

CHAPITRE I LE SYSTÈME ENTREPRISE

I/ PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Pour celui qui n'est pas en contact étroit avec elle, une entreprise c'est un bâtiment, des machines, une enseigne, des produits, une réputation, un patron, des salariés..., des éléments disparates en somme.

Or, une entreprise c'est beaucoup plus que cela : c'est une communauté humaine qui produit des richesses. Cette communauté a une culture et une histoire: elle naît, se développe, connaît des échecs mais aussi des réussites, surmonte des périodes critiques ou au contraire cesse ses activités.

1. Les formes d' entreprise :

Les typologies existantes réduisent l'entreprise à un statut juridique, à une taille ou à une activité.

On distingue ainsi :

- selon leur taille (chiffres d'affaire, nom de salariés) :
 - *les petites et moyennes entreprises*
 - *les grandes entreprises*
- selon leur statut juridique:
 - *les entreprises privées* (entreprises individuelles, entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée, sociétés en nom collectif, sociétés à responsabilité limitée, sociétés anonymes)
 - *les entreprises publiques*
- selon leur activité (secteur ou branche) :
 - *les entreprises agricoles*
 - *les entreprises industrielles*
 - *les entreprises prestataires de services*
 - *les entreprises commerciales...*

2. Les ressources nécessaires à l'entreprise:

Il y a du commun entre toutes les entreprises . Ces entreprises :

- disposent de moyens de production : ressources humaines, financières et techniques.
- fabriquent des biens ou de services qu'elles vendent à leurs clients
- achètent des biens et services à leurs fournisseurs.

Pour faire marcher une entreprise, il faut d'abord une organisation. Ce sont les départements spécialisés de l'entreprise et les réseaux de communication qui les relient (département de production , regroupant les usines, les ateliers, les machines; département commercial, relié à son réseau de distribution; administration et gestion; recherche et développement). Il faut aussi les facteurs de production, c'est-à-dire du travail, du capital, de l'énergie, des matériaux et des informations.

- Le travail, c'est l'énergie fournie par les ouvriers, les employés et cadres de l'entreprise, pour fabriquer les produits, traiter les informations, classer, communiquer, contrôler
- Le capital est représenté par les ressources financières et les équipements de production.

- L'énergie et les matériaux, c'est le flux de combustibles fossiles, d'électricité, de vapeur qui fait tourner les machines, et le flux de matières et de produits semi-finis qui servent de matériaux de départ à la fabrication ou à l'assemblage.
- Les informations, c'est le savoir-faire, les brevets, les licences, tous biens immatériels résultant de l'expérience des membres de l'entreprise et d'un savoir préalablement accumulé.

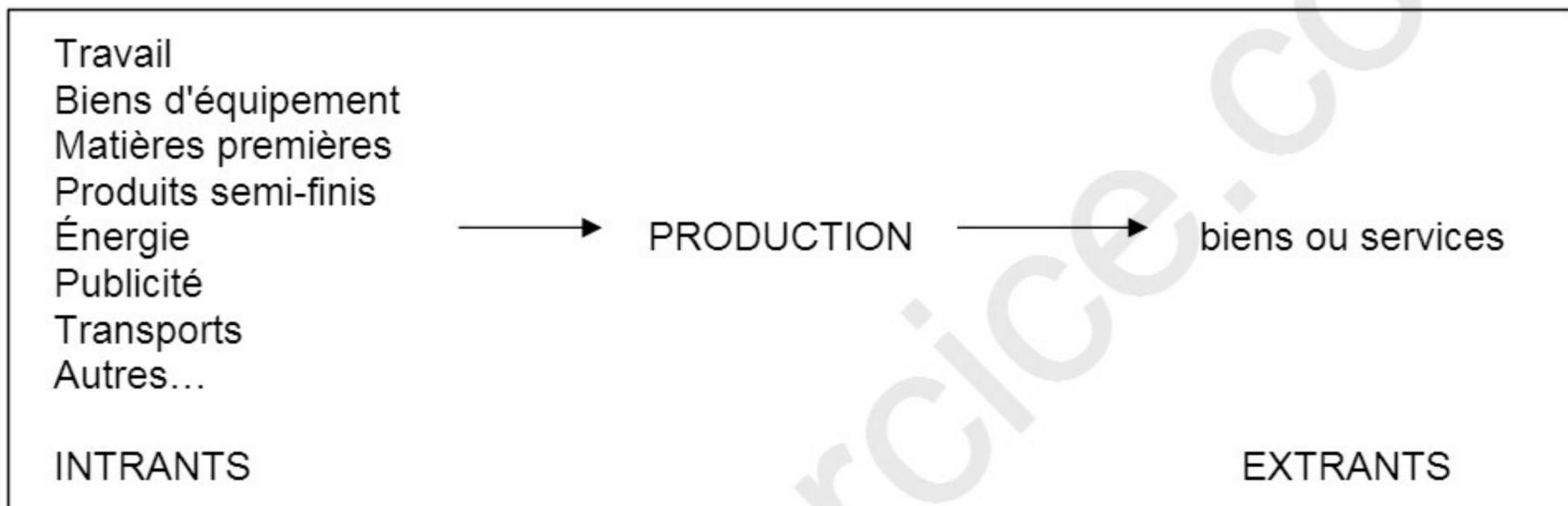
3. Les objectifs d'entreprise :

L'activité d'une entreprise peut être décomposée en deux phrases distinctes :

- L'activité productive, c'est-à-dire la création de biens ou services
- L'activité de redistribution des richesses en contrepartie des biens ou services produits.

a) L'entreprise produit des biens ou de services:

Par l'opération de production, l'entreprise transforme des flux d'entrée (intrants) en flux de sortie (extrants)

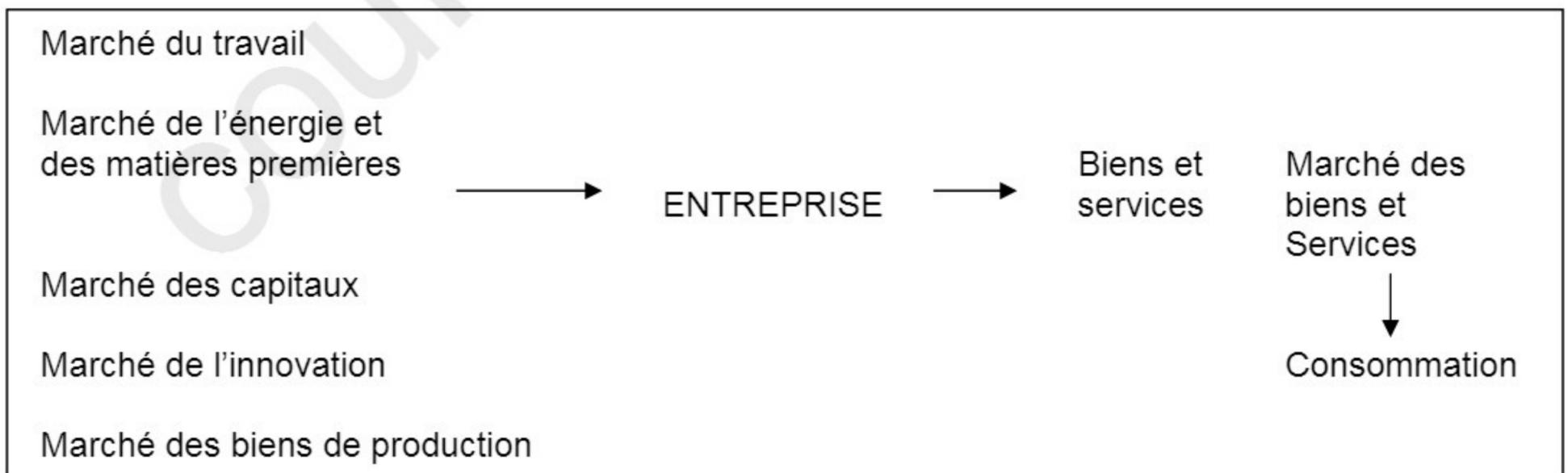


L'entreprise acquiert ses intrants sur cinq marchés . Elle combine ces facteurs de production en tenant compte de leur prix d'achat. Elle détermine ainsi le coût de revient de sa production. Elle doit fixer un prix de vente qui lui permet au moins de couvrir son coût de revient. Toute entreprise se trouve confrontée à ce calcul économique.

La valeur ajoutée par l'entreprise est la différence entre la valeur des biens et de services produits et celle des consommations intermédiaires:

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{production} - \text{consommations intermédiaires}$$

L'entreprise est donc une unité de production de biens et de services et de valeur ajoutée.



b) L'entreprise ,unité de répartition :

La contrepartie de l'activité de production de l'entreprise s'exprime en *unités monétaires*. Il s'agit de la vente des biens ou services qui sont des flux physiques. L'entreprise reçoit en échange des flux financiers (billets de banque, chèque, créances sur les clients).

Les produits de cette vente doit permettre à l'entreprise de :

- rémunérer les facteurs de production qu'elle a utilisés
- payer ses charges sociales et fiscales
- dégager un surplus destiné à assurer son avenir

Après paiement des achats à ses fournisseurs, l'entreprise répartit la valeur ajoutée entre plusieurs bénéficiaires :

- Le personnel de l'entreprise est rémunéré par des salaires et des avantages sociaux.
- L'Etat, les collectivités locales et les organismes sociaux perçoivent des impôts et des cotisations sociales
- Les prêteurs reçoivent des intérêts qui rétribuent les capitaux qu'ils ont mis à la disposition de l'entreprise pour un temps déterminé. Les intérêts versés sont proportionnels au montant des capitaux empruntés.
- Les propriétaires de l'entreprise prélèvent une partie des profits pour rémunérer les capitaux qu'ils ont apportés définitivement à l'entreprise. Le montant de ces prélèvements varie en fonction des bénéfices réalisés.

La partie non prélevée est conservée dans l'entreprise pour lui permettre de renouveler son matériel et de financier sa croissance : il s'agit de l'autofinancement .

4. L'entreprise est un organisme vivant :

L'entreprise peut se trouver confronter à des difficultés plus ou moins graves :

- Mévente de ses produits : elle n'a pas réussi à imposer ses produits ou elle ne les a pas renouvelés à temps.
- Mauvaise perception de l'évolution de son environnement ou perception trop tardive: elle n'a pas pu ou su anticiper le changement des goût des consommateurs ou l'évolution des coût, elle subit les attaques de concurrents plus puissants...
- Erreurs de gestion : les dirigeants de l'entreprise n'ont pas su évaluer correctement leurs coûts, n'ont pas réussi à motiver le personnel, n'ont pas maîtrisé toutes les conséquences de l'introduction de nouvelles technologies. Les erreurs de gestion traduisent souvent l'incompétence du chef d'entreprise.
- Insuffisance de ressources financières : les prêteurs ou les fournisseurs n'ont pas assez confiance dans l'avenir de la firme. Le chef d'entreprise par crainte de perdre la maîtrise de son affaire, refuse d'y associer des partenaires extérieurs.
- Dans certains cas l'entreprise arrive à surmonter ses difficultés, dans d'autres elle n'est plus en mesure d'assurer normalement ses engagements.

Elle est alors contrainte :

- soit à faire faillite, cette faillite peut se traduire selon les cas par une disparition totale ou par un nouveau départ sur de bases nouvelles.
- Soit à être rachetée par une autre entreprise.

II/ L'ENTREPRISE, SYSTÈME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT :

1. L'entreprise et son environnement :

a) Description de l'environnement :

Une analyse classique consiste à décomposer en six sous-ensembles l'environnement de la firme.

On a l'habitude de repérer ces six composantes de l'environnement grâce à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs :

- Environnement économique : conjoncture générale, évolution des prix, évolution des revenus, fiscalité, taux des change, concurrence...
- Environnement juridique et réglementaire : lois, normes de fabrication, réglementation de la concurrence, protection des inventions....
- Environnement culturel : style de vie, niveau d'éducation, modes, formes de communication
- Environnement social : situation de l'emploi, climat social, répartition des revenus, ampleur des conflits sociaux, fréquence des négociations sociales...
- Environnement technologique : état de la recherche scientifique, nombre de brevets déposés...
- Environnement politique : tendance à l'interventionnisme, programmes des partis politiques, personnalité des gouvernants, attitudes à l'égard de l'entreprise privée...
- Environnement écologique : lutte contre la pollution, le gaspillage...
- Environnement international : réglementation des communautés, ouverture des pays socialistes...

b) L'action de l'environnement sur l'entreprise :

L'environnement peut exercer sur une entreprise des effets négatifs ou bénéfiques :

- d'une part les contraintes de l'environnement pèsent sur l'entreprise. Cette dernière doit alors être capable de s'adapter sous peine de voir son activité décliner, voire cesser complètement.
- d'autre part l'environnement offre des occasions qui favorisent la firme qui sait les saisir.

c) L'action de l'entreprise sur l'environnement :

L'entreprise est l'un des principaux acteurs de la vie locale. Elle utilise des équipements collectifs ou, au contraire, en met à la disposition de son environnement, elle crée des emplois ou, à l'inverse, est source de chômage, elle façonne les rythmes de vie à son image et peut provoquer des nuisances et polluer son environnement.

2. L'entreprise est un système :

Un système est un ensemble d'éléments liés logiquement entre eux, qui, réunis, concourent à la réalisation d'un objectif commun. C'est un ensemble de composantes agencées de façon ordonnée et structurée et tendant vers un résultat précis.

a) Les composants d'un système sont en interrelation :

Un système est composé d'éléments en interaction. Il ne s'agit pas d'une simple juxtaposition d'éléments mais d'un ensemble organisé de façon cohérente en fonction d'un but : le tout est différent de la somme des composants.

b) Notion de contrôle et de rétroaction :

Un système transforme des intrants (inputs) en extrants (outputs).

La notion de système est inséparable de celle d'objectif et de rétroaction. La rétroaction consiste à réguler le système. Elle permet de maintenir le système en état de réaliser correctement son but.

c) Notion d'ouverture sur l'environnement

Il existe des systèmes fermés, c'est-à-dire sans lien avec l'environnement, et des systèmes ouverts qui entretiennent des relations avec leur environnement

- L'entreprise est un système

N'importe lequel de ses éléments peut avoir une influence sur l'ensemble : la réclamation d'un client, la maladie d'un salarié, la hausse du prix des matières premières, la panne d'une machine, un défaut de qualité chez un concurrent, par exemple, ont des répercussions sur la bonne marche de toute l'entreprise.

- L'entreprise est un système ouvert

Elle se procure à l'extérieur des matières premières qui vont lui permettre de fabriquer puis de vendre des produits qu'elle met à la disposition de son environnement. Ses différentes opérations la conduisent à s'adapter en permanence à son environnement.

- *L'entreprise est un système ouvert finalisé et dirigé.*

Elle poursuit des buts (profit, puissance, pérennité ...), s'organise pour les atteindre (définition de plans d'actions, de budgets...), se dote de structures d'exécution, de direction et de contrôle.

- *L'entreprise est un ensemble de sous-système en interaction.*

On distingue quatre sous-système : un de production, un - commercial, un - administratif et financier et un - du personnel. Chaque sous-système entretient des relations suivies par les autres sous-systèmes. Ainsi, le sous-système commercial vend ce que le sous-système production a fabriqué grâce aux capitaux fournies par le sous-système financier et aux services rendus par le sous-système du personnel. Chaque sous-système se voit affecter des moyens qui concourent à la réalisation de l'objectif général de l'entreprise.

III/ L'ORGANISATION D'ENTREPRISE

L'entreprise à sa création vit par la volonté d'un homme ou d'un petit groupe d'hommes. Elle commence ensuite à produire et, si les fabrications répondent aux besoins du marché, elle se développe... Dès lors, le petit groupe du départ s'étoffe et doit faire face à des tâches plus nombreuses et plus variées : le besoin d'une organisation se fait sentir.

L'organisation est aussi l'une des conditions essentielles de la survie du système entreprise : qui fait quoi dans l'entreprise ? avec qui et dans quel but ?

1. Les fonctions :

Une fonction est un groupement de tâches et non un groupement d'emplois : un même emploi peut donc assurer des tâches appartenant à des fonctions différentes.

Le contenu des fonctions a évolué pour prendre en compte les mutations de l'environnement de l'entreprise.

• Pour H. Fayol, les fonctions de l'entreprise sont :

- La fonction technique
- La fonction commerciale
- La fonction financière
- La fonction de sécurité
- La fonction de comptabilité
- La fonction administrative

H. Fayol a accordé trop d'importance à la fonction comptable qui n'est qu'un aspect particulier du contrôle et à la fonction sécurité. D'autre part, H. Fayol regroupe arbitrairement dans la fonction commerciale, l'achat et la vente. Pour lui, la recherche n'est qu'un aspect de la production et la fonction personnel est inexistante.

• Pour B. Evgrafov, on peut classer les activités nécessaires à la vie de l'entreprise en 4 grandes catégories :

- Les fonctions de direction (s'informer, décider faire comprendre, faire pouvoir, faire vouloir)
- Les fonctions de distribution (études commerciales, vente, publicité)
- Les fonctions de production (fabrication, contrôle de qualité)
- Les fonctions logistiques (approvisionnement, équipement, maintenance, gestion du personnel, financière, recherche et développement, administration générale).

2. Les structures :

La notion de structure correspond à la description de la combinaison des éléments constitutifs de l'entreprise .

Ainsi, elle définit les caractéristiques spécifiques et durables de l'entreprise :

- répartition des tâches
- répartition des pouvoirs
- répartition des responsabilités
- circulation des informations
- mécanismes de coordination

a) La structure hiérarchique linéaire :

Cette structure repose sur le principe de l'unité de commandement énoncé par Fayol : la ligne hiérarchique doit être unique : "un homme, un chef ".

Avantage :

- Simplicité et clarté résultant de l'unité de commandement
- Possibilité d'isoler nettement les responsabilités
- Efficacité dans la résolution des conflits

Inconvénients :

- Cloisonnement des différents organes de l'entreprise et manque de coordination entre ceux-ci
- Rigidité de la hiérarchie
- Difficile remontée des initiatives
- Mauvaise circulation des informations
- Absence de spécialistes : les chefs doivent avoir des compétences multiples
- Risque de bureaucratie par respect scrupuleux de la hiérarchie

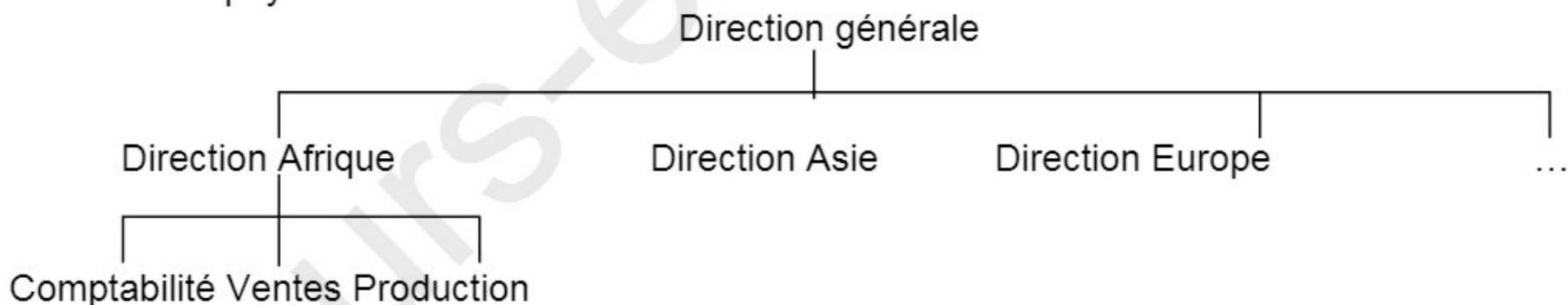
Variantes :

• **Hiérarchie divisionnelle :**

Organiser par divisions, c'est découper l'entreprise verticalement pour séparer les différentes activités. Chaque division apparaît donc comme une entreprise spécifique.

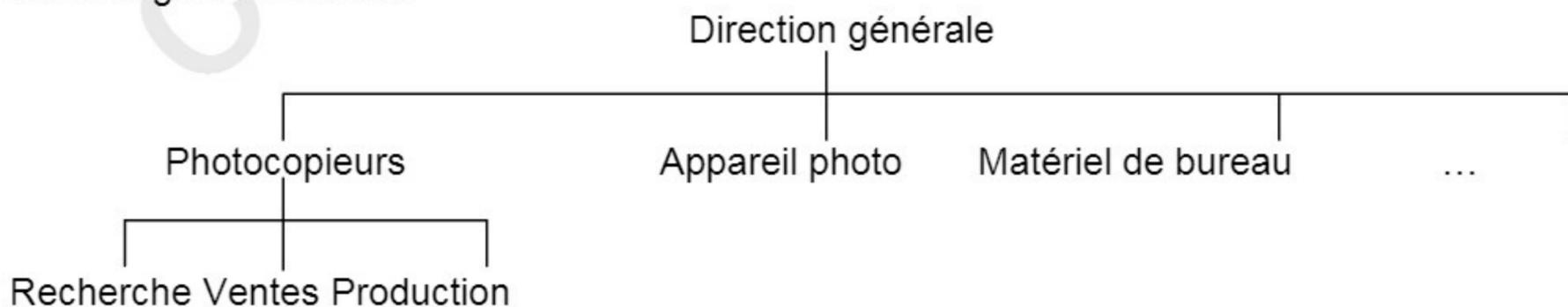
• **Hiérarchie par division géographique :**

Elle se rencontre dans les entreprises qui ont des établissements situés dans différentes régions ou différents pays.



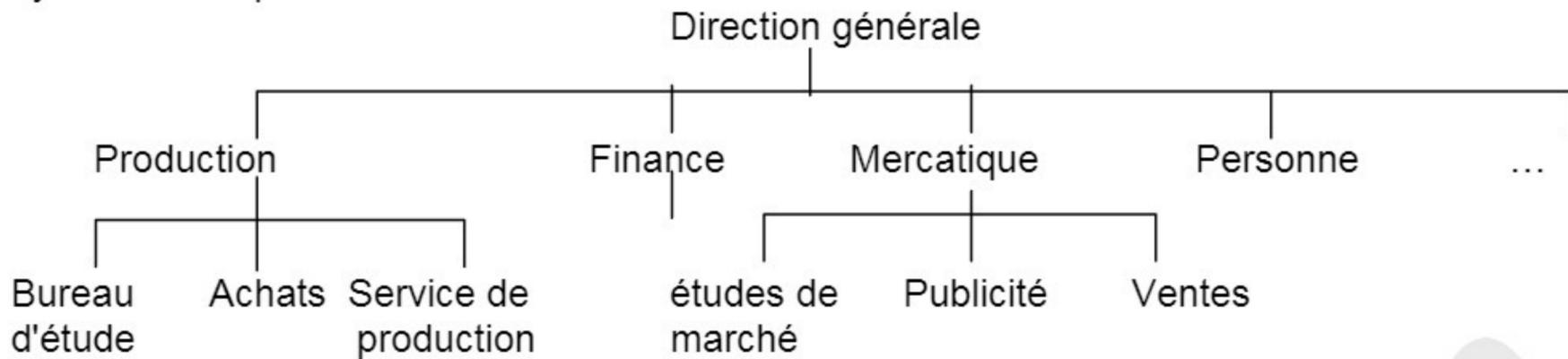
• **Hiérarchie par produit :**

Elle peut concerner les entreprises qui fabriquent des biens nécessitant des équipements ou des technologies différentes.



• **Hiérarchie fonctionnelle:**

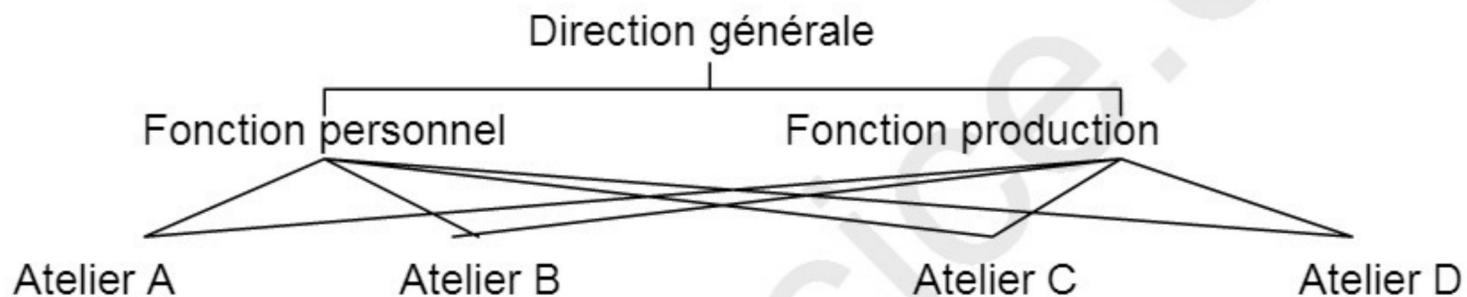
Organiser par fonctions, c'est découper horizontalement l'entreprise en unités spécialisées dans un certain nombre de tâches. Cette structure se retrouve essentiellement dans les petites et moyennes entreprises.



b) La structure fonctionnelle :

La notion de hiérarchie fonctionnelle est due à F. Taylor. Elle est caractérisée par le fait que les attributions sont réparties selon les fonctions à partir du principe "chacun à sa place, une place pour chacun".

Ceci nécessite donc une délimitation précise des compétences de chacun.



Avantages :

- Utilisation de spécialistes pour répondre à la complexité des problèmes de gestion.
- Concentration des compétences dans des activités spécialisées.

Inconvénients :

- Multiplicité de commandement
- Absence de coopération
- Dilution des responsabilités
- Faible mobilité du personnel (promotion et changement d'affectation)

c) La structure hiérarchico-fonctionnelle :

Ce type place à côté de la ligne hiérarchique un ou des états-majors composés de spécialistes dont le rôle consiste à éclairer les décisions de la direction générale et les directeurs opérationnels. Le personnel des "états-majors" ne dispose pas de pouvoir de commandement contrairement aux opérationnels.

Avantages :

- Cumul des avantages de l'unité de commandement et des avantages de la spécialisation.
- Gestion simultanée à long terme (par les fonctionnels) et à court terme (par les opérationnels)

Inconvénients :

- Risque de relations difficiles entre opérationnels et fonctionnels

3. L'évolution de la structure et de l'organisation de l'entreprise :

Une entreprise est une entité vivante : elle aborde de nouveaux marchés, procède au renouvellement de ses produits, accueille de nouveaux membres du personnel et en voit partir d'autres... La façon dont la structure a été conçue lui donne une capacité plus ou moins grande pour s'adapter aux évolutions de son environnement et pour maîtriser sa croissance.

Nous venons d'étudier les diverses structures qui peuvent être adoptées par une entreprise. Doit-on privilégier l'une d'elle? Non, car il n'existe pas de structure idéale. Chaque entreprise est

un cas spécifique : la structure qu'elle retient dépend de sa taille, de sa technologie et de son environnement.

- *La taille :*

La petite entreprise commence avec une structure personnalisée. Le groupe d'individus est suffisamment réduit pour que les liaisons nécessaires s'établissent directement avec efficacité. Puis, l'entreprise grandit, le directeur ne peut plus assurer l'intégralité du travail de coordination, une structure fonctionnelle centralisée naît alors. L'entreprise franchit un troisième stade et voit ses activités se diversifier : une certaine autonomie doit être laissée aux diverses branches, c'est une structure divisionnelle.

- *La technologie :*

Le mérite de la découverte d'une relation entre la nature de la production de l'entreprise et la structure est parvenue à trois classes de technologie : la production à l'unité, la production de masse et la production continue. A ces trois catégories, sont associées des structures bien distinctes. Le nombre de subordonnés pour les cadres moyens décroît lorsque la complexité augmente.

- *L'environnement :*

L'environnement influence fortement tous les domaines de l'entreprise. Plus l'environnement est stable, plus la structure est formalisée; alors que les entreprises évoluant dans un univers dynamique ont tendance à adopter des structures plus souples.

IV/ L'ENTREPRISE ET SA DIRECTION :

1. Les finalités de l'entreprise :

- ***Les trois finalités principales de l'entreprise :***

Une entreprise peut avoir différentes finalités : exister et survivre, se développer et se diversifier, assurer la rémunération du capital et du travail, conserver son indépendance et permettre au personnel de l'entreprise de réaliser ses aspirations.

Parmi tous les buts qu'elle peut poursuivre, il en est trois qui nous paraissent essentiels : la poursuite de l'activité, la recherche de la pérennité, la recherche du profit.

En fait, l'entreprise ne poursuit pas un but unique mais presque toujours plusieurs buts. Entre eux, une hiérarchie peut exister, elle n'est pas toujours la même. Non seulement elle varie d'une entreprise à l'autre mais elle varie aussi dans la même entreprise en raison des circonstances et des époques.

- ***Les finalités sociales de l'entreprise :***

L'un des premiers buts de l'entreprise, résultant de la raison même de son existence, est le service des clients, la satisfaction de leurs besoins et désirs, c'est à l'expression de sa fonction sociale. Il est vrai, aussi que l'existence et la survie de l'entreprise sont étroitement dépendants du service des clients.

L'entreprise, c'est aussi un centre d'activité professionnelle pour ceux qui en font partie. C'est le lieu où ils peuvent exercer un métier qui leur apporte des satisfactions, qui peut les passionner. C'est une part de leur vie, quelquefois très importante. L'existence même de l'entreprise et sa pérennité sont pour eux des fins en soi, qu'il s'agisse des dirigeants ou des autres membres du personnel.

L'entreprise est un moyen extraordinaire, pour beaucoup plus de monde qu'on ne le croit généralement, de satisfaire des désirs de puissance, de prestige, de notoriété, etc... Il est aussi très satisfaisant de pouvoir se considérer comme les meilleurs et les plus dynamiques dans une activité professionnelle, de savoir que l'on fabrique les meilleurs produits, que ses prestations de services sont les meilleures, etc... Des satisfactions de ce genre sont très proches de celles qu'éprouvent les équipes sportives qui gagnent.

- **Les finalités s'expriment dans le projet d'entreprise :**

L'entreprise moderne doit mobiliser son personnel, assurer sa cohésion, montrer en permanence qu'elle est meilleure que les autres. Elle assure ainsi sa pérennité.

Selon D. Genelot, le projet d'entreprise est l'expression " d'une volonté de vivre, de travailler et de réussir ensemble ". C'est aussi la définition des méthodes pour y parvenir. Le projet d'entreprise est un plan d'action qui répond à la quadruple question :

- qui sommes-nous ?
- que faisons-nous ?
- pourquoi combattons-nous ?
- où nous voulons aller ?

2. Les objectifs de l'entreprise :

Les objectifs sont l'expression des finalités de l'entreprise. Un objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé. Il est défini quantitativement et / ou qualitativement. La formulation d'un objectif s'accompagne de la définition des moyens à mettre en oeuvre.

Par exemple, si l'objectif est l'augmentation de la production de 10%, les moyens peuvent être l'acquisition de machines supplémentaires, la formation de personnel, l'amélioration de la qualité.

- **Il ne faut pas confondre objectif et prévision :**

Une prévision est une indication de ce qui pourra être l'activité future de l'entreprise compte tenu de son activité passée. Elle résulte d'un calcul, elle matérialise généralement une tendance.

Alors qu'un objectif traduit une volonté de modifier l'évolution "naturelle" de l'entreprise et doit être atteint, une prévision peut se réaliser.

La fixation d'objectifs incite l'entreprise à être plus dynamique, plus volontaire, mieux organisée.

Les résultats atteints doivent être confrontés aux objectifs visés : les écarts sont mesurés et analysés de façon à mettre des actions correctives.

- **Les différentes catégories d'objectifs :**

Les objectifs de l'entreprise sont divers. Ils peuvent être à long ou à moyen terme (plus un an) ou à court terme (à réaliser dans l'année). On peut les classer en objectifs de rentabilité, de profit, de part de marché, de diversification, de productivité, d'innovation, de qualité, de prestige, de formation du personnel, etc.

Les objectifs dépendent les uns les autres à un triple point de vue : en premier lieu, une harmonisation doit être établie entre les différents objectifs de l'entreprise. Ainsi les objectifs de production doivent correspondre aux objectifs de vente. En second lieu, les objectifs à court terme et à moyen terme dépendent étroitement des objectifs à long terme qui sont fixés les premiers. En troisième lieu, les objectifs généraux de l'entreprise sont fragmentés en de multiples objectifs particuliers de telle sorte que les différents responsables de l'entreprise aient tous des objectifs particuliers à atteindre.

3. La direction de l'entreprise :

La vision traditionnelle de chef d'entreprise de H. Fayol peut être complétée par une approche plus moderne.

- **A.H. Fayol et la vision classique de la direction :**

H. Fayol a été l'un des premiers à définir les tâches dévolues à la direction : " Diriger, c'est avant tout commander aux hommes pour obtenir que les objectifs préalablement définis soient atteints ".

Pour lui, diriger c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Prévoir, c'est réfléchir à ce que l'on va faire, c'est anticiper l'évolution de l'entreprise, c'est explorer l'avenir. La prévision s'appuie sur l'élaboration de scénarios dont l'objet est d'imaginer des situations susceptibles d'apparaître. Elle propose des réponses à ces situations et constitue la stratégie de l'entreprise.

Organiser, c'est définir qui fera quoi, à quel moyen et avec quels moyens ; c'est-à-dire mettre en place les moyens qui permettent d'atteindre les objectifs

Commander, c'est donner des directives et des "impulsions" qui laissent libre cours à l'initiative des collaborateurs.

Coordonner, C'est mettre en place les différents rouages de l'entreprise et assurer leur fonctionnement harmonieux. Coordonner, c'est aussi stimuler, c'est-à-dire, pour reprendre l'expression de B. Evgrafov, "faire vouloir".

Contrôler, c'est s'assurer de la bonne exécution des directives, c'est vérifier que l'entreprise ne s'écarte pas des objectifs fixés, c'est mesurer les résultats obtenus et entreprendre si nécessaire les actions correctives.

- **La vision plus moderne : le management**

Les principes du management ne s'opposent pas aux théories de Fayol mais les complètent. Aux fonctions traditionnelles du dirigeant s'ajoutent trois rôles : prendre des décisions, s'informer et communiquer, pour faire de lui le véritable pilote de l'entreprise.

La prise de décision est une activité importante de dirigeant. Décider, c'est faire un choix, résoudre un problème, saisir une opportunité.

Dans les grandes entreprises, le manager délèguera une grande partie de ses attributions pour ne conserver que ce rôle de décideur. Au contraire, dans les P.M.E., le patron centralise de nombreuses responsabilités.

- **Rôle et portrait de managers :**

Les principes de l'excellence de T. Peters et R. Waterman :

- Le parti pris de l'action
- L'écoute du client
- L'autonomie et l'esprit d'entreprise
- La productivité sur la motivation des hommes
- La mobilisation autour de valeurs partagées
- La concentration sur le métier
- Une structure simple et légère
- La souplesse allée à la rigueur

4. L'exercice du pouvoir dans l'entreprise : de la centralisation à la direction par objectif

a) La centralisation :

Dans une organisation centralisée, le pouvoir de décision est concentré entre les mains d'un petit nombre de personnes. Cette situation présente un certain nombre d'avantages mais aussi des inconvénients.

Avantages :

- Une vue ensemble de l'entreprise est plus facile ainsi que la fixation d'une orientation stratégique.
- Permet un contrôle absolu et clair.
- Facilite la gestion.
- Permet l'application de normes standard.
- Permet de minimiser les coûts de certains services ou fonctions
- Permet d'éviter plus facilement les décisions vagues voire conflictuelles.
- Permet d'éliminer toute concurrence interne indésirable : par exemple. Des produits identiques vendus à des prix différents par deux branches du groupe.
- Autorise la réalisation d'économies d'échelles.

Inconvénients :

- elle limite le pouvoir de réaction de l'entreprise face aux variations de l'environnement du fait de la lenteur de transmission de l'information.

- elle oblige la direction à prendre un grand nombre de décisions ce qui peut entraîner un retard dans la prise de décision, voire une absence de décision.
- elle incite les dirigeants à accorder la priorité à des décisions secondaires au détriment des décisions importantes qui engagent l'avenir de l'entreprise.

b) La décentralisation et la délégation dans l'entreprise :

- **La décentralisation :**

Toute décentralisation repose sur trois idées simples :

- la décision doit être prise autant que possible à l'endroit et au moment où le problème surgit.
- il faut utiliser de façon optimale les compétences dans l'entreprise : un problème sera d'autant mieux traité que sa solution sera confiée à ceux qui en ont la meilleure connaissance et qui sont les plus compétents.
- le personnel est d'autant plus motivé qu'il participe à la gestion de l'entreprise.

Avantages de la décentralisation :

- Les responsables locaux peuvent réagir au changement de conditions du marché et réduire ainsi l'inertie de la firme.
- La prise de décision est plus rapide, plus claire et fondée sur une meilleure connaissance des conditions locales.
- La responsabilité et l'autorité locales génèrent un plus grand nombre de cadres de meilleure qualité.
- Une implication et une motivation supérieure susceptibles d'entraîner une meilleure productivité et des profits plus élevés.
- Administration et paperasserie sont réduites au minimum.
- Les services généraux sont plus accessibles et moins piéthoriques. Leur action est plus facile à contrôler.

- **La délégation :**

La délégation repose sur la volonté de faire descendre la prise de décision au plus bas niveau possible. On admet, en effet, que c'est celui qui est le plus proche de la réalité qui peut prendre la décision la plus adaptée au problème posé. Mais ceci implique :

- que l'on donne les moyens de prendre la décision et de l'appliquer.
- que l'on a précisé les limites à l'intérieur desquelles cette délégation peut s'exercer ; plus quelqu'un a une idée claire de ce qu'il doit accomplir, plus il y a de chances pour qu'il le fasse.

Enfin, la délégation suppose le droit à l'erreur : tout homme peut se tromper et l'on ne considère pas que celui qui a fait une erreur est coupable. Par contre, on lui demande de signaler l'erreur. C'est la raison d'être du contrôle (autocontrôle et contrôle par le supérieur).

- **La direction par objectif :**

Les principes de la direction par objectif ont été proposés par P. Drucker vers 1960. Ils permettent de mettre en oeuvre la décentralisation dans l'entreprise : la direction de l'entreprise fixe des objectifs qu'elle soumet aux différents directeurs des unités pour recueillir leur avis avant exécution. Dans cette optique, la fixation des objectifs n'est pas discutée, seuls les moyens accordés font l'objet d'une négociation.

O. Gélinier, vers 1970, complète ce système, appelé dès lors direction participative par objectif (D.P.P.O) : les différents membres du personnel fixent avec leurs supérieurs des objectifs qu'ils s'engagent à réaliser

Dans la pratique la D.P.P.O concerne la réalisation d'objectifs à court terme.