|  |
| --- |
| **STRUCTURE DE L’ORGANISATION D’UNE ENTREPRISE** |

1. **Déterminants**
2. **La structure** (on ne la change pas, mais elle nécessite d’être adaptée)

La structure permet de   
- définir les rapports du pouvoir formel : (Ex : la chaîne de montage)  
 \* fragmenter une tâche de plus en plus simple.  
 \* donner à chaque ouvrier une responsabilité précise.   
- répartir les tâches et les missions :   
 \*séparer la conception et l’exécution du travail.

Il faut donc réfléchir à la **forme structurelle** la plus adaptée à la situation actuelle et future en fonction de la taille, l’âge, la technologie utilisée, l’environnement et la stratégie élaborée par les dirigeants de l’entreprise.

🡪 L’**organigramme** est la structure la plus présente, malgré le fait qu’il soit très peu utile.

1. **La structure : un dilemme organisationnel.**

Dans toute organisation, chacun doit effectuer des tâches distinctes, tout en contribuant à l’objectif commun. L’organisation va devoir se différencier (base conceptuelle).

Il y a deux *exigences fondamentales* mais contradictoires à cette base conceptuelle :

* Division du travail : entre différents acteurs qui mène à leur **différenciation** progressive (développement d’intérêts particuliers).
* Coordination des tâches : intégration autour d’objectifs généraux de l’organisation. De manière à ne pas devenir complètement autonome (sinon il n’y a plus d’entité de l’entreprise) ; donc sans nuire au mode de coordination interne.

Structure (au-delà de l’organigramme) = somme des moyens employés par une organisation pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination indispensable entre ces tâches et les rendre efficientes.

**ATTENTION : limites de l’organigramme.**

* Rarement mis à jour.
* Occulte la répartition de l’autorité et des relations opérationnelles informelles.
* Ne montre pas les mécanismes quotidiens de coordinations (interactions pour résoudre une foule d’incidents, de difficultés mineurs).

1. **La structure : spécialisation.**

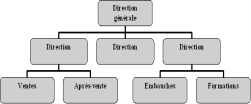
La spécialisation permet la division du travail :

* Il y a une spécialisation horizontale, pour fragmenter une tâche en tâche plus simple.
* Et la spécialisation verticale, pour séparer la conception de l’exécution du travail.

1. **La structure : regroupement.**

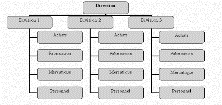
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Fonctions ou compétences*** | production, marketing, finance, ressources humaines | ***Zones/divisions géographiques*** | continent, pays, régions |
| ***Produits ou familles de produits* = gamme** | chefs de rayons, chef d’univers | ***Découpage du travail*** | équipe de jour ou de nuit |
| ***Clients*** | particuliers, professionnels, collectivités locales. | ***Processus de fabrication ne concerne que l’industrie*** | atelier d’usine |

On peut donc dire qu’il y a des critères de regroupements plus fréquents que d’autres : par fonctions (**structure fonctionnelle**) et par activités : produits, clients, zones (**structure divisionnelle**), qui font 80%.



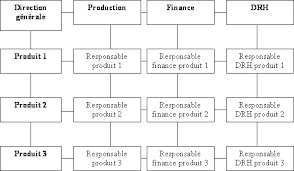
* La structure fonctionnelle (fonction ou l’autorité est la plus simple à lire)

|  |  |
| --- | --- |
| **Avantages** | **Inconvénients** |
| * Cohérence et rationalité * économies d’échelles. * Centralisation (évite les doublons de poste). * Contrôle strict. | * Possibilité de conflit d’intérêts entre fonctions. * Immobilisme * Capacité d’adaptation réduite * Risque de voir la performance d’une fonction se dégager aux dépens des autres. |
| Forme idéale pour une moyenne entreprise et les entreprises spécialisées. | |

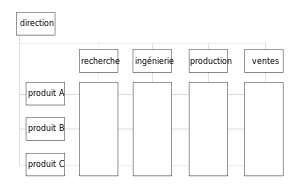


* La structure divisionnelle.

|  |  |
| --- | --- |
| **Avantages** | **Inconvénients** |
| * Coordination horizontale favorisée * Responsabilisation accrue. * Vision globale pour chaque division | * Economies d’échelle inexploitables * Possibilité de concurrence interne entre divisions * Soucis de coordination entre divisions. |

* La structure matricielle (structure la plus complexe car la plus agile)   
  Découpe en double niveau et décrit à la fois des fonctions et des gammes. Donc à l’intérieur de chaque sous structure, il y aura deux postes/deux responsables. (**Grandes entreprises de la chimie**)

|  |  |
| --- | --- |
| **Avantages** | **Inconvénients** |
| * Rééquilibre la coordination : ajustement mutuel. * Contrôle des coûts * Mutualisation et souplesse de gestion des ressources. * Responsabilité accrue. * Circulation des connaissances et des savoirs (à capitaliser). | * Difficile à mettre en place, le siège est loin. * Existence d’au moins deux hiérarchiques pour chaque opérateur (contradictions, compromis). * Coûts de fonctionnement car le découpage et la reproduction de postes identiques. * Règles connues et acceptées par tous : mais différentes d’une case à l’autre. |

* La structure projectionnelle (5% seulement des entreprises : structure atypique).   
  Structure par projet, contrairement à toutes les autres, n’a pas vocation à durer. Donc, une fois que le projet a abouti, la structure disparait.

(Ex : renault a fait un projet de twingo, dès qu’elle a été mise sur le marché, cette organisation a disparu).

|  |  |
| --- | --- |
| **Avantages** | **Inconvénients** |
| * Temporaire (coûts,…) * Autonomie des équipes de projet. * Au-delà d’une organisation traditionnelle. * Mutualisation des ressources (transfert de savoir, synergie). * Responsabilisation avec encadrement réduit. * Adaptée à la globalisation des marchés | * Auto-organisation qui ne convient pas à tous * Chaque projet doit correspondre à un besoin unique, à une temporalité donnée et avoir une durée finie. |



* La structure réticulaire, en réseaux (la structure la plus rare : maximum 1%)

|  |  |
| --- | --- |
| **Avantages** | **Inconvénients** |
| * Souplesse et flexibilité. * Partenariats privilégiés (partage des fonctions entre entreprises). * Adaptée aux marchés fragmentés. * Relation (bi)latérales : aucun cadre n’est au-dessus des autres. * Mutualisation des informations (principes ressources) * Indépendance des décisions * Adaptée à la globalisation des marchés | * Tolérance à l’incertitude et à l’ambiguïté * Fonctionnement dépendant du volontarisme * Comportements opportunistes * Management entièrement participatif (quels sont les rôles ?) * Pouvoir des experts. |

1. **Fonctions.** Il y a deux grands théoriciens des fonctions en France : Fayol et Evgrafoff.

Fonction = regroupement de tâches (et non d’emplois) qui concourent à la même finalité, qui peut être réalisée par plusieurs services. 🡪 Selon Fayol, définition historique.

Fonction assimilée au service = ensemble de personnes situées dans une même unité, assurant une tâche spécifique.

1. **Pourquoi ?**

Le contexte de l’activité de toute entreprise, implique de résoudre des problèmes, selon Fayol:

* *Techniques* (de production) : produire et transformer.
* *Sécuritaires :* protéger les biens et les personnes.
* *Commerciaux* (d’achat, de vente, de marketing) : acheter et vendre.
* *Sociaux* (rh, gestion du personnel) : animer, motiver.
* *Financiers*: rechercher et gérer des capitaux.
* Comptables : enregistrer les données.
* La plus récente = managériaux : pod2c.

Auxquelles s’ajoutent aujourd’hui trois autres fonctions :

* La fonction de distribution (bases du commerce)
* La fonction logistique : rationalise les flux physiques et informationnels, internes (poste de travail) et externe (transports). Elle recouvre l’approvisionnement, le stockage, les transports, la maintenance en chaine globale. Elle permet une proximité géographique ou numérique avec fournisseur et client et une meilleure maitrise des coûts.
* La fonction de direction (managériale) : s’informer, décider, faire comprendre, faire pouvoir (moyens), faire vouloir (motivation).

1. **Production.**

Un premier choix s’impose : l**’impartition** (= make or buy) : on fait soi-même ou on fait faire par un sous-traitant ?

* Si l’entreprise produit elle-même, c’est la fonction centrale car fondatrice.
* Aujourd’hui, même si on n’achète pas, on produit au sein d’un réseau d’échanges, en interface avec les autres fonctions.
* Elle consiste à créer un bien économique.
* Elle est découpée en séquences appelés cycles de productions et en activités principales.
* Elle se définit comme l’acte de création d’un bien économique matériel ou immatériel, entrainant la participation d’un ou plusieurs facteurs de productions (Marx).

**Schéma de la production, boucle.**  
Fabrication n°1.  
 🡪 Ne peut se faire sans matières premières n°2.  
 🡪 On fabrique pour mettre sur le marché un produit fini n°3.  
 🡪 fonction achat, approvisionnement, sous-traitance n°4  
 🡪 gestion de production, formation n°5.  
 🡪 coûts, stocks, investissements, budgets n°6.  
 🡪 administration des commandes n°7.  
 🡪 bureau des méthodes, études des produits et services, outillage n°8.  
 🡪 entretien, maintenance, sécurité n°9.

**La fonction 1 - production est découpée en trois activités principales :**

1. **La préparation du travail de production et trois sous-fonctions**
   * *Etudes et recherches :* Quoi ? Caractéristiques des produits, innovations, recherches appliquées, projets chiffrées.
   * *Méthodes de fabrication :* Comment ? Combiner au mieux matières, méthodes, main d’œuvre : inspiration taylorienne qui étudie les postes, les temps, les gammes fabriquées.
   * *Ordonnancement :* Quand ? Qui ? Ou ? Modalités d’exécution du travail avec nomenclature des pièces.
2. **Le cycle de production et ses trois sous-fonctions.**
   * *Approvisionnement*: achat, magasinage. Meilleur qualité au meilleur cout en stockant le moins possible.
   * *Transformation*: économique, sociales. Qualité optimale, délais réduits, préparer les budgets, proposer des améliorations, former et apprécier le personnel.
   * *Qualité*: totale. Assurance, contrôle pour donner confiance. TQC/TQM = aptitude d’un ensemble intrinsèque pour satisfaire des qualités extrinsèques.
3. **L’assistance aux fonctions opérationnelles.**

- assistance directe à la transformation des produits (manutention, outillage, gestion des stocks et de ses trois coûts [possession, passation, commande, rupture])  
- entretien maintenance : très forte automatisation = personnel hautement qualifié (extérieur).

L’entreprise peut choisir entre ces trois modes de productions :

* **En petites séries**(Commande sur devis, pas de stocks, surveiller la régularité de l’activité, le flux des commandes, après une étude parfois complexe des procédés de fabrication à mobiliser). *EX : Menuiserie, restauration.*
* **En grandes séries**(produits multiples (unique pour la masse), nature identique des produits, mais diversité, produit unique mais standardisé).  
  *EX : Seb, Tefal, Renault, Subway.*
* **En grandes séries (make or buy) :** La sous-traitante est un choix économique (impartition). (Cahier des charges défini par le donneur d’ordre, spécification impérative à respecter pour le sous-traitant (aucune négociation possible sur le cahier des charges).  
  *EX : Airbus.*

1. **Qualité : répond à quatre objectifs de production.**

* **Satisfaire des** **exigences normées** (impact sur la compétitivité) : aptitude d’un ensemble de caractéristiques intrinsèques.
  + La qualité totale : recherche permanente de l’excellence, état d’esprit, 5 objectifs de zéro :
    - panne,
    - délai [single minute exchange of die : changement d’outil de production en moins de dix minutes],
    - défaut,
    - stock [peut être antinomique avec la qualité, il vaut mieux avoir des stocks tampons.],
    - papier. 🡪 né en japon, 1980’s
  + Les coûts de non qualité sont estimés (10 à 15% du ca sont des coûts cachés = perte).
  + Roue de W.E Deming: amelioration continue PDCA (plan do chef act = act for the future). Paquet de normes internationales (iso) 🡪 9000 + 9004 +9001 + 19 011 + 26 000
* **Respect** et **réduction** **des délais** = argument commercial (efficacité de la FDV) en facteur des baisses de stocks et en cours (augmentation ratio efficacité).  
  🡪 exception : restaurants italiens « slow food » cherche à s’opposer aux « fast-fod » américains.
* **Réduction des coûts** : améliorer les marges quand on ne peut augmenter le prix de vente 🡪 modèle japonais.
* La **flexibilité** : réaction rapide aux modifications d’activité, à l’introduction de p/s nouveaux. Le smed automatisé.

1. **Logistique**

C’est la fonction transversale qui a connu ces 20 dernières années un développement fulgurant (mondialisation des échanges).

* Définition : ensemble d’activités ayant pour but la mise en place à moindre coût d’une quantité déterminée de produit à l’endroit et au moment où une demande existe.
* Objectif : répondre à :
  + L’augmentation de la variété et de valeur des produits
  + L’instabilité du marché (ex : frontières anciennement ouverte qui se ferment)
  + La baisse des coûts de stockage
  + Les temps morts
  + Les délais

Elle est composée d’une chaîne qui doit s’assurer d’un dialogue avec tous les partenaires en amont ou aval de l’entreprise et qui utilise des moyens de transports (fer route air mer) et des lieux de stockage (entrepôts)

* *Logistique amont de production*

Approvisionnement 🡪 stockage 🡪 préparation commande = controle de qualite

* *Logistique aval de l’entreprise*

Distribution 🡪 sav 🡪 dépannage, échange 🡪 remboursement

1. **Approvisionnement**

Elle est découpée en deux activités principales :

* **L’achat :** procurer à l’entreprise au moment voulu, la quantité et la qualité voulue au moindre coût (négociation et vigilance sur les prix), dans des meilleures conditions. Il faut négocier les délais de paiements les plus longs pour des produits de qualité à des prix plus compétitifs
* **Les stocks** : quantité de produits ou matières premières accumulés en attente d’usage entrainant des coûts : passation de commande, conservation, rupture. Stocks = accumulation de bien dans l’attente d’un usage ultérieur assurant trois fonctions :
  + - Régulation : délais production/fluctuation des ventes.
    - Economique : profiter des ristournes accordées
    - Spéculation : anticiper les hausses de prix des matières, la pénurie des ventes.

Toutes les méthodes de gestion de stocks consistent à identifier les références, 20% plus ou moins, qui immobilise le maximum de la valeur stockée.

1. **La fonction commercialisation**
2. Objectif commercial (Henri FORD) : dès 1920, vendre avec une demande supérieur à l’offre.   
   Marché : ensemble des produits et des services et comportements avec lesquels la firme est en concurrence, contre lesquels elle peut espérer lutter, par une activité propre avec une certaine efficacité (Lindon, 1981)
3. Objectif marketing (EU) : depuis 1960, études des marchés avec un offre supérieure à la demande ; il faut connaître le marché (panels), faire des choix stratégiques (prix, distribution), les opérationnaliser (publicité, merchandising, SAV).  
   Marketing : ensemble des actions qui prévoient, constatent, simulent, suscitent renouvellent les besoins du consommateur et réalisent une adaptation continues (productive et commerciale) à ces besoins (Mercator, 1978).  
     
   Quatre marchés découpés :
   * Marché générique : le plus vaste.
   * Marché principal :
   * Marché complémentaire :
   * Marché de substitution :

Les clients sont aussi découpés en quatre typologies dans la population totale.

* Non consommateurs absolus :
* Non consommateurs relatifs : marché potentiel de l’entreprise, marché théorique
* Clients actuels de l’entreprise : marché actuel de la profession, marché théorique
* Client actuels de la concurrence : marché actuel de la profession, marché théorique

Cela forme un groupe de consommateur sur un marché à un instant t.

1. Objectif actuel : anticiper les éventuels besoins, créer du désir ; accessoirisassions de la société, mise en scène, apparence, symbolique, instantanéité. Dans tous les cas : il faut déceler les occasions de vente pour écouler tous les produits fabriqués et les stocks disponibles en réalisant un bénéfice.
2. Toute stratégie décline quatre axes : 4ps ou marketing mix (politique commerciale)

* **Product** : satisfaire l’authentique besoin du consommateur client citoyen.
* **Price :** représenter une valeur acceptable pour le produit ou service.
* **Place :** rendre le produit ou le service disponible où et quand le ccc souhaite
* **Promotion :** publicité, solde, emballage, relations publiques, SAV,…
* **3p supplémentaires de nos jours.**

1. Deux stratégies de prix selon le point mort ou le seuil de rentabilité :  
   - *définition prix* : vision économique avec deux objectifs impératifs  
   - *deux stratégies possibles* : mais il faut choisir soit l’un soit l’autre : écrémage ou pénétration.
2. **Fonction commerciale**

Segmenter un marché permet de mieux l’attaquer : (le découper en groupes homogènes nommés, cibles, tribus, aux caractéristiques de consommation commune).

Trois types de stratégies adaptées à chaque segment.

* Indifférenciée : un même produit et service pour toutes les cibles (bic)
* Différenciée : plusieurs cibles et plusieurs gammes (l’oréal).
* Concentrée : une seule cible (ferrari).

1. **Comptabilité (**ensemble des activités de l’entreprise qui intègrent les contraintes de rentabilité et de solvabilité**).**

Elle est nécessaire pour assurer régulièrement des fonds à l’équipement et à l’exploitation courante de l’entreprise, pour contrôler l’utilisation de ces fonds et la rentabilité des opérations auxquelles ils sont affectés.

* Elle a un rôle d’interface avec tous les partenaires financiers (prêteurs, actionnaires, donateurs)

1. La comptabilité : rôle et enjeux.

Suivi, prévisions et études, trouver des financements, décider d’investir (pouvoir de décision immense), diffuser l’information financière en interne et en externe (non identique), gérer la trésorerie/spéculation financière, surveiller les garanties juridiques, respecter les obligations fiscales (internationales).

Pour les PME ou TPE, cette fonction est le plus souvent sous traitée à un partenaire externe.

1. Principal outil de la comptabilité : le coût

Parmi les coûts économiques, sociologiques, écologiques : seuls les premiers apparaissent de façon obligatoire et normée.

*Comptabilité générale* : cout historique, visible et totaux. (Obligatoire).   
*Comptabilité analogique* (sur plus facultatif) : coût unitaire (moyen, marginal), coût fixes ou variables.  
*Comptabilité off-shore* : coûts cachés, opportunités, prévisionnels, cout supporté par l’entreprise

1. Deuxième outil : le flux

La comptabilité générale enregistre et traite des flux (échanges) qui affectent le patrimoine (biens et dettes) et la valeur ajoutée (production-consommation intermédiaire des tiers) de l’entreprise :  
7 types de flux avec les : (voir cours compta 1)  
- actionnaires : financier  
- état : financier et physique  
- client : physique et financier  
- fournisseurs : physique et financier  
- salarié : savoir-faire contre rémunérations.  
- banque et institutions financières : prêts contre dette.  
- elle-même : l’autofinancement.

1. Le bilan et le compte de résultat.

Bilan = photographie instantanée du patrimoine d’une entreprise.   
Compte de résultat = enregistrement des opérations qui affectent le résultat de l’entreprise = sig

1. **Fonction socialisation**

C’est la fonction dont l’évaluation a marqué le XXème siècle. C’est aussi la plus transversale : de l’administration du personnel à sa gestion prévisionnelle. Elle a été portée successivement par

* Militaires (mettre en ordre).
* Juristes (profusion de textes).
* Psycho-sociologue (relation cohérentes, synergiques).
* Opérationnels (compréhension, crédibilité).
* Drh – 20 dernières années du 20ème siècle (objectifs sociologiques considérés comme stratégiques)

Cela couvre trois domaines :

* Administratifs (techniques) : embauche, rémunération, formation,…
* Gestionnaire (politique) : choix cohérents avec évolution de la firme, procédures, règlement intérieur, promotion, communication, appréciation
* Prospectif (stratégique) : prévisions, simulations, changement de métier, motivations

C’est la fonction la plus difficile et qu’on ne confiera jamais à des jeunes (salariés expérimentés en fin de carrière) :  
- Mobiliser les qualifications disponibles  
- Motiver et intégrer le personnel :   
 -- faire en sorte que les relations de travail permettent d’atteindre les objectifs principaux dans un climat favorable.   
 -- 4 difficultés réelles : appréciation (limite du mérite) + gestion de carrière (plafond de verre des femmes, équilibre interne/externe + intéressement (limite financières et psychologique, primes) + formation (droit et conditions d’applications).

Les avancées de la fonction RH :

* Condition de travail
* Nombre et gravité des accidents de travail qui ont diminué (ergonomie, inspection, sanctions).
* Att, réduction du temps de travail (souplesse, distancié).
* Communication et information des salariés (syndicats, intranets,…)
  + 300 salariés depuis 1977 dans les entreprises
  + Depuis 1987 dans les collectivités territoriales
  + Bisannuel
* Empowerment (délégation) : management participatif
* Une fonction incontestée car nécessaire mais parfois archaïque : tant qu’il n’y a pas de soucis aucune réflexion.

Fonction production : rationaliser

Fonction commerciale : vendre ce que l’on produit.

Fonction marketing : produire ce que l’on vend.

Fonction financière : mesuré, évalué.

Fonction RH : développer l’homme au travail.

Fonction réseau : développer la collaboration ouverte et distancée.