier argument enfin, fondé sur la dynamique propre du système capitaliste : le profit joue un rôle fondamental dans le processus de la croissance d'une firme ; l'investissement conduit au profit, qui permet lui-même de financer des investissements ultérieurs, composants essentiels de la croissance. En ne recherchant pas le profit, une firme se priverait d'un outil de croissance ; elle ne parviendrait pas à maintenir sa place sur le marché et se verrait progressivement exclue. Investissement, profit et croissance sont des variables qui se commandent l'une et l'autre ; elles apparaissent nécessairement indissociables dans le long terme.

On peut donc retenir l'idée selon laquelle la fonction **objectif** de la firme privée est la recherche du profit maximal, tout en introduisant certaines nuances.

**Travail à faire :**

- 1- Expliquer le rôle du profit pour l'entreprise.
- 2- Peut-on dire que le profit est le seul objectif de l'entreprise ? (Justifier).

**Solution du TP :**

- 1- Le profit est une variable économique très importante pour l'entreprise. En effet, il lui permet non seulement de rémunérer les apports des associés sous forme de dividendes mais également, et surtout de permettre la croissance de l'entreprise à travers les investissements.
- 2- S'il est vrai que le profit est le principal objectif recherché par l'Entreprise (certains auteurs le qualifient même de finalité de l'Entreprise), il est important de relever d'autres objectifs qui peuvent être poursuivis par l'Entreprise : croissance, stabilité, survie...

**TP 3**

Objectif ciblé : appréhender l'impact du facteur sociale sur l'amélioration de la productivité.

Durée estimée : 15 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Enoncé :**

## **Document :**

### **L'entreprise, cellule humaine**

Les salariés forment la principale richesse de l'entreprise. L'importance croissante de l'immatériel dans la compétitivité – savoir – faire, qualité, image de marque ..., renforce encore cet état de fait, l'intérêt de l'entrepreneur ne serait pas de recourir aux licenciements et à la flexibilité externe aux contrats précaires, à l'intérim, etc. Au contraire, il lui faudrait investir dans son personnel, former, se préoccuper de fournir une carrière et conserver ses employés même quand les affaires vont passagèrement un peu plus mal. Et cela, (...) dans une logique de rentabilité et de compétitivité.

(...) En effet, il ne sera pas possible d'amortir l'investissement si on reverse au salarié, sous forme d'augmentations de salaire, le fruit du surplus de production qui résulte de l'accroissement de sa qualification.

Le capital d'une entreprise est également un patrimoine, quelque chose qu'elle peut céder. (...) Elles cherchent ainsi à transformer le capital humain qu'elles ne possèdent pas en capital physique « normal » - plans, brevets, gammes de fabrication, programmes informatiques, carnets d'adresses ... - pour garantir la valeur de l'entreprise, indépendamment des hommes qui y sont employés à un moment donné. La qualité du travail des hommes, leur engagement, leur formation, etc, sont bien à la base de la compétitivité des entreprises (...)

## **Travail à faire :**

- 1- Expliquez la phrase soulignée dans le premier paragraphe du document.
- 2- Quelles solutions, le texte apporte-t-il aux crises momentanées de l'entreprise ?
- 3- Etes vous d'accords avec les solutions proposés ? (Justifiez)
- 4- A votre avis, y-a-il une relation entre la compétitivité des entreprises et l'amélioration des conditions de travail ? justifiez votre réponse).

## **Solution :**

- 1- Se sont les salariés qui donnent de la valeur, par leur force du travail, aux biens et services achetés auprès des fournisseurs.

Bien qu'ils recourent le plus souvent à des outils, à des machines et à des matières pour produire, c'est leur savoir et leur savoir-faire qui ont le plus d'impact sur la qualité du bien produit.

- 2- Solutions apportées par e texte : Au lieu de licencier ses ouvriers à la moindre crise économique ou financière, l'Entreprise doit investir dans le capital humain et tenir compte des relations sociales et des conditions de travail pour espérer voir ses bénéfices augmenter et amortit ainsi les investissements engagés.
- 3- Oui, les solutions apportées par le texte semblent convaincantes. En effet, il ne faut pas que l'entreprise choisisse la solution de licencier ses salariés pour dépasser les

méfais de changements négatifs de l'environnement. La créativité réside dans le fait de trouver d'autres alternatives :

- Adaptation de la structure ;
- Redéploiement ;
- Diversification des activités...

4- Oui, il y a une relation entre la compétitivité et l'amélioration des conditions de travail. En effet, toute amélioration des conditions de travail (salaires, primes et relations sociales) crée chez le salarié un sentiment d'adhésion à l'Entreprise, favorise la créativité et stimule l'esprit de groupe.

## Fiche séquence

Module	Management des organisations
Séquence N° 3	La classification des entreprises
Objectif de la séquence	Identifier la diversité des entreprises

Partie théorique	
Points à traiter	
1	Les classifications juridiques
2	La classification économique

## Partie pratique

<b>TP1</b>	<p>Objectifs ciblés : - identifier les points communs entre les entreprises ; - Identifier les critères permettant la classification des entreprises. Durée estimée : 20 mn Déroulement du TP : individuellement</p> <p><b><u>Enoncé :</u></b> <b><u>Document 1 :</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>Découverte de l'entreprise</b></p> <p>En apparence toutes les entreprises avec lesquelles nous sommes si souvent en rapport les uns et les autres se ressemblent un peu. Toutes ont besoin du travail des hommes. La plupart usent de machines, depuis le véhicule du chauffeur de taxi artisan à son compte jusqu'aux énormes machines-outils de la grosse usine industrielle, en passant par la modeste machine à écrire ou le téléphone de l'agence de voyages. Toutes, en tout cas, doivent trouver de l'argent pour se lancer ou se développer. Elles ont affaire à des fournisseurs (entre autres la station – service pour le taxi ; les producteurs de matières premières, de demi-produits et d'énergie, pour l'usine ; les compagnies de transport pour l'agence de voyage) et, bien sûr, à des clients.</p> <p>A y regarder de plus près cependant, les entreprises sont profondément différentes les unes des autres. Une série de clés de classement permet de trouver son chemin dans cet univers foisonnant et multiple et donc d'en mieux mesurer la diversité et le mieux connaître.</p> <p><b><u>Document 2 :</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>La diversité des entreprises</b></p> <p>Dans le langage courant, qui dit entreprise, pense usine. Dans le jargon économique, non seulement toutes les entreprises ne sont pas des usines, mais toutes les usines ne sont pas des entreprises ! Car l'entreprise, au sens économique, peut être aussi bien le petit commerce que la société multinationale, l'exploitant agricole que le producteur de voiture, le médecin en profession libérale que la société anonyme. Bref l'entreprise désigne l'unité économique dont l'activité aboutit à une vente sur le marché. Ce qui constitue l'entreprise, c'est le fait d'employer du travail – salarié ou indépendant – pour produire une valeur marchande.</p> <p>Une définition aussi large inclut des entreprises très différentes. Différentes par la taille, par le statut juridique (...), par l'activité, par l'objectif poursuivi (...).</p> <p><b><u>Travail à faire :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- Donnez trois ressemblances entre les différentes entreprises présentées dans les deux documents.</li><li>2- Présentez, à partir des 2 documents, trois critères permettant la classification des entreprises.</li></ol>
------------	---

	<p><b><u>Solution du TP :</u></b></p> <p>1- Les ressemblances entre les entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• au facteur travail ;</li> <li>• aux outils et machines ;</li> <li>• au capital financier ;</li> <li>• aux fournisseurs.</li> </ul> <p>2- Parmi les critères permettant la classification des entreprises on trouve :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la taille ;</li> <li>• le statut juridique ;</li> <li>• l'activité.</li> </ul>
<p><b>TP 2</b></p>	<p>Objectifs ciblés : - définir la forme juridique de l'entreprise ; - identifier le secteur d'activité de l'entreprise. Durée estimée : 20 mn Déroulement du TP : individuellement</p> <p><b><u>Énoncé :</u></b></p> <p>CHOCO SHOP SARL est spécialisée dans la fabrication du chocolat. Son fondateur, M. AAMAR, artisan chocolatier souhaite en faire le leader grâce à une structure souple, des fournisseurs de grande renommée et un produit personnalisé. CHOCO SHOP offre 70 postes de travail permanents, son secteur d'activité est en pleine évolution au MAROC. Le marché est composé d'un nombre important de concurrents qui poussent l'entreprise à devenir de plus en plus créative.</p> <p><b><u>Travail à faire :</u></b></p> <p>1- Quelle est la forme juridique de l'entreprise CHOCO SHOP ? 2- Quel est le secteur 'activité de CHOCO SHOP ? Justifier votre réponse.</p> <p><b><u>Solution :</u></b></p> <p>1- Quelle est la forme juridique de l'entreprise CHOCO SHOP ? SARL. 2- Quel est le secteur d'activité de CHOCO SHOP ? Justifier votre réponse.</p> <p><b>Le secteur secondaire :</b> regroupe toutes les entreprises ayant comme activité la transformation de matières premières en produits finis. Il englobe donc toutes les industries.</p>
<p><b>TP 3</b></p>	<p>Objectifs ciblés : - identifier la forme de la société ; - Identifier la taille de l'entreprise. Durée estimée : 20 mn Déroulement du TP : individuellement</p>

**Enoncé :**

L'entreprise SOCOMET (SARL.) est l'une des filiales du groupe belge MAGIDEC spécialisée dans la transformation des déchets en matières organiques, destinée à l'agriculture. Elle est le leader dans son marché.

Nombre de ses produits occupent la première place du marché avec des marques telles que KOP, FSPHOR, DOMER...

SOCOMET emploie 80 salariés et réalise un chiffre d'affaires 2 000 000 dhs.

Elle **commercialise** ses produits sur le marché national.

**Travail à faire :**

- 1- Après avoir cité la taille de l'entreprise SOCOMET, déterminer l'ensemble des critères de taille mentionnés dans le texte.
- 2- Quelles sont les autres critères de classement des entreprises ?
- 3- Quelle est la forme juridique de l'entreprise SOCOMET ?
- 4- Distinguer entre sociétés de personnes et sociétés de capitaux ?
- 5- Dans quel secteur classez-vous l'activité de SOCOMET ? Justifier votre réponse.

**Solution :**

1-

SOCOMET est une PME :

- Nombres de salariés : 80 employés ;
- CA 2 000 000,00

2- Les autres critères de classement des entreprises :

- Critères juridiques
- Critères sectorielle

3- La forme juridique de l'entreprise SOCOMET :

Société à responsabilité limitée

4-

- Stés de personnes : capital est divisé en parts sociales, porteur de capital = associé

Les associés sont solidairement responsable vis-à-vis aux dettes de l'entreprise.

- Stés de capitaux : capital est divisé en parts sociales ; porteur de capital = actionnaire

La responsabilité des actionnaires est limitée aux apports.

5-

Secteur secondaire : transformation des matières premières en produits finis.

## Fiche séquence

Module	Managementdes organisations
Séquence N° 4	Les fonctions managériales de l'entreprise
Objectif de la séquence	Identifier les fonctions Managériale de l'entreprise

Partie théorique	
Points à traiter	
	La fonction approvisionnement
	La fonction Production
	La fonction Commerciale
	La fonction GRH
	La fonction financière
	La fonction logistique

## Partie pratique

<b>TP1</b>	<p>Objectifs ciblés : - préciser pourquoi l'entreprise doit-elle organiser sa production. - Identifier le rôle de la fonction méthode</p> <p>Durée estimée : 15 mn Déroulement du TP : individuellement</p> <p><b><u>Énoncé :</u></b> <b><u>Document :</u></b></p> <p>« La durée loi de la compétitivité commande de traquer les coûts inutiles à là où ils se trouvent ... Placer un col de chemise, coudre une manche ou placer une fermeture à glissière sont des opérations simples, mais elles consomment du temps et, le temps c'est de l'argent. Comment donc arriver à maîtriser le temps et pouvoir maîtriser les coûts ? Simple, le temps cela se chronomètre. Ainsi, une entreprise qui produit des vêtements doit s'organiser en mettant en place les structures adéquates. Et pour commencer, instituer la fonction méthode. Le responsable de cette fonction doit observer tout le processus de fabrication pour déceler les gestes inutiles et ne retenir que le strict nécessaire. Ainsi, il devra identifier les différentes tâches à accomplir et les personnes qui s'en chargent ».</p> <p><b><u>Travail à faire :</u></b></p> <p>1- D'après le document, précisez pourquoi une entreprise doit-elle organiser sa production. 2- Relevez du document le rôle de la « fonction méthode ».</p> <p><b><u>Solution :</u></b></p> <p>1- L'entreprise doit organiser sa production afin de réduire les coûts, par l'élimination de ceux qui son inutiles (gaspillage) ; ce qui lui permettra d'être compétitive. 2- D'après le document, le rôle de la fonction méthode est : observer le travail, éliminer les règles inutiles pour ne maintenir que ceux qui sont nécessaires en identifiant les tâches à accomplir et les personnes qui les réaliseront.</p>
------------	--

<p><b>TP2</b></p>	<p>Objectifs ciblés : - relever les sources d’approvisionnement.  - Présenter l’intérêt pour l’entreprise de négocier l’achat à l’international.  Durée estimée : 15 mn  Déroulement du TP : individuellement</p> <p><b><u>Énoncé :</u></b></p> <p>La politique d’approvisionnement de LESIEUR CRISTAL (LC) s’articule autour de trois axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La montée en puissance des plantations détenues en propre par l’entreprise et couvrant 1.175 ha à Meknès qui pourront produire jusqu’à 13.000 tonnes d’olives par an;</li> <li>- La conclusion d’un programme d’agrégation avec les agriculteurs en collaboration avec le Ministère de l’Agriculture;</li> </ul> <p>L’achat de la matière première (graines de soja et de tournesol) à l’international : LESIEUR CRISTAL négocie ses achats sous l’enseigne du groupe Avril bénéficiant ainsi de capacités nouvelles et des synergies.</p> <p><b><u>Travail à faire :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Présenter l’utilité de l’automatisation pour LC.</li> <li>2- Présenter l’intérêt pour LC de négocier l’achat à l’international sous l’enseigne du groupe Avril.</li> </ol> <p><b><u>Solution :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Les sources d’approvisionnement locales de LC : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recours au contrat d’agrégation ;</li> <li>▪ La plantation des olives.</li> </ul> </li> <li>2- L’intérêt pour LC de négocier l’achat à l’international sous l’enseigne du groupe Avril : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bénéficier d’un grand pouvoir de négociation ;</li> <li>▪ Diminuer les coûts liés à l’achat ;</li> <li>▪ Acheter des matières premières de qualité ; ...</li> </ul> </li> </ol>
-------------------	--

**TP3**

Objectifs ciblés : - énumérer les étapes du processus de production.

- Identifier le mode de production

Durée estimée : 20 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Énoncé :**

La récolte des olives débute mi-novembre et s'étend jusqu'au mois de janvier. Une fois cueillies, les olives sont transportées directement à l'unité de trituration dans un souci de préservation de la qualité des olives. Arrivée à l'entrée de l'usine, la cueillette est pesée puis transportée vers une cuve souterraine. (...) Les olives effeuillées et lavées des impuretés sont pesées et transférées pour être broyées et malaxées. Le mélange atterrit ensuite dans le décanteur horizontal où survient la séparation de l'huile d'olive de la phase solide, on obtient le moût d'huile, contenant toujours une petite quantité d'eau qui sera éliminée lors de l'étape de centrifugation. Il en résulte ainsi une huile extra vierge stockée dans des citernes en inox.

(...) Afin de répondre aux besoins croissants de l'activité, les unités de conditionnement et de packaging ont connu une politique d'automatisation importante, améliorant significativement l'efficacité du process (\*).

(\* **Process : *procédé industriel de la fabrication d'un produit***

**Travail à faire :**

- 1- Enumérer les étapes du processus de production de l'huile d'olives.
- 2- a- Identifier le mode de production de l'huile d'olives selon les contraintes commerciales ;  
b- Justifier votre réponse.
- 3- Présenter l'utilité de l'automatisation pour LC.

**Solution :**

1- Les principales étapes du processus de l'huile d'olives :

- Cueillette des olives ;
- Lavage et pesage ;
- Broyage et malaxage ;
- Décantation (ou décantage) du mélange pour obtenir le moût d'huile ;
- Centrifugation.

2- a- Le mode de production de l'huile d'olives selon les contraintes commerciales:

- Mode de production pour le stock

b- Justification :

- L'huile d'olives est destinée au stock et non pour un client identifié (l'huile extra vierge est stockée dans des citernes en inox).

3- L'intérêt de l'automatisation pour LC :

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtenir des produits d'une qualité constante et élevée ;</li> <li>▪ Assurer une grande flexibilité ;</li> <li>▪ Réduire les coûts unitaires et augmenter son CA.</li> </ul>
<b>TP4</b>	<p>Objectifs ciblés : - relever les moyens utilisés pour rechercher les cadres.  - Préciser l'utilité de l'entretien  Durée estimée : 15 mn  Déroulement du TP : individuellement</p> <p><b><u>Énoncé :</u></b>  LESIEUR CRISTAL a procédé à de nouveaux recrutements afin de remplacer le personnel retraité et d'accompagner les projets entrepris. La recherche des cadres s'opère par tous les canaux disponibles : chasseurs de tête, réseaux sociaux, Internet, ... Une série d'entretiens est de rigueur afin de minimiser le risque d'erreur.</p> <p><b><u>Travail à faire :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Relever les moyens utilisés par LC pour rechercher les cadres ;</li> <li>2- Préciser l'utilité de l'entretien dans le processus de recrutement des cadres ;</li> </ol> <p><b><u>Solution :</u></b></p> <p>a- Les moyens utilisés par LC pour rechercher les cadres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chasseurs de tête ;</li> <li>▪ Réseaux sociaux ;</li> <li>▪ Internet.</li> </ul> <p>b- L'entretien est une étape décisive dans le processus de recrutement qui permet à l'évaluateur de vérifier l'adéquation entre les compétences du candidat et le profil du poste à pourvoir et de s'assurer de ses potentialités.</p>

## Fiche séquence

Module	Management des organisations
Séquence N° 5	Les structures de l'entreprise
Objectif de la séquence	Définir les différentes structures de l'entreprise

Partie théorique	
Points à traiter	
1	Les structures simples
2	Les structures complexes
3	Le choix de structure

## Partie pratique

<b>TP1</b>	<p>Objectif ciblé : définir le concept de structure. Durée estimée : 15 mn Déroulement du TP : individuellement</p> <p><b><u>Enoncé :</u></b> <b><u>Document :</u></b></p> <p style="text-align: center;">Quelques définitions du concept de structure</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- Ce que nous visons, sous le terme de structure, est le mode de répartition des tâches et responsabilités dans l'organisation. La façon dont les individus qui réalisent ces tâches sont regroupés en unités de base et ces unités entre elles identifient les canaux de prise de décision et les canaux formels de pilotage et de « feed back ». Qui prend tel type de décision ? Devant qui répond-t-il des résultats de son action ? Combien de collaborateurs dépendent de lui ? Directement ? Indirectement ? Enfin elle désigne les mécanismes de coordination entre les unités et les individus qui composent l'organisation (...).</li><li>2- La structure est ce qui décrit les rapports des différents services entre eux, avec les liaisons hiérarchiques entre les chefs à différents niveaux.</li><li>3- La structure présente deux aspects : elle comporte premièrement les voies hiérarchiques et de communication entre les différents niveaux et cadres administratifs et, deuxièmement, les informations et les données qui circulent par le canal de ces voies.</li><li>4- Par structure de l'entreprise, nous désignons le résultat, à un moment donné, d'une double répartition : la répartition des pouvoirs hiérarchiques et du pouvoir en général, la répartition des tâches résultant de la division du travail dans l'entreprise.</li><li>5- La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre les tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.</li></ol> <p><b><u>Travail à faire :</u></b> A partir des cinq définitions du document, donner une définition succincte du concept « structure ».</p> <p><b><u>Solution du TP :</u></b> Une structure est le mode qui nous permet de diviser le travail ainsi que les pouvoirs entre les différents membres d'une organisation.</p> <p>La structure permet également d'organiser les canaux de communication (informations et ordres).</p>
<b>TP2</b>	<p>Objectif ciblé : traiter la typologie des structures. Durée estimée : 20 mn Déroulement du TP : individuellement</p> <p><b><u>Enoncé :</u></b> <b><u>Document :</u></b></p>

## Les formes structurelles

Après le stade initial de la **structure hiérarchique**, caractéristique de toute entreprise faiblement organisée où le patron coordonne directement l'activité des quelques personnes travaillant avec lui, la croissance de l'entreprise impose une certaine spécialisation des tâches. Comme le suggérait Chandler, l'entreprise opte pour une **structure fonctionnelle**.

La poursuite du développement conduit à accentuer la spécialisation et le degré de formalisation ; la direction générale s'entoure de collaborateurs ; le schéma fonctionnel simple se complexifie avec l'apparition d'organes d'état – major se superposant aux fonctions opérationnelles : structure **hiérarchico- fonctionnelle**.

Dans les **structures divisionnelles**, l'organisation des activités par départements obéit à un découpage par unités stratégiques de base, ou par produits, par marchés, ou encore par zones géographiques. Chaque division correspond en fait à une entreprise mono-activité, d'ailleurs souvent organisée selon le modèle fonctionnel précédent. Les décisions opérationnelles relèvent des divisions ; la direction générale élabore la stratégie d'ensemble, décide de l'allocation des ressources entre divisions, contrôle leurs performances, les services d'état major qui lui sont rattachés fournissent des prestations communes.

Les **structures matricielles** cherchent à combiner les deux modes précédents afin de cumuler leurs avantages ; elles tendent ainsi à préserver le potentiel commun de l'entreprise (logique fonctionnelle) ; les ressources restant centralisées, l'entreprise réalise des économies d'échelle et développe des compétences spécialisées à conduire des projets complexes nécessitant de multiples collaborations (logique divisionnelle). Outre leur caractère complexe, les organisations matricielles présentent l'inconvénient de remettre en cause le principe d'unités de commandement.

### Travail à faire :

Pour chaque structure du document et à partir de vos connaissances,

- 1- donnez une définition simplifiée ;
- 2- exposez quelques avantages et limites de chacune de ces structures.

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

### Solution du TP :

#### **La structure hiérarchique :**

##### **Définition :**

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

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

Avantages	Limites
-----------	---------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans cette structure les fonctions et les responsabilités sont définies d'une façon très claire.</li> <li>- Elle préserve le principe de l'unicité de commandement.</li> <li>- D'un autre côté, elle présente l'avantage d'être simple à mettre en place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lorsque le nombre d'échelons hiérarchiques devient élevé, les informations circulent lourdement et les décisions ne sont plus prises en temps voulu.</li> <li>- Des difficultés de coordination entre les différents responsables peuvent être observées.</li> <li>- Parfois, il y a des difficultés de trouver des responsables compétents dans tous les domaines ;</li> <li>- Elle reste efficace jusqu'à une certaine taille.</li> </ul>
---	--

**La structure fonctionnelle :**

**Définition :**

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

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

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

<b>Avantages</b>	<b>Limites</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoriser les compétences ;</li> <li>- Permettre à l'entreprise d'économiser des coûts importants ;</li> <li>- S'adapter parfaitement aux activités mono productrices (un seul produit).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans toute organisation pyramidale, la multiplication des niveaux de responsabilité peut entraîner une certaine déformation des informations ascendantes.</li> <li>- La spécialisation poussée à l'extrême peut favoriser certains abandons de responsabilité et constituer une source de conflits suite à la multiplicité des commandements.</li> </ul>

**La structure Staff and line :**

**Définition :**

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

Dans ce type de structure, le supérieur hiérarchique commande tous les subordonnés et s'appuie sur une équipe de spécialistes ou de conseillers représentant un état major

« Staff ».

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"><li>- L'autorité est alors partagée entre des cadres opérationnels ou hiérarchiques qui agissent (Line) et des cadres fonctionnels qui conseillent et influencent (Staff) ;</li><li>- L'unicité de commandement est toujours conservée ;</li><li>- L'état major aidera le supérieur hiérarchique à prendre des décisions surtout stratégiques.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Parfois, l'équipe de conseillers (staff) entre en conflit avec les opérationnels (Line).</li></ul>

### La structure matricielle :

#### Définition :

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

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

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

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"><li>- Convient parfaitement aux grandes entreprises qui fabriquent plusieurs produits liés les uns aux autres et les entreprises qui agissent dans un environnement complexe voire instable ;</li><li>- Permet d'organiser le travail, en petites équipes permettant à l'entreprise d'être plus flexible et la qualité s'en trouvera améliorée. De petites équipes peuvent également être créées dans le cadre de l'enrichissement des tâches pour remédier aux excès de la division du travail.</li><li>- L'état major aidera le supérieur hiérarchique à prendre des décisions surtout stratégiques.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lorsque le partage des tâches est mal effectué, des zones de compétences communes peuvent apparaître ce qui peut constituer un certain nombre de dysfonctionnements.</li></ul>

### La structure divisionnelle :

**Définition :**

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

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

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans cette structure chaque branche devient totalement autonome. D'ailleurs, les branches correspondent souvent à une véritable entreprise à part entière y compris sur le plan juridique (sociétés, filiales, etc...);</li> <li>- Même si la structure divisionnelle apparaît un peu plus flexible que la structure fonctionnelle, il est possible d'ajouter ou de supprimer une branche sans remettre en cause fondamentalement le reste de la structure.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il reste à noter que tous les inconvénients liés à la structure pyramidale classique de management ne sont pas éliminés.</li> </ul>

**TP3**

Objectif ciblé : identifier les déterminants de l'évolution de la structure.

Durée estimée : 15 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Enoncé :****Document :**

Les déterminants de l'évolution de la structure

Une bonne structure se manifeste par la cohérence entre les différents composants du système entrepris. Il va ainsi de soi que la taille des unités joue un rôle essentiel : dans une grande organisation, la division du travail est plus poussée, la standardisation renforce la coordination par la hiérarchie, le degré de formalisation est élevé.

L'âge de l'organisation joue dans le même sens d'une tendance à la complexité, au poids renforcé de la fonction administrative (la « spirale bureaucratique »).

L'organisation de l'entreprise est naturellement influencée par ses choix techniques. (...)

Par exemple, la hiérarchie est courte dans les firmes à production unitaire et plus lourde dans les entreprises de production de masse où la main-d'œuvre est peu qualifiée. (...).

Il existe une relation entre la structure interne d'une entreprise et les caractéristiques de son environnement. Plus celui-ci est complexe (le nombre de variables à maîtriser est élevé) et instable (les variables évoluent rapidement et le degré d'incertitude s'élève), plus la firme a intérêt à mettre en place une structure souple et décentralisée, faiblement formalisée, sur le modèle des systèmes organiques. A l'opposé, des structures de type mécaniste dotées de systèmes très centralisés de prise de décision sont efficaces dans des environnements simples et stables (...).

La nature du pouvoir et la manière dont il se distribue dans la société, la place accordée par les individus au travail, le style dominant de management, l'attrait plus ou moins fort des dirigeants pour le pouvoir et un contrôle étroit de l'organisation sont autant d'éléments de différenciation des structures d'une culture à une autre (...). Ces éléments culturels ont une influence considérable sur l'organisation (...).

**Travail à faire :**

A partir du document et de vos connaissances, identifiez et explicitez es différents facteurs d'évolution de la structure.

**Solution du TP :**

Facteurs d'évolution d'une structure :

- Taille des unités productrices ;
- Age de l'entreprise ;
- Choix techniques ;
- Nature de l'environnement ;
- Nature du pouvoir ;
- Style de management.

**TP4**

Objectifs ciblés : - identifier la structure,  
- Relever les fonctions.

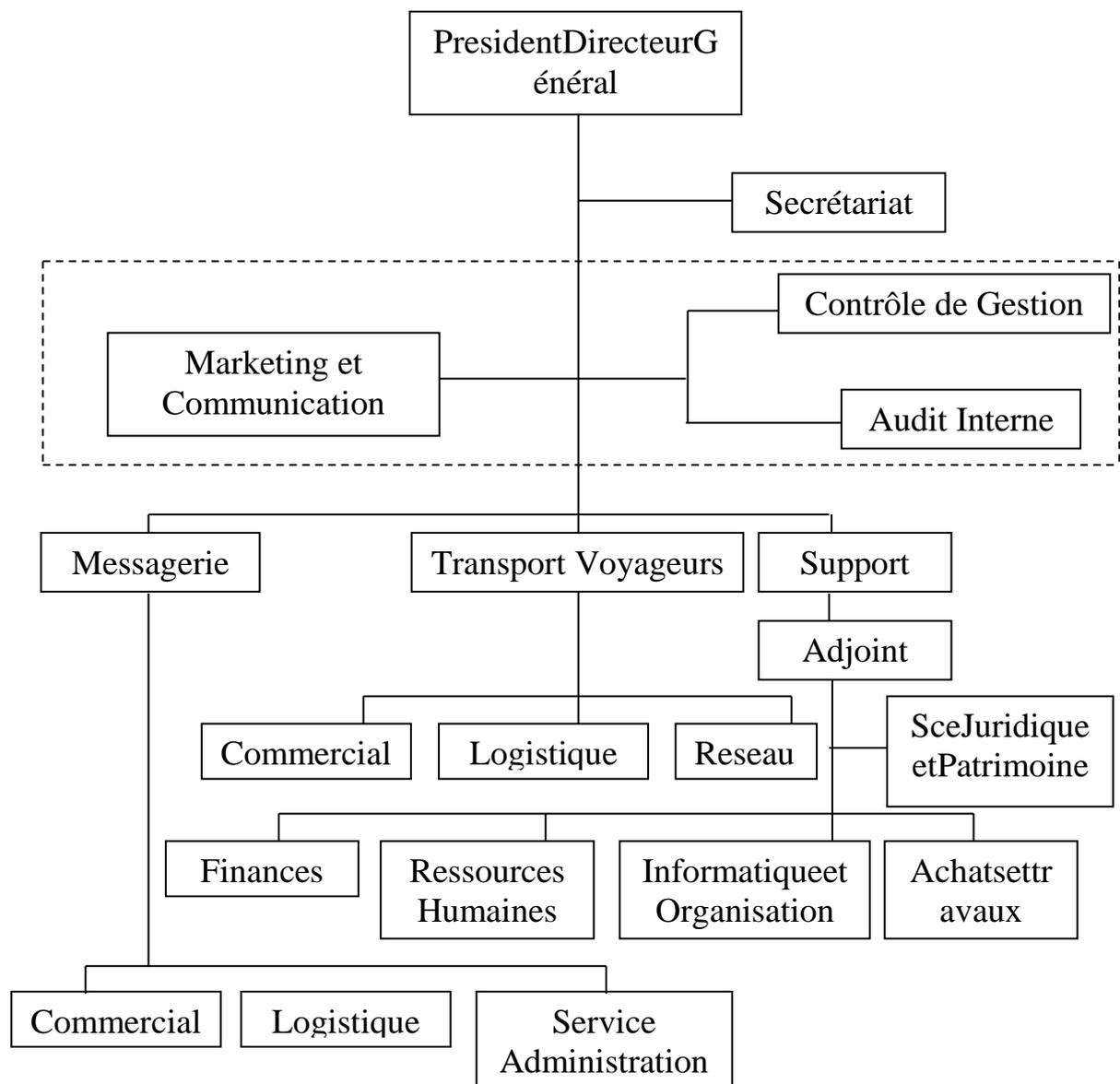
Durée estimée : 15 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Enoncé :**

**Document :**

### Organigramme de la CTM



**Travail à faire :**

- 1- Quel type de structure reflète l'organisation de la CTM ? Justifiez votre réponse.
- 2- Enumérez les avantages de ce type de structure.
- 3- Relevez les fonctions qui existent dans l'organisation de la CTM.

**Solution :**

- 1- L'organisation de la CTM reflète une structure hiérarchico-fonctionnelle (Staff and

line).

Car elle compote une unité de commandement et des spécialistes (Etat major) qui conseillent mais qui ne décident pas.

2- Parmi les avantages de ce type de structure, on peut indiquer :

- Le regroupement de l'unité de commandement et la spécialisation,
- Responsabilité définie,
- Meilleure gestion grâce au rôle des spécialistes qui participent à la décision en tant que conseillers, et donc meilleure connaissance des problèmes.

3- L'organisation de la CTM révèle trois pôles d'activités correspondant à trois fonctions : - Messagerie – Transport Voyageurs – Support.

### TP 5

Objectif sciblé : identifier la nature de la structure,

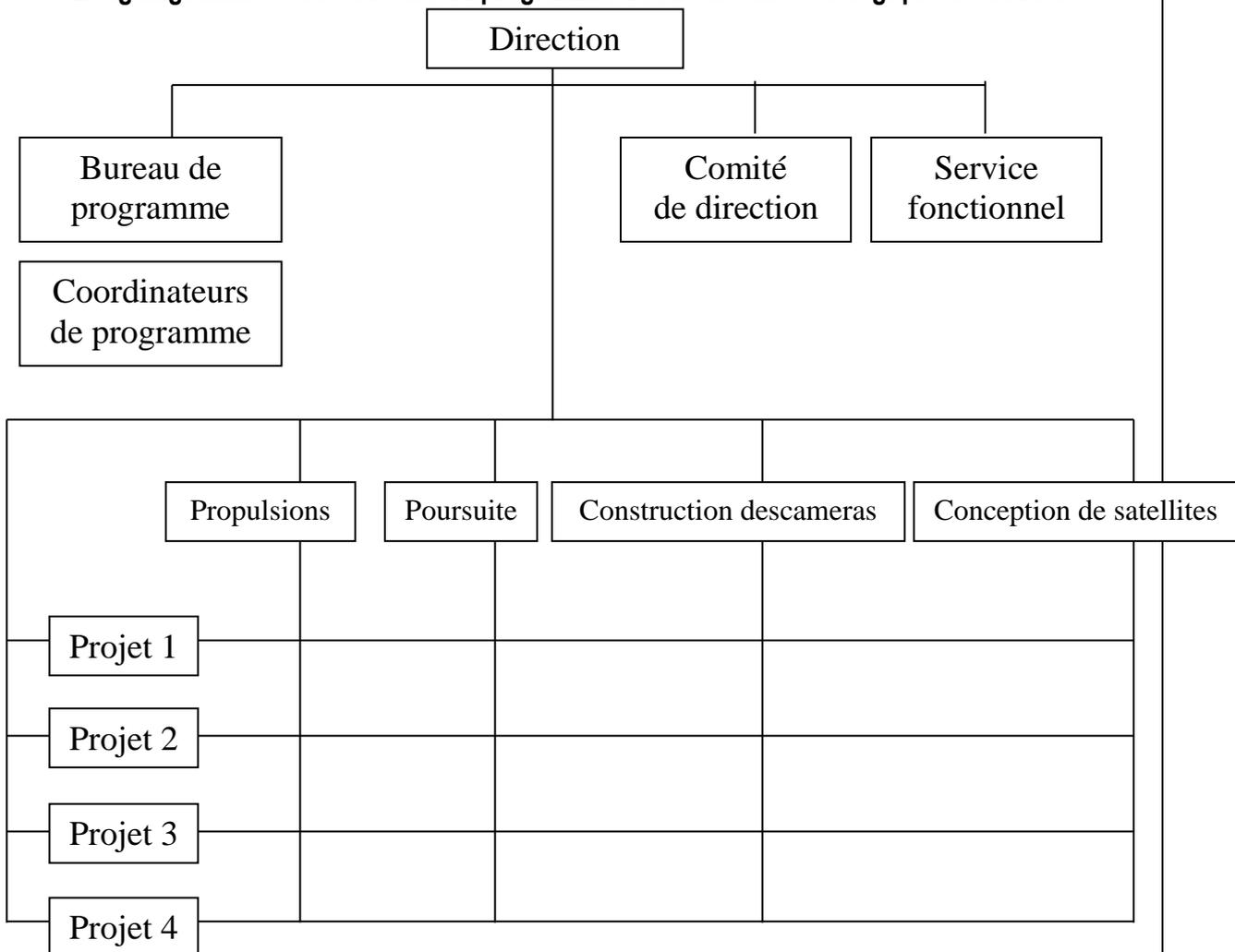
Durée estimée : 15 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Enoncé :**

**Document :**

L'organigramme de la structure du programme de satellite météorologique de la NASA



**Travail à faire :**

	<p>1- Précisez la nature de la structure du programme de satellite météorologique de la NASA. Justifiez votre réponse.</p> <p>2- Quel intérêt et quel inconvénient présente cette structure ?</p> <p><b><u>Solution :</u></b></p> <p>1- C'est une structure matricielle, parce qu'elle se base sur deux critères : le critère fonctionnel et le critère divisionnel, par projet.</p> <p>2- L'intérêt de cette structure est de pouvoir supprimer un produit (ou un projet) sans modifier la structure. Le danger réside dans les poids respectifs du fonctionnel et du divisionnel : s'ils sont disproportionnés, on se trouve alors soit dans une structure fonctionnelle soit dans une structure divisionnelle.</p>
<p><b>TP 6</b></p>	<p>Objectif sciblé : identifier la nature de la structure,  Durée estimée : 15 mn  Déroulement du TP : individuellement</p> <p><b><u>Enoncé :</u></b></p> <p><b><u>Document :</u></b></p> <p style="text-align: center;">« CERAMICO »</p> <p>Me Lambert faisait de la poterie dans son atelier aménagé dans le sous-sol de sa maison .Cette activité était composée d'un certain nombre de taches distinctes : préparation de l'argile, mise en forme, finition, application de vernis et cuisson au four. La coordination entre ces taches ne représentait aucun problème :Mme Lambert faisait tout elle-même.</p> <p>Mais l'ambition et le succès des poteries de Me Lambert étaient la cause d'un problème : Le volume des commandes commençait a dépasser sa capacité de production. Elle fut ainsi conduite à embaucher me Kulon, qui avait un vif désir d'apprendre la poterie, il fallut diviser le travail entre elles-deux.</p> <p>Comme les boutiques d'artisanat voulaient des poteries faites par Me Lambert. Il fut décidé que Me Kulon préparerait l'argile et les vernis, Me Lambert se réservant le reste. Et ceci demandait une certaine coordination du travail, en fait un problème mineur pour deux personnes travaillant dans un atelier de poterie : il leur suffisait de communiquer entre elles de façon informelle. Cette faconde faire donna de bons résultats, tellement bons d'ailleurs, que Me Lambert fut rapidement a nouveau submergée de commandes. Il fallait d'autres assistants, mais cette fois Me Lambert décida d'embaucher des personnes qui sortaient de l'école de poterie, prévoyant qu'il leur faudrait un jour faire la mise en forme elles-mêmes. Ainsi, alors qu'il avait fallu quelques temps pour former me Kulon, les trois nouveaux assistants savaient ce qu'il fallait faire, et s'intégrèrent très rapidement ; même avec cinq personnes, la coordination ne présentait aucun problème.</p> <p>Cependant, avec l'arrivée de deux nouveaux assistants, des problèmes de coordination commencèrent a apparaitre. Un jour Me Kulon trébucha sur un seau de vernis et cassa cinq poteries, un autre jour, Me Lambert s'aperçut en ouvrant le four que les suspensions pour plantes avaient été vernies par erreur de couleur bleue. A ce moment, elle comprit que la coordination entre les sept personnes de son petit atelier de poterie ne pouvait plus être uniquement faite de façon informelle. A cette difficulté s'ajoutait le fait que Me</p>

Lambert, qui se faisait appeler présidente de la société des céramiques, devait consacrer de plus en plus de son temps aux clients, de fait, on la voyait moins souvent en blue-jeans qu'habillée d'une robe élégante. Elle dut alors nommer me Kulon

Responsable de l'atelier, chargée à plein temps de la supervision et de la coordination des cinq personnes qui fabriquaient la poterie.

L'entreprise continua à croître. Des changements très importants se produisirent après qu'on eut fait intervenir un consultant en organisation. Sur ses conseils, l'atelier fut réorganisé en quatre chaînes de fabrication. Chacun travaillait en suivant des normes précises, à un rythme qui permettait la coordination de l'ensemble. Bien entendu, la société des céramiques ne vendait plus aux boutiques d'artisanat ; Me Lambert n'acceptait que les grosses commandes et la plupart des ventes se faisaient à des chaînes de magasins.

Les ambitions de Me Lambert étaient sans limite, et quand l'occasion se présenta de diversifier son activité, elle la saisit : Tuiles de céramique, garnitures de salles de bains, et enfin briques d'argile.

L'entreprise fut par la suite organisée en trois divisions : produits de consommation, produits pour la construction, et produits industriels. De son bureau situé au cinquième étage de la tour de la poterie, elle coordonnait les activités des divisions, analysant leurs performances chaque trimestre, et prenant les choses en main lorsque les taux de profit et de croissance n'atteignaient pas les objectifs prévus. Un jour qu'elle était assise à son bureau, examinant ses budgets, Me Lambert regarda autour d'elle le paysage des gratte-ciel qui l'entourait et décida de rebaptiser son entreprise « Ceramico ».

#### **TAF :**

1. Relever les différentes structures de l'entreprise « Ceramico » en respectant l'ordre de développement de l'activité ?
2. Citer les caractéristiques, les avantages et les inconvénients de la dernière structure mise en place par l'entreprise « Ceramico » ?
3. Présenter un organigramme de cette structure ?

#### **Solution**

Relever les différentes structures de l'entreprise « Ceramico » en respectant l'ordre de développement de l'activité ?

Type de structure	Effectif	Caractéristiques
Ese individuelle	Me Lambert	La patronne fait tout par elle-même
TPE	Me Lambert+Me Kulon	Les tâches sont réparties entre les 2 personnes
PME (Hiérarchique et fonctionnelle)	Me Lambert+Me Kulon+3/5 assistants	La patronne répartit les tâches entre ses différents collaborateurs avec la délégation de la fonction technique à sa première assistante (supervision et coordination)
Staff and line avec état-major pour	Me Lambert+Me Kulon+3/5 assistants+	L'organisation en 4 lignes de produits : pots, cendriers, suspensions et animaux en céramique : Spécialisation dans une chaîne

	une grande entreprise	consultant en organisation	de production pour satisfaire de grosses commandes(chaines de magasins)
	Divisionnelle	Important effectif	Restructuration en 3 divisions : produits de consommation, produits de construction et produits industriels. La patronne renomme sa grande société qui siège parmi les + importantes de la région. Elle est une directrice ambitieuse et jouit d'un leadership remarquable

## Fiche séquence

Module	Managementdes organisations
Séquence N° 6	L'environnement de l'entreprise
Objectif de la séquence	Identifier l'environnement de l'entreprise

Partie théorique	
Points à traiter	
1	Le micro-environnement
2	Le macro-environnement
3	Analyse de l'environnement

## Partie pratique

TP1

Objectif ciblé : identifier la relation entreprise-environnement

Durée estimée : 15 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Enoncé :**

**Document 1 :**

### Les Environnements de l'entreprise

L'entreprise est autonome mais elle doit s'adapter à l'environnement. Il n'y a pas de miracle : si l'entreprise ne livre pas des produits qui plaisent à l'acheteur, il n'y a pas de recettes. Le Consommateur est roi, dit-on. Oui ! Mais c'est un roi binaire qui ne répond que par oui ou non et c'est à l'entreprise non seulement de s'adapter mais encore de prévoir ce qu'elle devra produire pour s'adapter l'adaptation est anticipative. En effet, le monde moderne a accumulé trop de connaissances techniques pour que, même pour la plupart des produits livrés à d'autres entreprise, l'acheteur puisse préciser ce qu'il veut exactement et qu'il puisse faire autre chose qu'accepter ou refuser.

Les relations de l'entreprise avec l'environnement ne se réduisent pas à des relations d'échange, de vente des produits et d'achat des facteurs de production. Il y a aussi des relations de contrainte ou de don. Le droit, la morale, la pression de l'opinion publique imposent certaines manières de faire, en interdisant d'autres. Aux Etats-Unis, une entreprise chimique a été condamnée en 1978 parce qu'elle avait employé en 1938, soit quarante ans plus tôt, un procédé de fabrication non interdit mais dangereux pour le personnel et que les dirigeants de l'entreprise savaient. L'environnement procède aussi par don : l'usage des routes et autoroutes est gratuit ou plus ou moins subventionné ; de même l'enseignement.

**Travail à faire :**

- 1- Expliquez par des exemples empruntés à des entreprises de votre environnement local, les relations de contrainte ou de don.
- 2- Comment une entreprise peut-elle réagir aux relations précitées ? (donnez des exemples).

**Solution du TP :**

- 1- Relations de contrainte ou de don :

### **Relations de contrainte (par des exemples)**

- Les bains traditionnels étaient obligés parfois dans certains quartiers pauvres de ne pas utiliser le caoutchouc et même le mazout comme combustible ;
- Certaines tanneries étaient contraintes à ne pas utiliser certains produits chimiques dans le traitement de peaux ;
- Les agriculteurs sont contraints à ne pas utiliser certains pesticides.

### **Relations de don (par des exemples)**

- La disponibilité des ports et aéroports dans des villes côtières pour les entreprises exportatrices ;
- La qualité de l'infrastructure routière surtout dans l'axe Casablanca – Kenitra.
- La proximité de l'Europe pour les entreprises localisées dans le nord du Maroc.

2- Comment une entreprise peut-elle réagir aux relations précitées ?  
(Donnez des exemples).

Voilà quelques exemples qui montrent cette réaction à ces relations :

- 1- Pour le cas des bains traditionnels, les entrepreneurs ont recouru à l'énergie électrique ou au bois ;
- 2- Les pesticides sont remplacés dans certaines cultures, surtout les plus modernes, par des techniques moins nocives : exemples les coccinelles remplacent quelques insecticides.
- 3- Les entreprises usent des dons (avantages) de l'environnement pour réaliser des économies de coûts et être plus compétitives...

**TP2**

Objectif ciblé : qualifier l'environnement de l'entreprise.

Durée estimée : 10 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Énoncé :**

**Document :**

Profit et survie de l'entreprise

Il est vrai que la plupart des entreprises industrielles opèrent dans un contexte général d'incertitude. L'incertitude a pour conséquence de diversifier les stratégies, mais elle ne modifie nullement l'intention des décideurs. Ainsi, dans une salle de casino, chaque joueur recherche le gain maximal, mais chacun a une stratégie particulière en ce qui concerne la placement de ses mises. Il en est de même pour les entreprises. Chacune appréhende le risque d'une façon qui lui est propre tout en recherchant globalement la possibilité du profit maximal. Le fait que le résultat ne soit pas toujours conforme à ce qu'il aurait pu être ne modifie en rien l'objectif général.

Dernier argument enfin, fondé sur la dynamique propre du système capitaliste : le profit joue un rôle fondamental dans le processus de la croissance d'une firme ; l'investissement conduit au profit, qui permet lui-même de financer des investissements ultérieurs, composants essentiels de la croissance. En ne recherchant pas le profit, une firme se priverait d'un outil de croissance ; elle ne parviendrait pas à maintenir sa place sur le marché et se verrait progressivement exclue. Investissement, profit et croissance sont des variables qui se commandent l'une et l'autre ; elles apparaissent nécessairement indissociables dans le long terme.

On peut donc retenir l'idée selon laquelle la fonction objective de la firme privée est la recherche du profit maximal, tout en introduisant certaines nuances.

J.M.CHEVALIER

Source : Introduction à l'analyse économique

**Travail à faire :**

Pourquoi qualifie-t-on l'environnement de l'entreprise d'incertain ? (justifiez).

**Solution du TP :**

L'environnement de l'entreprise est incertain puisqu'il est composé d'un certain nombre de variables en perpétuel changement (économiques, démographiques, sociales, culturelles...).

Ainsi, à titre d'exemple, les goûts des consommateurs, les politiques fiscales, les stratégies des concurrents, la structure de la population ... ne peuvent rester constants sur le long terme.

**TP3**

Objectif ciblé : identifier l'action de la technologie sur l'entreprise.

Durée estimée : 15 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Enoncé :****Document :**

L'entreprise virtuelle : UTOPIE OU REALITE ?

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont en train de bouleverser de manière importante les rapports de travail dans les entreprises. Grâce aux nouvelles technologies de réseaux à haut débit, les applications multimédias, les techniques de réalité virtuelle, le concept de travail dans l'entreprise traditionnelle, le rapport de l'homme au travail dans l'entreprise est en train d'évoluer vers une forme virtuelle de travail. Potentiellement virtuelle au même titre que le travail, devenu immatériel. Cette virtualité de l'entreprise se distingue selon deux aspects : d'une part la possibilité de faire collaborer virtuellement un ensemble d'entités via les réseaux à hauts débits et les outils de collaboration, et d'autre part la possibilité de mobilité (nomadisme) à l'intérieur de l'entreprise virtuelle. Ces deux aspects vont permettre non seulement d'augmenter la productivité par un travail plus efficace mais de créer de nouvelles richesses au travers de la création de nouveaux services à forte valeur ajoutée inconnus à ce jour.

**Travail à faire :**

- 1- Expliquez comment le progrès technologique, peut-il influencer la structure de l'entreprise.
- 2- Y'a-t-il une relation entre l'introduction de nouvelles technologies de communication dans l'entreprise et l'amélioration ou la détérioration des conditions sociales, psychologiques et matérielles du salarié ? (justifiez).

**Solution du TP :**

1- Dans les entreprises qui ont opté pour une modernisation de leurs méthodes de travail aussi bien au niveau administratif qu'au niveau technique par le recours aux NTIC, les rapports de travail ont profondément changé. Ainsi, plusieurs contacts et échanges vont désormais se réaliser par le biais de l'internet. Les rapports, notes de service, messages, ordres, documents ... vont être transférés d'un responsable à un autre par Email.

Dans des sociétés évoluées, certaines entreprises ont adopté une structure virtuelle qui consiste à commander des ressources humaines à distance : c'est le cas, par exemple, des entreprises qui commercialisent des biens et services par Internet, les entreprises qui offre les services de conseils à distance ...

2- L'introduction de nouvelles technologies dans les entreprises a permis aux salariés de travailler dans de meilleures conditions. La qualité du travail administratif, et dans les

	ateliers s'est largement améliorée (A titre d'exemple le travail de secrétaire de direction est devenu plus facile et convivial, certains logiciels permettent d'aider les responsables à la prise de décisions, les machines à commandes numériques assistées par les ordinateurs ont rendu le travail de production plus confortable ...).
--	--

## Fiche séquence

Module	Managementdes organisations
Séquence N° 7	La qualité totale
Objectif de la séquence	Saisir l'importance stratégique de la qualité totale dans l'organisation de l'entreprise

Partie théorique	
Points à traiter	
1	Conception de la qualité totale
2	Mises-en place d'une démarche "qualité totale "
3	Action pour l'amélioration de la qualité de service
4	La certification comme arme commerciale

## Partie pratique

TP1

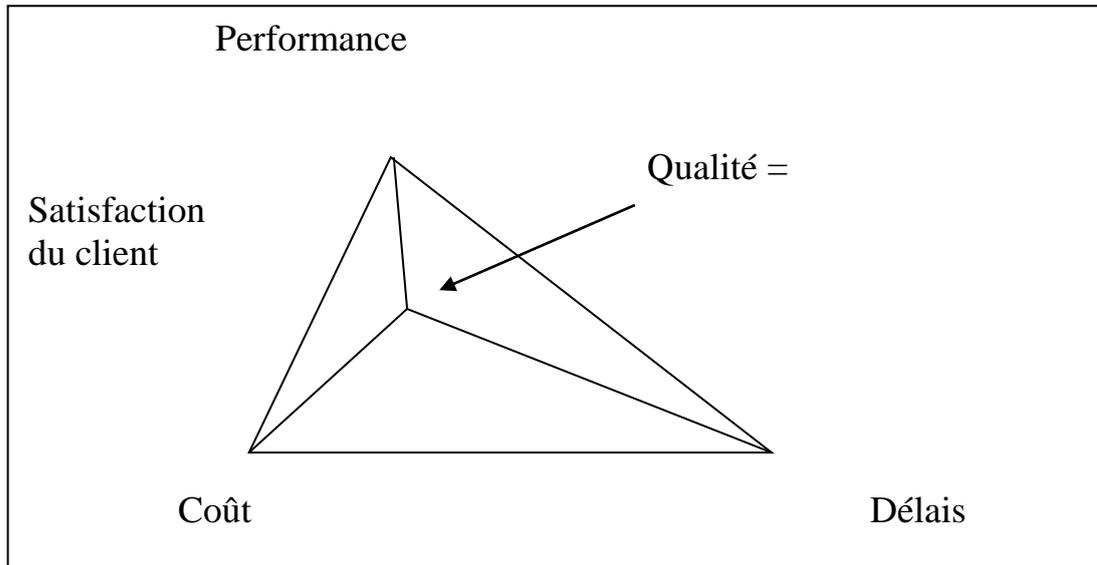
Objectifs ciblés : - montrer l'intérêt de la qualité totale pour une entreprise  
- établir le lien entre qualité interne et qualité externe

Durée estimée : 15 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Énoncé :**

**Document 1 :**



**Document 2 :**

Relever le défi de la qualité est une série d'enjeux que l'entreprise se doit d'affronter :

- Enjeu technologique: les enquêtes minutieuses auprès des clients, les mises au point patientes et progressives... sont à l'origine des progrès technologiques de nos entreprises.
- Enjeu économique : amélioration des marges, par la baisse du prix de vente (baisse du coût de non qualité) ou la croissance du prix de vente (meilleure compétitivité des produits).
- Enjeu commercial : la qualité est un puissant vecteur d'image aux yeux des acheteurs.
- Enjeu social : la maîtrise de la qualité en tant que guide de l'action concourt à supprimer les conflits internes, à améliorer la communication interne et à renforcer la responsabilité individuelle.

Ainsi, la qualité se mesure à la fois à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise :

	<p>A l'intérieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- elle dépend des comportements des hommes au travail</li> <li>- de l'organisation du travail.</li> </ul> <p style="text-align: center;">→</p> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: center;">       Q U A L I T E     </div> <p style="text-align: center;">←</p> <p>A l'extérieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- elle doit satisfaire le client.</li> <li>- elle concerne le produit mais aussi le service qui l'accompagne.</li> </ul> <p><b><u>Travail à faire :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Donnez une définition de la qualité.</li> <li>2- Montrez que la qualité a une importance stratégique dans l'organisation de l'entreprise.</li> <li>3- La qualité interne rejaillit sur la qualité externe. Argumentez.</li> </ol> <p><b><u>Solution du TP :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- « La qualité est l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit, processus ou service, qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ». Définition de (ISO).</li> <li>2- Les évolutions de la demande devenue plus exigeante et plus versatile et la concurrence sans cesse croissante obligent l'entreprise à s'adapter, à la fois au niveau commercial (approche mercatique) et au niveau technique. L'appareil productif va évoluer afin de permettre d'augmenter la qualité des produits offerts.</li> </ol> <p>Les coûts, parfois importants, engendrés par une démarche qualité totale et l'obtention de certification sont largement compensés par l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et les gains de part de marché ainsi la qualité a une importance stratégique elle est garantie de sa pérennité.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3- La qualité implique la mise à la disposition des utilisateurs de produits correspondant à leurs besoins ; mais elle suppose, de plus, que l'entreprise tout entière, à tous les niveaux hiérarchiques et pour toutes les fonctions, soit impliquée par la qualité : qualité du produit, mais aussi qualité des opérateurs (motivation, formation, relations avec les clients et les fournisseurs ...), qualité des processus de production, qualité du travail effectué dans tous les services de l'entreprise.</li> </ol>
<p><b>TP2</b></p>	<p>Objectif ciblé : repérer les conditions permettant d'atteindre la qualité totale.          Durée estimée : 10 mn          Déroulement du TP : individuellement</p> <p><b><u>Énoncé :</u></b>          Pour un constructeur automobile, la démarche qualité va s'étendre en amont aux sous-traitants, et en aval, à l'après-vente.</p>

De nombreuses méthodes sont utilisées pour permettre à l'entreprise d'améliorer en ce sens son fonctionnement, ses produits comme ses processus : management par objectifs, assurance qualité, benchmarking, juste-à-temps, etc. auxquels il faut ajouter les systèmes d'autoévaluation pour mesurer les progrès réalisés.

**Travail à faire :**

Quelles sont les principales étapes de la démarche qualité pour un constructeur de voitures ?

**Solution du TP:**

Pour un constructeur de voiture, la démarche qualité s'étend :

- à l'amont c'est-à-dire aux sous-traitants : producteur de pièces de certains intrants.
- au fonctionnement de sa propre entreprise : management par objectif, les procédés de production, la qualité des produits, le Benchmarking ...etc.
- à l'aval : réseaux de distribution, services après vente ...

**TP3**

Objectifs ciblés : évaluer le coût :

- de la qualité ;
- de la non qualité ;
- de la surqualité.

Durée estimée : 10 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Enoncé :****La qualité est un coût qui rapporte mais elle est relative**

La non qualité réduit le bénéfice de l'entreprise car les mesures nécessaires pour rectifier les défauts alourdissent les coûts. On estime qu'une dépense d'un dirham destinée à prévenir les défauts permet d'économiser 10 dirhams de contrôle qui à leur tour évitent 100 dirhams de retouches évitant 1000 dirhams de coût de réparation externe (frais de garantie). Mieux vaut prévenir que guérir.

Un constructeur automobile doit toutefois concilier qualité, prix et prestations. Le niveau de qualité à atteindre dépend du niveau des exigences du client et de ce qui propose la concurrence. Pour chaque véhicule, les indicateurs de qualité ont été mis en place. Le niveau à atteindre et le coût acceptable pour y parvenir dépendent de l'état des techniques et de celui du marché. Le client n'est pas prêt à payer la qualité à n'importe quel prix. La recherche de la qualité n'a de sens que si elle répond à toutes les exigences du client.

**Travail à faire :**

- 1- Quelle est la nature des coûts engendrés par une absence de recherche de qualité ?
- 2- Comparez les coûts respectifs d'une politique préventive de qualité et d'une politique de contrôle à posteriori qu'en déduisez-vous ?

**Solution du TP:**

- 1- Coûts cachés (gaspillage qui comprime les marges bénéficiaires).

Exemple : les frais de garantie (cas de non qualité) peuvent coûter 100 fois cher qu'une politique préventive de Qualité.

- 2- Une politique de contrôle de qualité à posteriori coûte 10 fois plus qu'une politique préventive de qualité. Donc cette dernière est plus économique pour l'entreprise.

**TP4**

Objectif ciblé : citer les raisons pour lesquelles les entreprises doivent veiller à la qualité de leurs produits.

Durée estimée : 20 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Enoncé :**

Voici une série de slogans diffusés dans plusieurs entreprises pour sensibiliser le personnel aux risques de la non qualité.

- 1- pour vivre et pour survivre, notre entreprise doit avoir des clients, conserver ceux qui se fournissent chez nous (les fidéliser) et en trouver de nouveaux ! mais n'oublions pas que ceux-ci sont de mieux en mieux avertis.
- 2- 10% de notre chiffre d'affaires peut être perdu et non qualité !
- 3- Un client satisfait entraîne cinq nouveaux clients potentiels. Un client mécontent entraîne vingt non clients.
- 4- Chaque erreur dégrade l'image de marque de notre entreprise.
- 5- Améliorer la qualité, le meilleur moyen de lutter contre la concurrence et d'agrandir notre marché.
- 6- La qualité dans notre entreprise, c'est aussi l'épanouissement et la responsabilité de chacun pour le bien et l'avenir de l'entreprise.
- 7- Mettre en place la qualité dans l'entreprise, ce n'est pas faire affront à la compétence des individus. Au contraire !

**Travail à faire :**

Recensez et classez les raisons pour lesquelles les entreprises doivent veiller à la qualité de leur produits en :

- \* Enjeux économiques.
- \* Enjeux commerciaux.
- \* Enjeux sociaux.

**Solution du TP:**

- \* Enjeux économiques : 1 – 4
- \* Enjeux commerciaux : 1 – 2 – 3 – 5
- \* Enjeux sociaux : 6 – 7

**TP5**

Objectif ciblé : apprécier les effets de l'amélioration de la qualité du service sur :

- Les produits ;
- L'entreprise.

Durée estimée : 20 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Enoncé :**

La qualité du service fait la différence

Pourquoi et comment faut-il améliorer sa qualité de service ? Le point de vue de Jacques Lopez, président de Jacques Lopez Institute, réseau de consultants en qualité de service, établi dans huit pays d'Europe.

Pensez-vous que la qualité des produits soit suffisante, aujourd'hui, pour assurer à une entreprise un avantage concurrentiel ?

Condition nécessaire mais elle n'est plus suffisante. Elle permet seulement à une entreprise de rester sur le marché. Désormais, c'est ce qui est autour du produit qui fait la différence. Ce constat est vrai pour tous les secteurs, y compris ceux de haute technologie. Par exemple, dans les appareils de diagnostic médical, 60% de la satisfaction des utilisateurs vient du service. Certes, dans une telle activité certains concurrents peuvent éviter la banalisation en misant sur leur avance technologique. Mais cela ne dura qu'un temps : l'avantage technologique est vite perdu.

On parle beaucoup de « qualité de service ». Mais que recouvre vraiment cette notion ?

On confond souvent la qualité dans le secteur tertiaire avec la qualité du service aux clients. C'est cette seconde notion qu'il faut avoir en tête lorsque l'on parle de « qualité de service » : tout ce qui entoure le produit ou la prestation principale.

Concrètement, cela recouvre toutes les occasions de rencontre entre l'entreprise et le client : rencontres psychiques (on évoque alors la propreté des locaux, la qualité de l'accueil, etc.), les transactions (lorsque le client demande une information, l'entreprise la lui fournit) et les interactions entre l'entreprise et le client. Un bon service suppose donc à la fois des comportements adaptés, une solide organisation et une bonne décoration intérieure.

Selon les secteurs, chacune de ces trois dimensions revêt plus ou moins d'importance. Mais il convient de respecter un certain équilibre : sourire 24 heures sur 24 à ses clients cela ne suffit pas si on est incapable de répondre à leurs questions ! la qualité de service, peut aussi se décliner en série de thèmes opérationnels : empathie, courtoisie, suivi des clients, continuité du contrat... c'est sous cet angle que l'on réalise généralement les études de satisfaction.

**Travail à faire :**

- 1- En quoi consiste la qualité de service ?
- 2- Montrez l'importance de la qualité de service pour la réussite d'une entreprise.

**Solution du TP:**

- 1- La qualité de service qui est autour du « produit » ou la prestation principale c'est-à-dire l'ensemble des services rendus au client à l'occasion de l'achat d'un bien que celui-ci soit matériel ou immatériel. La satisfaction du client « provenant » de ces services est plus durable qu'une avancée d'ordre technique et constitue un avantage concurrentiel important.
- 2- Selon certaines études, la qualité des produits permet à l'entreprise de maintenir ses parts de marché, de mener une stratégie défensive, alors que la qualité de services entourant le produit permet à l'entreprise de gagner des parts de marché puisqu'elle rend ses produits distinctifs par rapport à ceux des concurrents.

**TP6**

Objectif ciblé : montrer la nécessité de la certification dans le cadre de l'ouverture de l'économie.

Durée estimée : 20 mn

Déroulement du TP : individuellement

**Énoncé :**

.Vous, l'êtes-vous ? Parce que moi c'est fait ! . C'est la nouvelle fierté des entreprises que de pouvoir brandir le certificat, généralement portant les initiales de I.S.O. 9001, 9002, 9003... la série des 9000 est entrée dans les mœurs des acteurs de l'industrie et des services en moins de dix ans.

**Une arme supplémentaire**

« Aujourd'hui, raconte un patron d'une entreprise, l'une des premières choses que nous demande un nouveau client, c'est une copie de notre certificat. » Il n'est que de voir la stratégie de communication menée par les sociétés sur ce thème. C'est d'abord un moyen de faire savoir que l'on travaille en application de normes internationales (I.S.O. : International Standard Organisation). De valider de nouvelles filières de production ou des technologies innovantes, ou encore de disposer d'arguments « références » pour entrer sur de nouveaux marchés. La certification devient une arme supplémentaire dans la guerre économique. Que ce soit pour des raisons de rotation de personnel, de plans sociaux ou de pyramide d'âge, l'entreprise court toujours le risque de voir s'évaporer une partie de sa culture. La démarche certification impose la mise noir sur blanc des processus et des méthodes, donc une formalisation qui peut servir de base à la formation du personnel. Le travail d'un consultant extérieur oblige aussi à expliquer ce qui était devenu évident.

**Une démarche coûteuse**

Certains se plaindront de ce nouveau point de passage obligé et coûteux, notamment pour les petites et moyennes entreprises qui ont des ambitions dépassant parfois leurs moyens. Visant par exemple un niveau de certification dont elles n'ont pas forcément besoin. Car, même si la procédure qualité rapporte, elle commence par coûter. Selon des chiffres publiés par la revue Industries, entre les dépenses internes (formation du personnel et rédaction des documents), le recours à un consultant et l'audit lui-même, une certification représenterait en moyenne 0.8% du chiffre d'affaires pour une entreprise d'une cinquantaine de personnes. Mais quand on interroge les entreprises sur leur motivation pour demander une certification, on s'aperçoit que 12% d'entre elles seulement affirment répondre à une demande de leur clientèle, alors que 27% y voient un argument commercial, 18% un élément de la politique du groupe et 17% une marque de compétitivité.

**Travail à faire :**

- 1- Qu'est ce que la certification ?
- 2- Expliquez pourquoi la certification est une arme commerciale.

**Solution du TP:**

1- La certification : elle consiste pour une entreprise, à obtenir un certificat de conformité à des normes reconnues sur le plan international (elle est formalisée par l'international standard organisation ; basée à Genève).

2- Certe les ressources humaines sont à la base de la notoriété de l'entreprise ainsi que de sa culture c'est-à-dire l'ensemble des mentalités, des valeurs, des croyances, des comportements et des pratiques professionnelles partagées par les membres de l'entreprise.

L'entreprise se distingue donc par une culture qui lui est propre et qui fait converger tous les efforts du personnel vers la réalisation d'objectifs communs. Mais les crises économiques nécessitant la rotation du personnel des plans sociaux ... font courir à l'entreprise le risque de voir disparaître une bonne partie de sa culture d'où la nécessité de la certification qui impose « les règles de conduite » pour réaliser le « bon produit » celui qui correspondra à une demande toujours en évolution.

## Fiche séquence

Module	Management des organisations
Séquence N° 8	CAS DE SYNTHÈSE ET/OU ÉVALUATION DE FIN DE MODULE
Objectif de la séquence	Évaluer les acquis à travers une étude de cas qui peut servir pour réaliser l'évaluation générale.

Partie théorique	
- Méthodologie des études de cas	
Points à traiter	
1	Études de cas
2	EFM

## Partie pratique

TP	
TP 1	<p style="text-align: center;"><b><u>ETUDE DE CAS N° 1</u></b></p> <p><b>ALSA (Automóviles Luarca SA)</b> est l'opérateur leader dans le secteur du transport de voyageurs en Espagne. Avec plus de 100 ans d'expérience et <b><u>une vocation d'innovation continue</u></b>, ALSA est intégrée dans le groupe National Express qui est un opérateur de transport public international par autobus, autocars et chemins de fer présent au Royaume Unis, Europe Continental, Amérique du Nord, au Maroc et au Moyen Orient.</p> <p>Dans l'actualité. ALSA possède <b><u>une moderne flotte</u></b> intégrée par 2.956 autobus qui transportent plus de 300 millions de voyageurs par année, avec une équipe de plus de <b><u>8.500 professionnels</u></b> qui répondent aux besoins de nos clients.</p> <p>En ce qui concerne le Maroc, ALSA est présente dans le transport urbain, touristique, personnel et scolaire. En se trouvant dans 4 grandes villes du Maroc, Marrakech, Agadir, Tanger et Khouribga.</p> <p>Sur un plan social, La sécurité et la prévention des accidents sont une priorité pour notre groupe, c'est pour cela que la sensibilisation dans les écoles est vitale pour la prévention et l'éducation des plus petits sur la sécurité routière.</p> <p>Transport Scolaire : le partenariat inclut le don d'un ancien bus à l'Association Transport Scolaire de Douirate, destiné à déplacer tout particulièrement les filles de Douirate et Bouhafra au collège et au lycée situés à la commune Bouzerwal dans la région ZAGORA à une dizaine de kilomètres. Nous tenons à nous engager pour promouvoir l'éducation des jeunes en destinant des moyens pour ce but.</p> <p>Alsa s'engage également à prendre des mesures destinées à <b><u>réduire les émissions des gaz à effet de serre</u></b> de ses véhicules à travers un partenariat avec l'organisme Opus RSE.</p> <p><b><u>Travail à faire :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Expliquer les termes et phrases soulignés.</li><li>2. Classer l'entreprise ALSA selon les différents critères et justifier votre réponse.</li><li>3. Quelles sont les obligations légales pour constituer la même forme juridique que ALSA.</li><li>4. L'entreprise ALSA Espagne constitue une forme spéciale (particulière), laquelle ? définissez-la.</li><li>5. Quelle relation relie ALSA Espagne et ALSA Maroc?</li><li>6. Relever du texte:<ul style="list-style-type: none"><li>-Une action pour réaliser la finalité économique de l'entreprise.</li><li>-Une action pour intégrer la finalité sociale.</li><li>-Une action à caractère environnemental.</li></ul></li><li>7. Donner 2 exemples de concurrents de l'entreprise ALSA Maroc</li></ol>

**ETUDE DE CAS N° 2**

Crée en 1985 par M. Artirep, le gérant, Omni est une entreprise spécialisée dans l'offre des services pour la maintenance des machines et la fabrication de pièces mécaniques. Il s'agissait d'une **S.A.R.L** dont M. Artirep détient 95% du capital, le reliquat appartient à son père.

En termes de structure, M. Artirep, a placé sous sa direction une responsable commerciale spécialisée dans la commercialisation des produits de l'entreprise, un spécialiste des études techniques, et un chef de l'atelier. Le reste du personnel est composé dans sa majorité des ouvriers, des techniciens, et des aide-vendeurs qui sont tous au service des responsables cités ci-dessus. Ainsi, le gérant a désigné récemment un contrôleur de gestion chargé principalement du pilotage de la performance, le conseil, le suivi rigoureux de tous les services de l'entreprise et l'analyse des coûts de ces derniers.

Suite à l'installation de la société Renault sur la ville de Tanger, monsieur Artirep a pu décrocher un contrat très important pour fournir à ladite société les pièces auto, ce qui lui a permis, d'une part, d'accroître son **chiffre d'affaires**, et d'autre part, la société Omni a dû réaliser des investissements importants notamment à travers l'acquisition massive du matériel de production et de machine. La société a acquis également des machines utilisant une nouvelle technologie.

Ces investissements ont causé des besoins énormes de financement.

Quant aux ressources humaines, la société emploie actuellement un effectif total de 130 salariés dont le **taux d'encadrement** est estimé à 8%.

**TRAVAIL A FAIRE :**

1. Définir les termes soulignés.
2. Expliquer cette phrase : le taux d'encadrement au sein de l'entreprise Omni s'élève à 8%.
3. Classer cette entreprise selon la taille et le statut juridique ? appuyer vos réponses par des justifications.
4. Citer deux avantages et deux inconvénients de ce type juridique de société.
5. Quels sont les facteurs déterminants du choix d'une structure.
6. Tracer l'organigramme de cette société.
7. Quel est le type de structure de cette société.
8. Citer deux avantages et deux inconvénients de ce type de structure.
9. Le gérant de cette entreprise ne dispose plus du temps suffisant pour prendre lui-même toutes les décisions. Que doit-il faire ? et dans quelle mesure.
10. Décelez du texte:
  - Un acteur du micro-environnement et citer son impact sur l'Es.
  - Une menace et une opportunité du macro-environnement sur l'entreprise OMNI.
11. Quelles solutions proposez-vous à Monsieur Artirep pour résoudre le problème de financement dont souffre l'entreprise.

**ETUDE DE CAS N°3**

NAHDA est **société** à responsabilité limitée spécialisée dans la commercialisation des produits cosmétiques. Depuis quelques années, elle commence à sentir certaines difficultés commerciales à cause principalement de la concurrence dure et l'implantation de nouveaux concurrents sur ce marché.

Pour améliorer ses **résultats** et renforcer **sa compétitivité**, la société a décidé d'adopter une nouvelle organisation qui va l'aider à mieux clarifier les tâches et définir les responsabilités c'est ainsi qu'on a mis en place un nouvel **organigramme** comprenant les éléments suivants :

A la tête, on trouve Mme NAHDA, et sous sa responsabilité directe on trouve :

- Un responsable financier qui gère la finance et la comptabilité
- Un responsable commercial qui gère le service des ventes
- Un responsable administratif qui gère **le recrutement** et **le service** de paie.

**TRAVAIL A FAIRE :**

- 1.Expliquer les termes soulignés.
- 2.citer 4 caractéristiques juridiques de cette société.
- 3.Présenter l'organigramme de cette société.
- 4.De quelle structure s'agit-il?
- 5.Citer 2 avantages et 2 inconvénients de cette structure.
- 6.Rappeler le rôle de la fonction commerciale.
- 7.D'après le texte, citer une composante de l'environnement et expliquer son influence sur l'entreprise.
- 8.Citer 5 composantes du macro-environnement.

**ETUDE DE CAS N°4**

L'entreprise « ZADA » SARL, décide d'élargir son activité à la fabrication des produits agroalimentaires. pour ce faire, une unité de production a été créée au quartier industriel d'AIT MELLOUL dans la région d'Agadir.

L'organisation de cette dernière a été établie comme suit :

A la tête de cette unité est nommé un directeur. L'unité de production est subdivisée en quatre services, directement liés au directeur :

- **Le service des études** composé d'un concepteur du produit et de deux subordonnés.
- Le service d'ordonnancement et de lancement ; responsable de la fixation des délais, qui déclenche les actions de la production et en suit le déroulement.
- Le service des méthodes qui a pour tâche de définir la manière dont le produit sera fabriqué.
- Le service de production et de contrôle géré par un technicien supérieur, et divisé en deux ateliers:
  - ⊗ un atelier de production, coiffé par un chef d'atelier, aidé par deux subordonnés, comprenant 200 ouvriers
  - ⊗ un atelier de contrôle composé d'un chef d'atelier, d'un contremaître et de 10 ouvriers

La croissance de l'entreprise « ZADA » et ses performances reposent essentiellement sur l'expertise, **le savoir-faire** et l'engagement de ses collaborateurs. Pour poursuivre son développement et nourrir ses ambitions, l'entreprise a choisi de promouvoir une politique de formation continue fondée sur la reconnaissance de la performance et le développement des compétences. Ceci s'est traduit par la réalisation des journées de formation au profit de 150 participants.

**TRAVAIL A FAIRE :**

1. Définir les termes soulignés et en gras
2. Etablir l'organigramme de cette unité de production 3. De quel type de structure s'agit-il?
4. Donner deux avantages et deux inconvénients de cette structure
5. Expliquer comment la formation peut être considérée comme un investissement essentiel pour l'avenir de l'entreprise « ZADA »