

**Evaluation N° 2**  
**Premier Semestre**

**L'Economie et l'Organisation Administrative des Entreprises**

DOCUMENT 1 4 points

ROYAL AIR MAROC : ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 10.12.92

Le PDG de la Royal Air Maroc a tenu mercredi soir une conférence de presse au cours de laquelle il a présenté et commenté le nouvel organigramme (simplifié) de la compagnie nationale.

Cette réorganisation au niveau des structures venant après la modernisation de la flotte, vise à placer la compagnie dans la meilleure position face au Marché unique européen de demain.

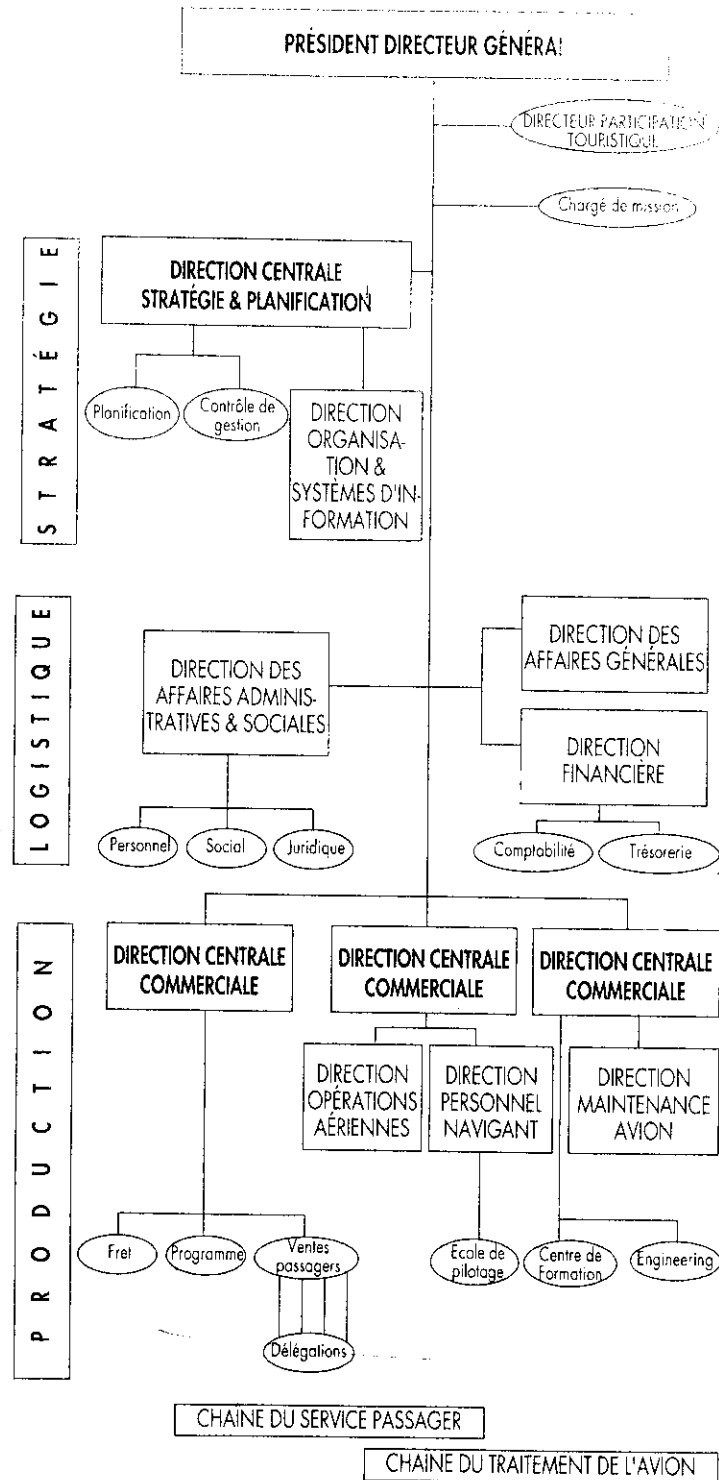
Quatre directions centrales sont créées : Stratégie et planification, Direction commerciale, Exploitation, Technique.

**Le cap des années 91/92**

La compagnie aborde l'avenir avec d'autant plus de confiance qu'elle a passé avec succès le cap difficile des années 91 et 92 - alors que les compagnies IATA enregistraient en 1991 une perte globale de 4 milliards de dollars et de 2,5 milliards en 1992. La RAM a enregistré en 1991 un léger bénéfice et en 1992 a accru son trafic de 4 % sur 1990 (une bonne année) et son chiffre d'affaires de 21 %.

Voici quelques points retenus au cours de cette conférence de presse :

- Deux à trois nouveaux moyen-courriers sont mis en service chaque année.
- Études en cours pour les futurs long-courriers.
- Développement des vols pour les RME avec des bases opérationnelles à Tanger, Oujda et Al Hoceima, afin d'éviter les vols au départ de Casablanca.
- Organisation de vols touristiques vers les pays sans visa, notamment la Grèce et la Turquie.
- Le fret ne pose plus de problème.
- Les hommes d'affaires qui paient plein tarif bénéficieront de sièges plus larges, d'un confort accru, d'horaires bien adaptés.



- Analysez l'organigramme de RAM et dites la nature de la structure adoptée.
- Citez les différentes directions centrales dont dispose actuellement la RAM.
- Quelles sont les directions centrales rattachées au Président Directeur Général ?
- Dans quelles optiques est faite la restructuration de la RAM ?

DOCUMENT 2 4 points

LA SPÉCIALISATION DU TRAVAIL

L'unité de commandement résiste mal à l'apparition de la division du travail qui entre en contradiction avec elle, mettant en cause l'intangibilité du principe correspondant. Des organisateurs comme Taylor se rendent alors compte que les avantages qu'il comporte peuvent être obtenus par d'autres moyens : les programmes et les objectifs qui tendent à homogénéiser les directives multiples, ou encore l'intéressement, par exemple, qui tend à instaurer des formes d'autorité plus coopératives. C'est ainsi que Taylor énonce et applique le principe de la spécialisation du travail qui marque le début de la grande industrie et de l'organisation rationnelle du travail.

L'efficacité de la gestion est ainsi améliorée lorsque les travailleurs sont groupés suivant certaines similitudes de leur acti-

tivité, en concentrant leurs efforts individuels sur des domaines limités dans le temps, l'espace ou l'action. La mise en œuvre répond à un souci d'efficacité (le rendement taylorien), et de préparation du travail. L'autorité se fonde désormais sur la compétence professionnelle spécifique. Le commandement se « professionnalise » et l'unité de commandement est rompue puisque chaque exécutant reçoit des directives de plusieurs autorités spécialisées, assumant chacune une fonction différente. C'est ainsi que l'on aboutit à la structure fonctionnelle classique où s'insèrent les différentes directions commerciales, techniques, financières et de la fabrication.

Les Cahiers Français,  
Structures et Pouvoirs, n° 180.

- a. Pour quelles raisons l'unité de commandement s'effrite-t-elle ?
- b. Expliquez, à l'aide d'exemples simples, comment l'absence de l'unité de commandement peut être à l'origine de désordre et d'inefficacité ?
- c. Quels sont les avantages et les inconvénients de la structure fonctionnelle ?
- d. Comment peut-on concilier l'unité de commandement et la spécialisation fonctionnelle ?

DOCUMENT 3 3 points

LA DIVERSITÉ DES ENTREPRISES

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 voitures, 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.

Une définition aussi large inclut des entreprises très différentes. Différentes par la taille, par le statut juridique (entreprise familiale ou individuelle, société privée, coopérative, entreprise publique...), par l'activité, par l'objectif poursuivi (profit, service public...).

Denis Clerc, Déchiffrer l'économie, Syros

- a. Quels sont les éléments qui différencient les entreprises les unes des autres ?
- b. Illustrez la diversité des entreprises en prenant des exemples dans votre environnement économique.

DOCUMENT 4 3 points

FICHE D'IDENTITÉ DU GROUPE ONA (OMNIUM NORD-AFRICAIN)

Valeurs en millions de DH	1993
Chiffre d'affaires (HT)	20 966
Valeur ajoutée	5 399
Résultat net	760
Fonds propres	13 422
Investissements	1 906
Effectif	24 243

Pôles d'activités	Exemples d'entreprises	Chiffre d'affaires (Part relative)
- Agro-distribution	Lesieur, SEPO, COSUMAR Centrale laitière, MARJANE MAKRO	48 %
- Pôle international	OPTORG (Distribution alimentaire)	29 %
- Pôle financier	BCM, CAA	15 %
- Pôle mines	CUCMASSA - IMITER - CTT	5 %
- Pôle haute technologie	SOREAD (2M), Régie IV (Publicité)	3 %

ONA, Vie industrielle n° 350 du 05/12/94

- Repérez les critères de taille de l'ONA.
- Citez les secteurs d'activité dans lesquels opère l'ONA.

Document 5: de la dinde dans votre assiette 3 points

L'entreprise « SAWIRI & FRERES » est une société constituée par les membres de la famille « SAWIRI » qui se sont mis d'accord de fonder une activité de production de viande de dinde.

Le projet a coûté 150 millions de DH pour sa réalisation. Les associés ont acquis des locaux divisés en deux unités : une unité d'élevage de dinde et une autre d'abattage et de conditionnement.

Pour la distribution du produit, elle est assurée par des camions frigorifiques. Le personnel travaillant dans l'entreprise est de 43 personnes.

Pour le mois de novembre 2010, l'entreprise vous communique les informations suivantes :

Production réalisée .....	870.000 DH
Achats d'alimentation pour les dindes .....	45.000 DH
Entretien des machines .....	12.500 DH
Eau et électricité .....	7.500 DH

Travail à faire n°1

- Identifiez la forme juridique de cette entreprise  
 Entreprise de personnes     Entreprise de capitaux
  - Précisez la responsabilité des associés  
 Limitée aux apports     Illimitée
- Relever du document, les activités exercées par cette entreprise (à présenter selon le tableau suivant)

Activité primaire	Activité secondaire	Activité tertiaire

- Indiquer la taille de cette entreprise selon l'effectif
- Calculer la valeur ajoutée réalisée au mois de novembre

# L'EFFICACITÉ DE LA STRUCTURE D'ENTREPRISE

## Banque Centrale Populaire : des directions réaménagées

Ainsi, une nouvelle fonction de « Délégué à l'Organisation Générale » rattachée à la « Délégation Générale à la Vie Associative, aux Relations Publiques et à l'Inspection Générale », a été créée. Elle est confiée à M. Tazi-Sadeq qui fait son entrée dans le staff de la Banque.

Les deux lignes composées de la « Direction Générale du Développement » et la « Direction Générale de l'Exploitation » ont subi des réaménagements. La première est retouchée au niveau de la « Direction Centrale du Marketing » alors que les aménagements relatifs à la seconde portent sur la « Direction Centrale de la Comptabilité et des Finances et la Direction des Ressources Humaines et de la Logistique ».

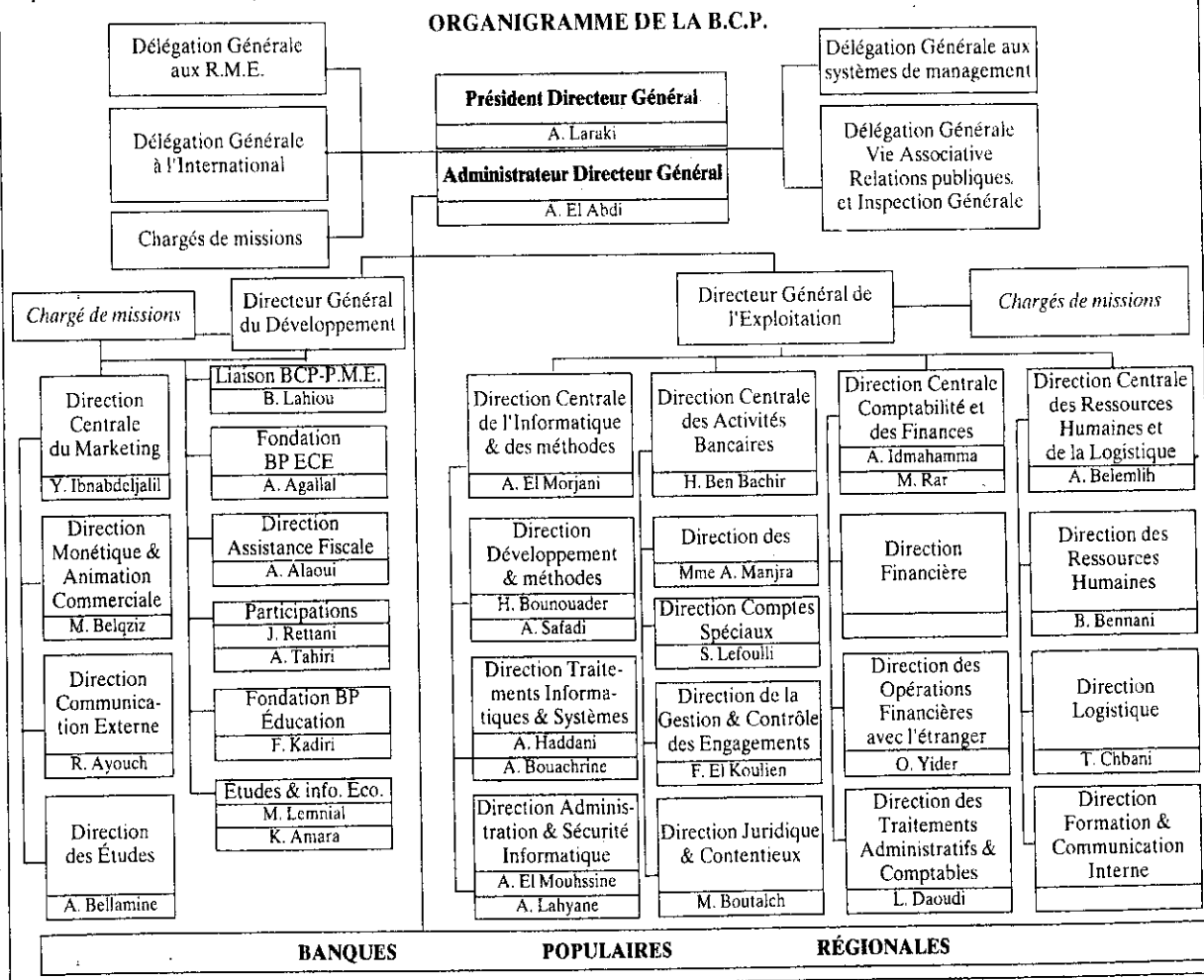
Globalement, les plus profondes retouches ont été effectuées au niveau de la Direction Centrale du Marketing coiffée par M. Youssef Ibnabdeljalil, concurrence oblige. Les nouvelles données du marché imposent une action commerciale plus dynamique. Du coup, cette direction Centrale Marketing, qui comprenait deux directions, passe à trois entités avec des aménagements en sus. Ainsi, la Direction Commerciale devient « direction de la Monétique et de l'Animation commerciale » et reste sous la responsabilité M. Belqziz. M. El Hachimi (seul départ enregistré) quitte la « Direction Assistance Réseau et Communication », laquelle se trouve refondue par la même occasion.

Une « Direction de la Communication Externe » est créée et confiée à Mme Ayouch, précédemment chef du « Département Promotion-Publicité ». Une nouvelle « Direction des Études » est mise sur pied avec à sa tête Mme Ballamine. Ceci, « en vue de mieux identifier les besoins de la clientèle », explique un cadre de la banque.

La réorganisation de la « Direction Centrale de la Comptabilité et des Finances » (dirigée par MM. Idmahamma et Rar) porte essentiellement sur la création d'une « Direction des Opérations financières » avec l'Étranger à côté de la Direction Financière et de celle des Traitements Administratifs et Comptables. M. Yider jusqu'alors responsable de la Direction Financière, laissée encore vacante, prend en charge la nouvelle structure.

Enfin, les responsabilités de la « Direction Centrale des Ressources Humaines et de la Logistique » (à la charge de M. Belemlih) sont élargies. Aux directions des Ressources Humaines et de la Logistique, s'ajoute la Direction de la Formation et de la Communication Interne (poste non encore pourvu) dont l'objectif est justement de « développer la communication interne en vue d'accroître le professionnalisme et la motivation de tous ».

A.D.N., Jeudi 1<sup>er</sup> avril 1993, L'Économiste, N° 73, page 4.



### Synthèse

Montrer la relation entre l'efficacité et la structure de l'entreprise.