

## **Organisation et Fonctionnement de l'Entreprise**

### **Sommaire**

Organisation et fonctionnement de l'entreprise .....	1
Les principales fonctions de l'entreprise.....	2
La notion de structure .....	3
Caractéristiques d'une structure.....	3
Structures de l'Entreprise.....	3
La structure fonctionnelle .....	4
La structure divisionnelle .....	5
Structure matricielle (multidivisionnelle).....	6
Structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line).....	7
Détermination de la structure d'une entreprise .....	8
Comparaison des différentes structures retenues.....	8
Informatique d'Entreprise.....	9
Les suites logicielles.....	10
Un exemple de recherche de performance .....	11

### **Organisation et fonctionnement de l'entreprise**

Le mode d'organisation et de fonctionnement des entreprises repose sur certaines caractéristiques communes. Il est influencé par la stratégie, le métier, la taille, la maturité, l'histoire et la culture de l'organisation. L'activité d'une même entreprise est répartie au sein de diverses fonctions.

Toute entreprise est organisée autour de deux pôles d'activité opérationnelle : la production et le commerce.

- La **production** regroupe l'ensemble des fonctions qui produisent les biens et les services que l'entreprise commercialise.
- Le **commerce** regroupe l'ensemble des fonctions qui commercialisent les biens et les services que l'entreprise produit.

## Les principales fonctions de l'entreprise

<b>Fonction</b>	<b>Services</b>	<b>Attribution</b>
Direction	état-major secrétariat général corps d'inspection services généraux	études, projets stratégie organisation contrôle
Financement	service de trésorerie services comptables budgets plans financiers	prévisions financières et budgétaires étude de rentabilité choix des modes de financement gestion des opérations financières
Approvisionnement	achats gestion des stocks magasins	politique d'approvisionnement relations fournisseurs commandes gestion des stocks
Production	études méthodes ordonnancement fabrication (ateliers) contrôle qualité	préparation technique du travail émission de documents de travail fabrication
Commercialisation	ventes administrations des ventes technico-commercial après-vente action commerciale marketing	estimation des besoins politique commerciale animation des réseaux réalisation des ventes
Ressources humaines	embauches traitements formation relations sociales	recrutement du personnel gestion du personnel négociations
Recherche & Développement	innovation gestion de la concurrence adaptation au marché	création de nouveaux produits s'adapter aux besoins offrir une image de dynamisme

## La notion de structure

La structure organisationnelle d'une entreprise définit le mode d'organisation entre les différentes unités qui composent l'entreprise et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités.

En conséquence, définir la structure organisationnelle d'une entreprise revient à répondre aux questions suivantes :

- ✓ comment sont mis en relation les différents éléments qui composent l'entreprise ?
- ✓ comment sont répartis les facteurs de production utilisés par l'entreprise ?

Il faut alors définir les tâches qui doivent être accomplies dans l'entreprise et concevoir une structure organisationnelle permettant la coordination de ces tâches entre les différents membres. La formalisation de la structure organisationnelle est souvent représentée par un organigramme (*présentation de la répartition des responsabilités et du pouvoir, de l'organisation de la hiérarchie et de la distribution des tâches au sein d'une structure*).

## Caractéristiques d'une structure

La division des tâches au sein d'une structure organisationnelle suppose que celles-ci sont ensuite reliées par un ensemble de liens qui peuvent être :

- ✓ **Des liens hiérarchiques** : qui impliquent alors la définition de liens de subordination entre les différents éléments.
- ✓ **Des liens fonctionnels** : les décisions d'un élément de la structure doivent pouvoir s'appliquer aux autres éléments dépendant de ce centre de compétence.
- ✓ **Des liens de conseil** : un élément de la structure peut contribuer au bon fonctionnement d'un autre élément.

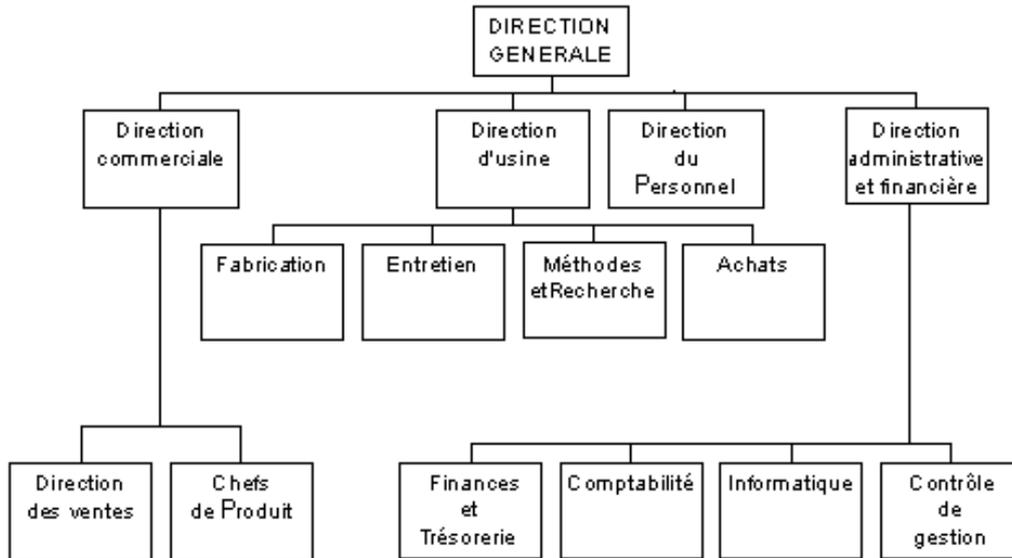
## Structures de l'Entreprise

Les entreprises peuvent adopter différents types de structures selon la manière dont elles organisent la division interne du travail (degré de départementalisation).

On distingue généralement deux grands types de structures qui se distinguent par le fait que l'une est centrée sur la notion de **fonction** alors que l'autre repose sur l'idée de **produit**.

## La structure fonctionnelle

La structure de l'entreprise repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonctions de production, commerciale, financière, de gestion des ressources humaines...).



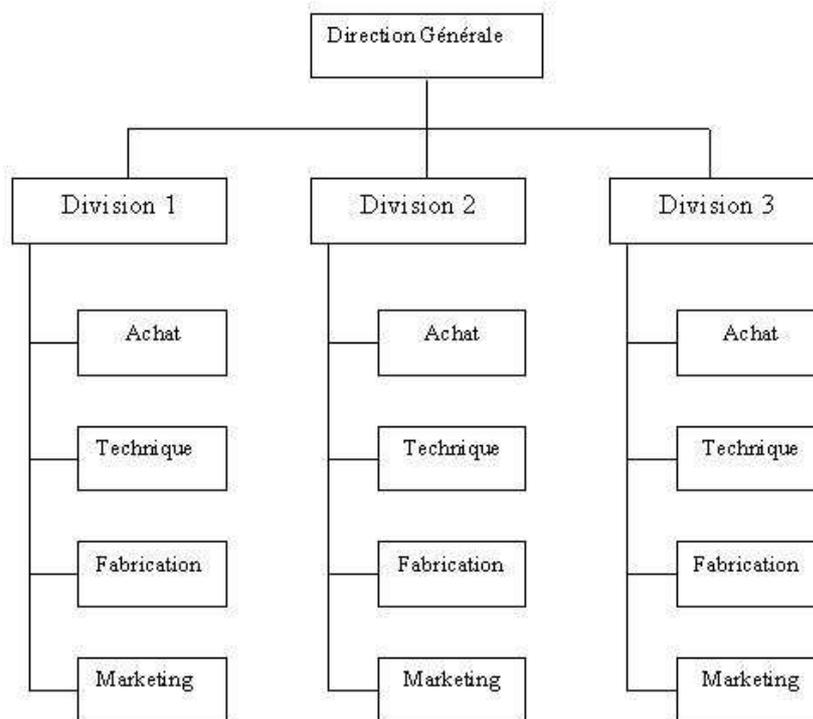
Ce type de structure repose sur deux principes essentiels :

- ✓ **unité de commandement** : la voie hiérarchique constituée se traduit par le fait que tout membre de l'entreprise ne dépend que d'un seul supérieur
- ✓ **modes de communication** : la communication entre les membres est à la fois verticale (selon la voie hiérarchique définie) et horizontale (coopération entre les niveaux hiérarchiques parallèles).

## La structure divisionnelle

L'entreprise est ici organisée autour du **bien** ou **service final** qu'elle produit. Chacune des divisions de la structure organisationnelle de l'entreprise peut à son tour être structurée selon le modèle de la structure fonctionnelle.

### STRUCTURE DIVISIONNELLE



Ce type de structure est de plus en plus utilisée par les grandes entreprises - *qui dans le même ordre d'idée adoptent une structure organisationnelle géographique que l'on peut assimiler à une structure divisionnelle puisque les grandes fonctions sont dupliquées dans les différentes divisions géographiques.*

Ce type de structure repose sur quatre principes essentiels :

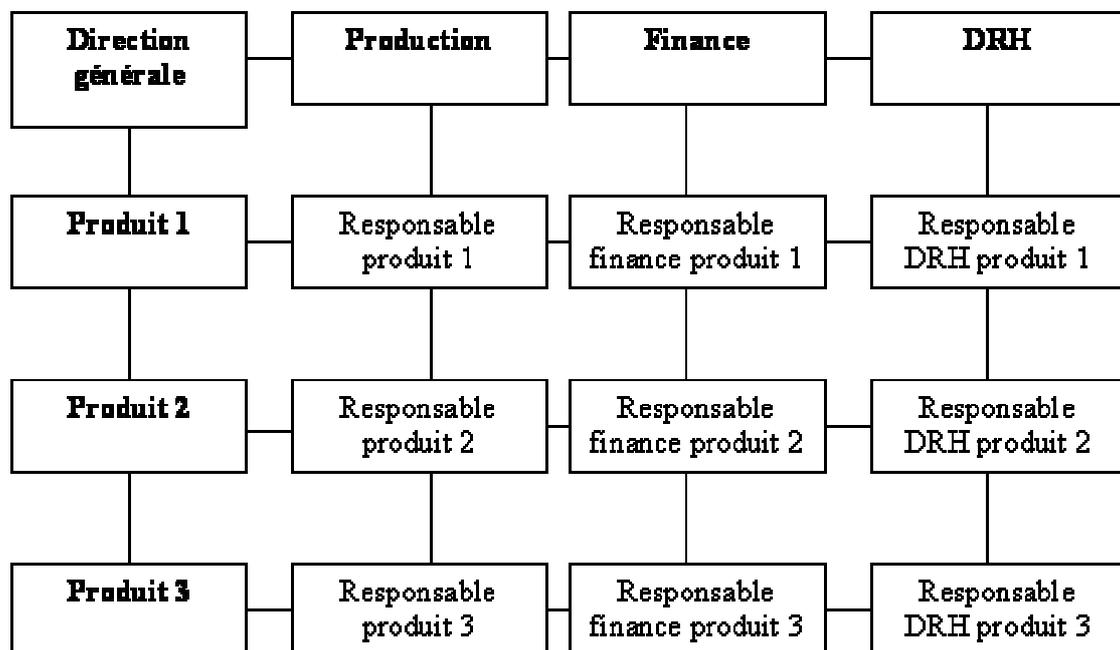
- ✓ focalisation de la structure sur le produit final : on regroupe sous une autorité unique l'ensemble des activités relatives à une gamme de produits homogènes ;
- ✓ dissocier la gestion des diverses lignes de produits entre différents responsables ;
- ✓ déléguer le pouvoir de décision aux responsables de produits ;
- ✓ faire de ces lignes de produits des centres de profits autonomes.

## Structure matricielle (multidivisionnelle)

Dans certains cas, l'entreprise peut adopter une structure organisationnelle qui combine à la fois une approche fonctionnelle et une approche divisionnelle.

Cette approche repose sur deux principes essentiels :

- ✓ **Dissocier le côté opérationnel** (*l'activité proprement dite*) des fonctions de gestion courante ce qui permet de lancer de nouvelles activités sans bouleverser la structure initiale.
- ✓ **Dualité de commandement** : un membre de l'entreprise se trouve de fait confronté à un double commandement exercé par un responsable fonctionnel et par un responsable de produit.

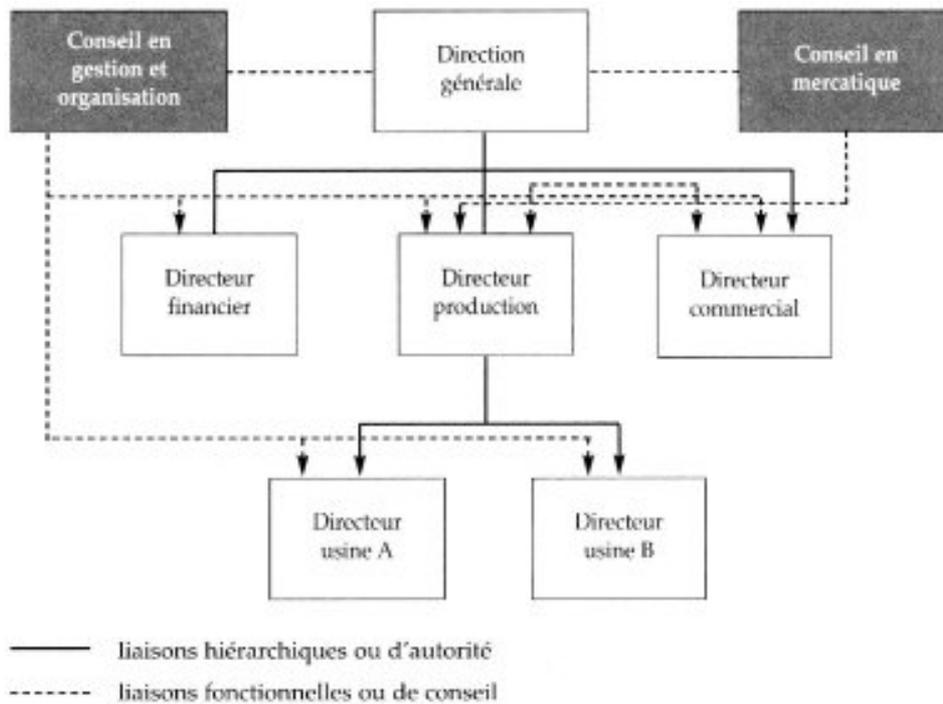


## Structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line)

Dans ce cas, l'entreprise cherche à conserver l'unité de commandement mais la structure prend appui sur des organes spécialisés qui aident à la prise de décision ce qui se traduit par une dissociation entre les fonctions opérationnelles (*au niveau des divisions*) et les fonctions de décision stratégiques.

Les principes d'organisation sont les suivants :

- ✓ dissociation dans la structure des tâches de commandement et des tâches de conseil
- ✓ unité de commandement assurée par la structure hiérarchique
- ✓ création d'un pôle identifié de spécialistes chargés d'une mission de conseil en direction de l'ensemble de la structure.



## Détermination de la structure d'une entreprise

L'entreprise va définir la structure qui lui est la mieux adaptée en se fondant sur la prise en compte d'un certain nombre de critères :

- ✓ **La taille de l'entreprise** : plus une entreprise augmente sa taille et plus sa structure va devenir complexe. Les structures fonctionnelles par exemple sont adaptées à des petites entreprises ou il n'y a qu'un seul dirigeant capable de gérer l'ensemble de la structure.
- ✓ **La stratégie poursuivie** : la stratégie de l'entreprise rentre en compte dans la définition de la structure (exemple : structure par projet). Cette complexification de la structure s'accompagne alors d'une certaine bureaucratisation de l'entreprise ou le poids des services annexes à la production augmente dans le total de l'entreprise.
- ✓ **L'âge de l'entreprise** : une jeune entreprise aura une structure relativement simple alors qu'une entreprise plus ancienne sera souvent victime de l'effet de bureaucratisation qui se traduira par une complexification de l'organigramme.
- ✓ **La technologie utilisée par l'entreprise** : une production à l'unité se traduira par une structure simple alors qu'une production de masse entraînera souvent la mise en place d'une structure par produit.
- ✓ **L'environnement de l'entreprise** : dans un environnement stable, l'entreprise aura tendance à privilégier une structure formelle centralisée alors que dans un environnement incertain, l'entreprise mettra en place une structure souple facilement adaptable.

## Comparaison des différentes structures retenues

Type de structure	Mode d'organisation	Avantages	Inconvénients
<b>fonctionnelle</b>	Spécialisation par fonction	<ul style="list-style-type: none"> <li>. organigramme simplifié et clair</li> <li>. ressources concentrées</li> <li>. économies d'échelle</li> <li>. responsabilité unique de chacun des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. centralisation forte</li> <li>. faible communication transversale</li> <li>. structure rigide et donc lente à réagir (modes de communication lourds)</li> </ul>
<b>divisionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. par produit</li> <li>. par marché</li> <li>. par zone géographique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. structure décentralisée</li> <li>. recentrage sur les activités</li> <li>. structure adaptable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. dispersion des ressources</li> <li>. déséconomies d'échelle</li> <li>. faible spécialisation</li> </ul>
<b>Staff and line</b>	Séparation entre commandement et conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>. respect de l'unité de commandement</li> <li>. décisions prises par des spécialistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. alourdissement des coûts de fonctionnement</li> <li>. productivité des services fonctionnels non mesurable</li> </ul>
<b>multidivisionnelle</b>	Séparation entre les tâches opérationnelles et la gestion des produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>. mise en commun des ressources affectées ensuite selon les projets</li> <li>. gestion souple des ressources disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. dualité de commandement</li> <li>. problèmes de coordination globale de l'action de la firme</li> <li>. coûts d'organisation</li> </ul>

## Informatique d'Entreprise

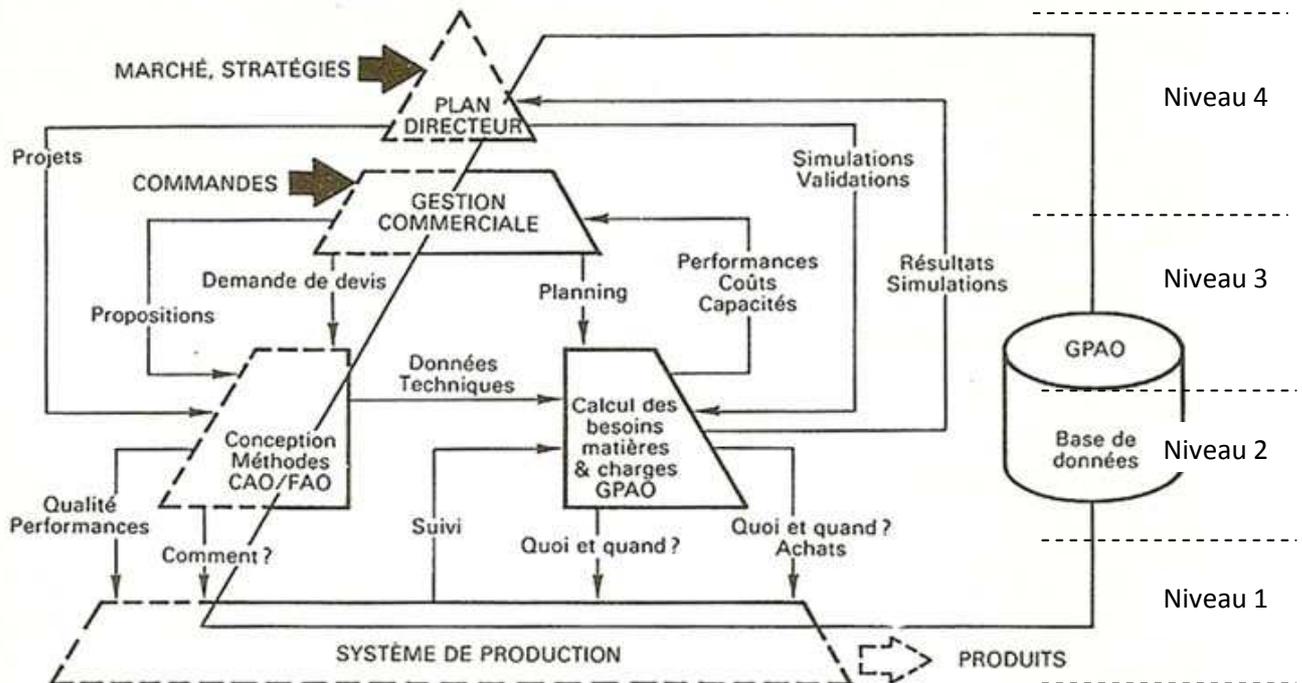
L'informatique est aujourd'hui très présente à tous les niveaux de l'Entreprise. Confondre l'organisation d'une entreprise à ses flux et ses traitements des données numériques est une approche qui reflète une réalité.

Le concept du CIM (Computer Integrated Manufacturing) décrit l'automatisation complète des processus de fabrication : tous les équipements de l'usine fonctionnent sous le contrôle permanent des ordinateurs, automates programmables et autres systèmes numériques.

La pyramide du CIM est une représentation conceptuelle très en vogue dans le milieu industriel des années 1980, et qui reste très actuelle. Elle comporte 4 niveaux auxquels correspondent des niveaux de décision. Plus on s'élève dans cette pyramide, plus le niveau de décision/d'abstraction est important, plus la visibilité est globale et plus les horizons et cycles opérationnels s'allongent.

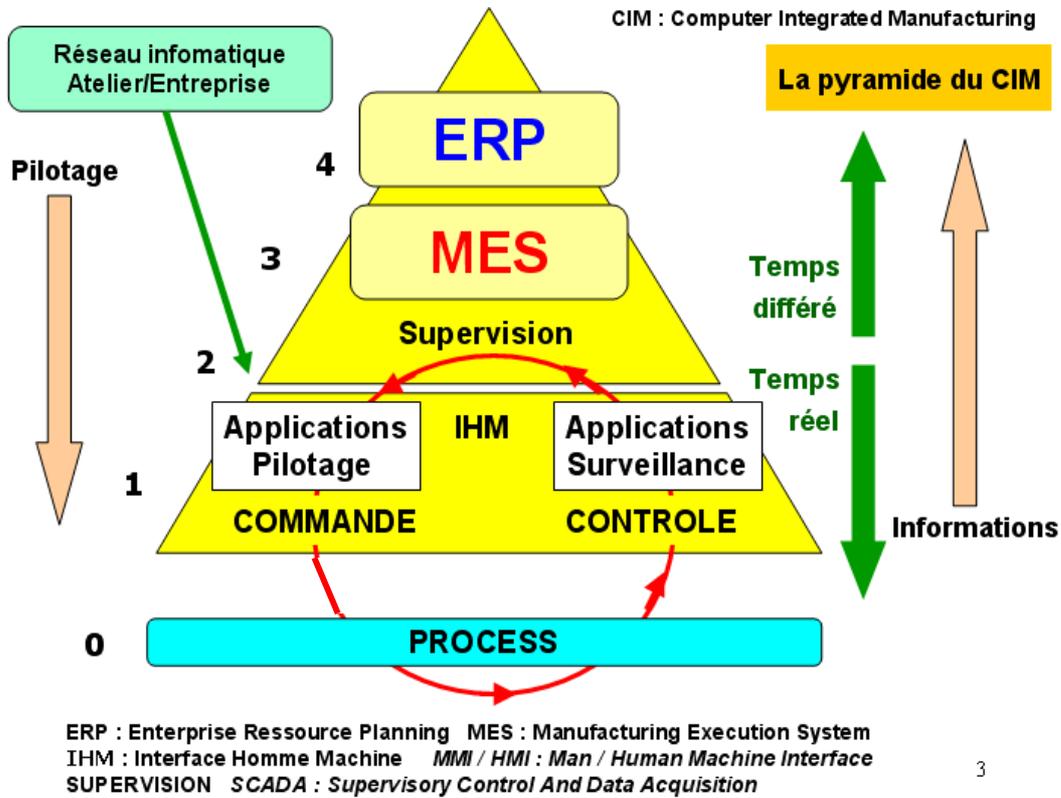
Un niveau supérieur décide ce qu'un niveau inférieur exécute.

- niveau 4 : la Direction, la stratégie de l'Entreprise, la gestion commerciale
- niveau 3 : la gestion des produits et des stocks, la gestion des approvisionnements, la gestion des clients, des commandes et de la facturation
- niveau 2 : la gestion de la production, conception, méthodes
- niveau 1 : le système de production, les outils de production



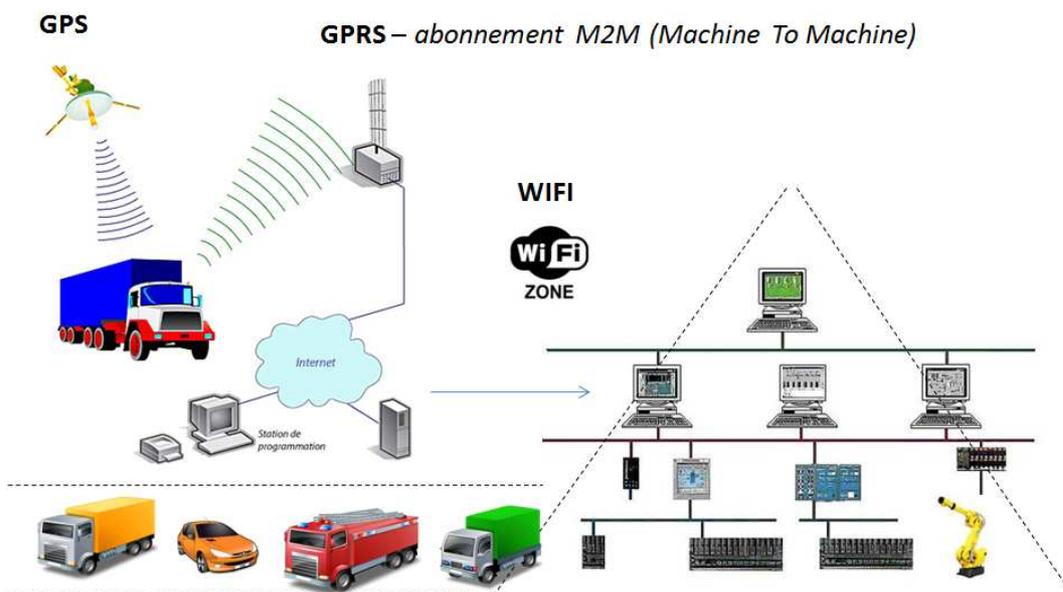
source : "CIM, les nouvelles perspectives de la production", Jean-Baptiste Waldner, DUNOD-BORDAS, Paris, 1990

## Les suites logicielles



3

## Le concept de la pyramide du CIM élargi aux machines mobiles



**Un exemple de recherche de performance**

**Performances des lignes de production**

La **TPM** (Total Productivity Management) a pour objectif d'amener les équipements à leur rendement global maximum, sur toute la durée de leur vie en faisant participer toutes les divisions de l'entreprise et en associant tous les niveaux hiérarchiques.

TRS : **Taux de Rendement Synthétique** =  $Tu / Tr$

TRG : Taux de Rendement Global =  $Tu / To$

TRE : Taux de Rendement Economique =  $Tu / Tt$

**TRS - TRG - TRE**

				Disponibilité	Performance	Qualité
				<b>B / R</b>	<b>N / B</b>	<b>U / N</b>
<b>T</b> Temps total	Fermeture atelier			<b>NR</b> Temps non requis		
	<b>O</b> Temps d'ouverture	Arrêts planifiés				
		<b>R</b> Temps requis	Pannes			
			<b>B</b> Temps brut	Micro Arrêts		
				<b>N</b> Temps net	Rebuts Retouches	
					<b>U</b> Temps utile	



## Diagramme de Pareto

### Construction d'un diagramme de Pareto

A partir de données recueillies, on définit les catégories, puis :

1. répartir les données dans les catégories,
2. les catégories sont classées dans l'ordre décroissant,
3. Faire le total des données,
4. calculer les pourcentages pour chaque catégorie : fréquence / total
5. calculer le pourcentage cumulé
6. déterminer une échelle adaptée pour tracer le graphique,
7. placer les colonnes (les barres) sur le graphique, en commençant par la plus grande à gauche
8. lorsque les barres y sont toutes, tracer la courbe des pourcentages cumulés

Exemple :

Défauts	fréquence	%	%cumulé
rayures	89	53.61	53.61
poussières	29	17.47	71.08
taches	16	9.64	80.72
hors tolérance	5	3.01	83.73
fonctionnement	5	3.01	86.75
erreur jugement	4	2.41	89.16
GP822	3	1.81	90.96
inversions	3	1.81	92.77
HIJ99	3	1.81	94.58
KZ458	2	1.20	95.78
ZUY65	2	1.20	96.99
TT222	2	1.20	98.19
LP202	1	0.60	98.80
MM321	1	0.60	99.40
manquants	1	0.60	100.00
<b>Total</b>	<b>166</b>		

