



# GESTION D'ENTREPRISE : STRUCTURATION ET FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

**Bénédicte ALDEBERT**

[aldebert@gredeg.cnrs.fr](mailto:aldebert@gredeg.cnrs.fr)

# Organisation du cours

- *20h de cours et de TD - 2h par semaine*
  
- *Allier théorie et pratique*
  
- *Notation :*
  - **1 préparation à rendre (étude de cas)**
  - **Jeu d'entreprise**
  - **1 exposé sur l'entreprise de votre choix**

**Une question? Un soucis? [aldebert@gredeg.cnrs.fr](mailto:aldebert@gredeg.cnrs.fr)**

## **Objectif du cours :**



***vous donner des outils (concepts, situation de référence) pour comprendre le fonctionnement des organisations dans lesquelles vous interviendrez***

- beaucoup de définitions
- des termes nouveaux
- des abréviations
- un jargon



# Plan du cours



- ***Chapitre Introductif***
- ***Chapitre 1 : Les théories des organisations***
- ***Chapitre 2 : La structuration des organisations***
- ***Chapitre 3 : La stratégie dans l'entreprise***

***Illustrations par des cas pratiques et exposés***



**« Choisissez LA photo qui vous parle le plus, celle qui est le plus proche de l'idée que vous vous faites de l'entreprise ».**

Photo N°1



Photo N°2



Photo N°3



Photo N°4



Photo N°5



Photo N°6



Photo N°1



**L'entreprise  
taylorienne en  
environnement  
concurrentiel hostile**

Concurrence; Isolement  
et responsabilité du  
dirigeant; danger;  
hostilité

Photo N°2



**L'entreprise socio-  
technique**

Equipe organisée;  
hiérarchie; groupe;  
Statique

Photo N°3



**L'entreprise  
adhocratique (non  
hiérarchique, innovante  
et ouverte)**

Modernité, Jeune,  
Détente, Plaisir du travail



Photo N°4



**L'entreprise  
décentralisée, centrée  
sur les hommes, leur  
créativité, leurs  
responsabilités**

Dynamisme, réussite,  
start up, modernité,  
compétition

Photo N°5



**La bureaucratie  
professionnelle,  
centralisée,  
hégémonique**

Concurrence,  
domination, grands  
groupes, non respect  
des règles

Photo N°6



**L'entreprise  
transculturelle,  
réseau, réticulaire**

Coopération; Ouverture  
internationale ;  
Mondialisation

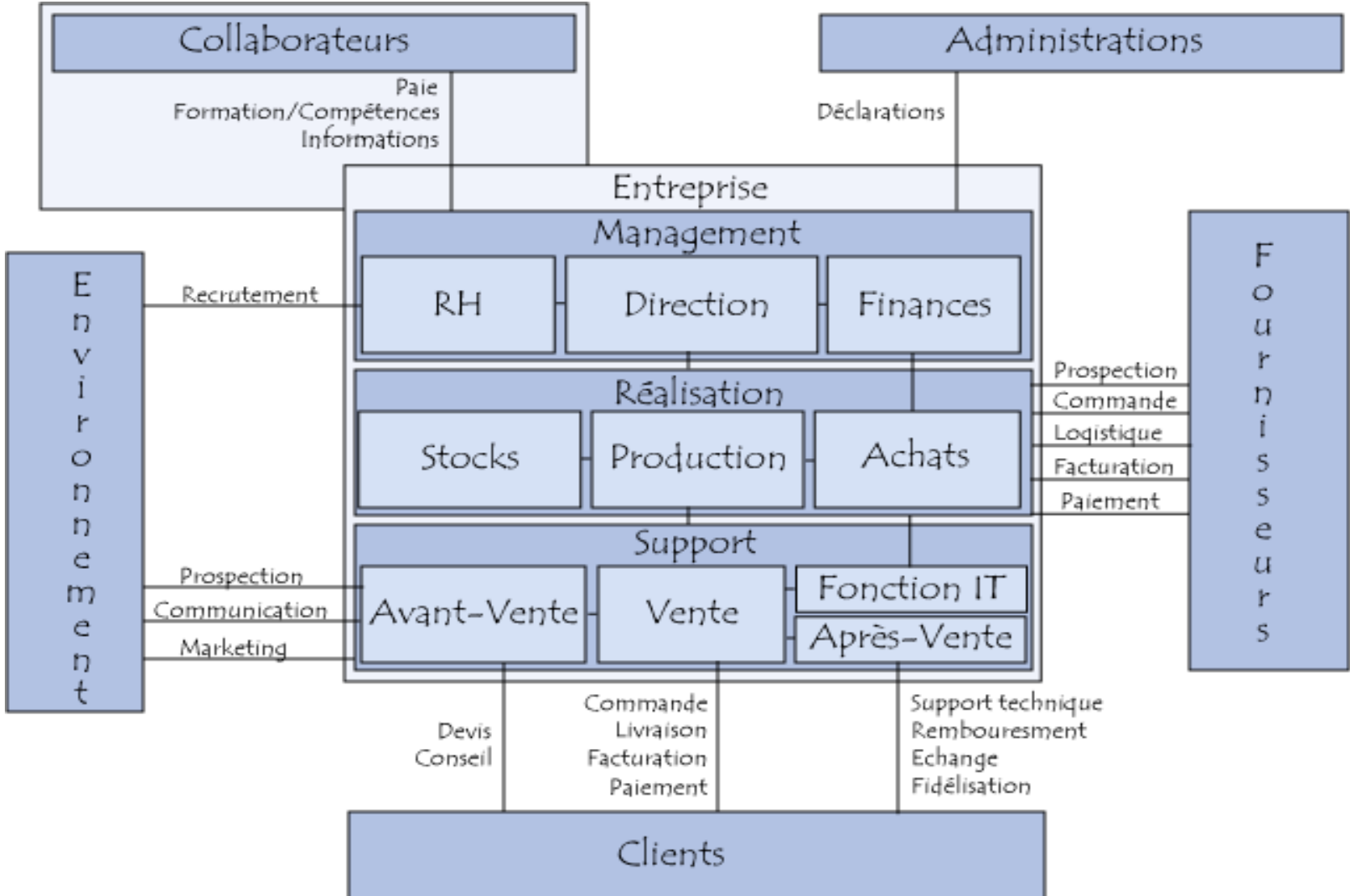
# Qu'est ce qu'une entreprise?

→ une organisation économique qui transforme des ressources pour produire des biens et services destinés à être vendus sur des marchés pour réaliser un profit

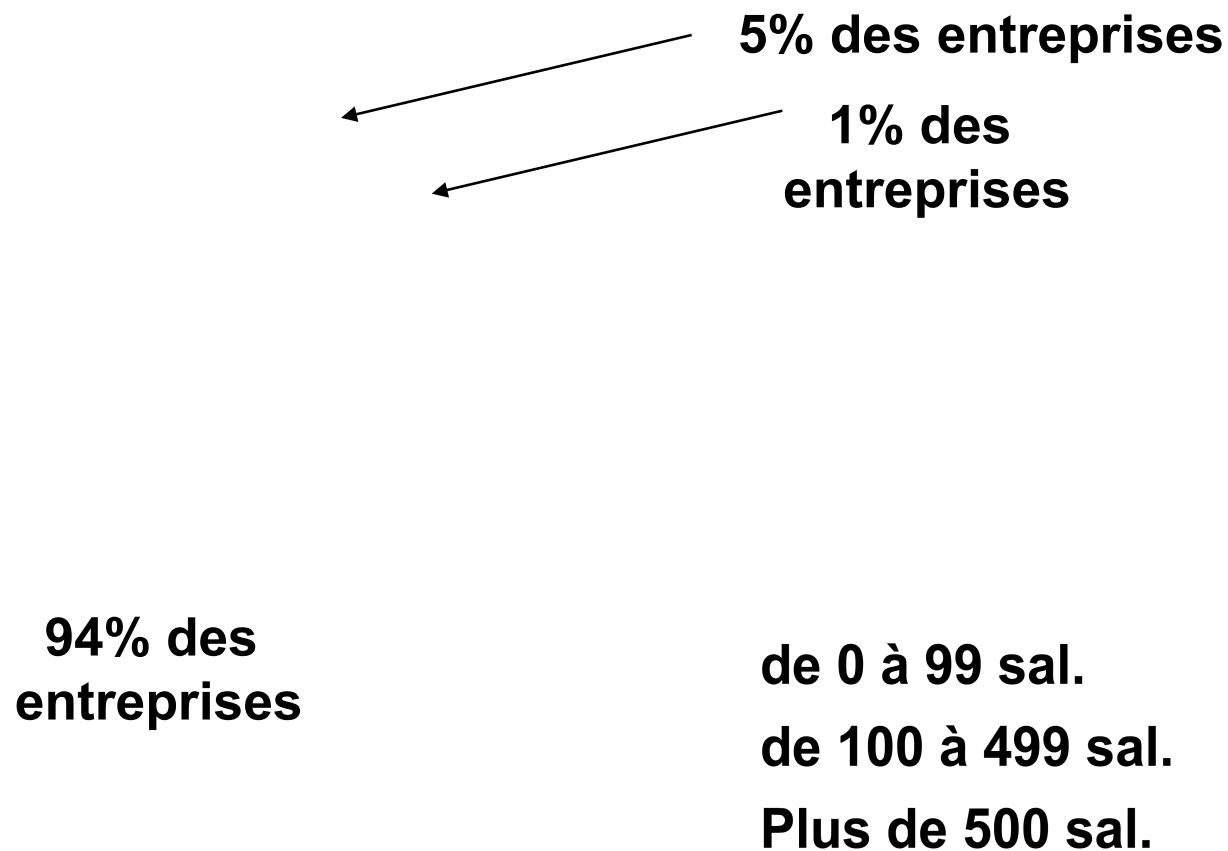
→ une unité de production qui acquiert sur les marchés des facteurs de production qu'elle combine en vue de produire un bien ou d'offrir un service, destinés à satisfaire une demande solvable exprimée sur un marché

Lieu principal de production et de répartition des revenus

# Qu'est ce qu'une entreprise?



# CRITERE DE TAILLE (nombre de salariés, 2006)

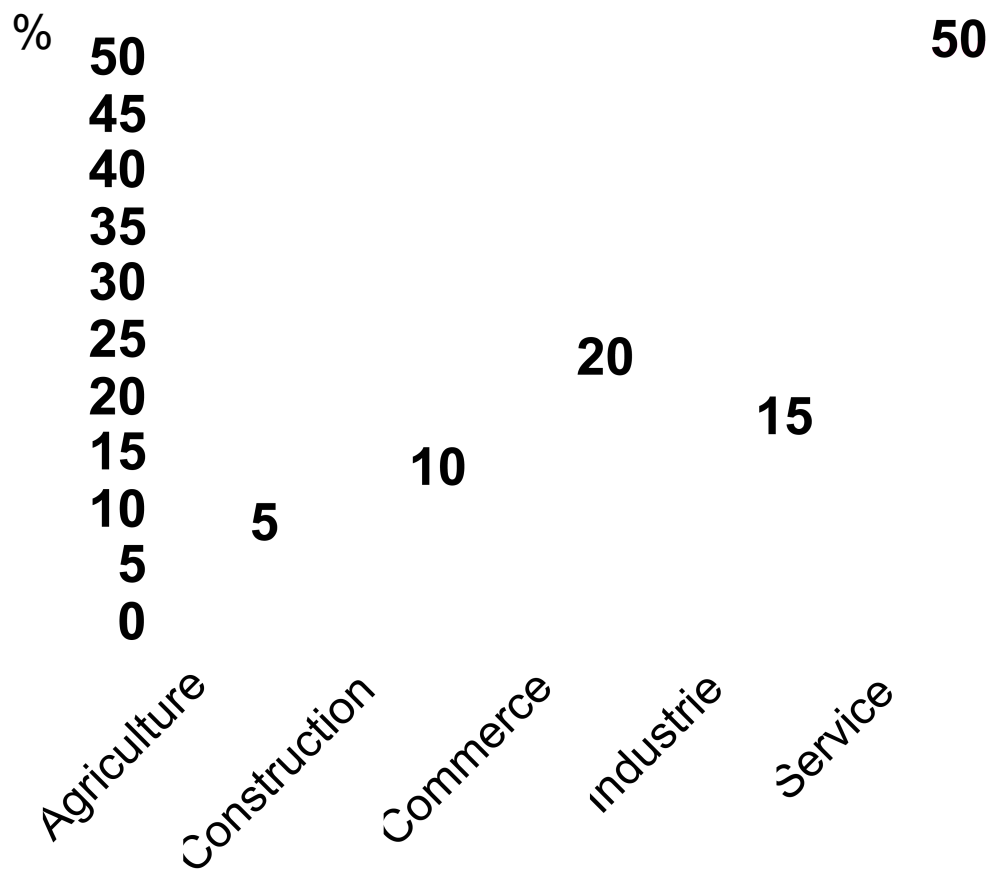


## CRITERE DE TAILLE (CA, 2007)

<b>Entreprise</b>	<b>Activité</b>	<b>CA (millions d'€)</b>	<b>Effectifs</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Pétrole et Chimie</b>	<b>1 43168</b>	<b>112877</b>
<b>Carrefour</b>	<b>Distribution</b>	<b>74497</b>	<b>436474</b>
<b>PSA Peugeot/Citroen</b>	<b>Automobiles</b>	<b>56267</b>	<b>208500</b>
<b>EDF</b>	<b>Electricité</b>	<b>51051</b>	<b>161560</b>
<b>France Télécom</b>	<b>Télécommunications</b>	<b>49038</b>	<b>203000</b>
<b>Suez</b>	<b>Eaux, BTP services</b>	<b>41488</b>	<b>208361</b>
<b>Renault</b>	<b>Automobiles</b>	<b>41338</b>	<b>126000</b>
<b>Saint Gobain</b>		<b>35110</b>	<b>199000</b>
<b>Auchan</b>	<b>Distribution</b>	<b>33608</b>	<b>174584</b>

Le chiffre d'affaire est égal au montant hors taxe des ventes de biens ou services réalisées pendant une période donnée dans le cadre des activités normales de l'entreprise.

# CRITERE DE SECTEUR D'ACTIVITE (INSEE, 2006)



# CRITERE DE FORME JURIDIQUE

→ Les entreprises privées

- Entreprises individuelles

- Les sociétés (SA, SARL, SAS...)

→ Les entreprises du secteur public

→ Les entreprises du monde coopératif

# NAISSANCE ET DISPARITIONS D'ENTREPRISES

- Environ 2,5 millions d'entreprises
- Entre le 1er Janvier et le 31 décembre 2007
  - 321 000 nouvelles entreprises
  - 38 600 défaillances d'entreprises
- Espérance de vie d'une entreprise : env. 12 à 15 ans





# PREMIÈRE ÉTUDE DE CAS



# Étude de cas : YAHOO!!



1. Quelles sont les activités de YAHOO!
2. Décrivez la structure organisationnelle de Yahoo à partir des éléments du document.
3. Quelles difficultés a rencontré YAHOO! au cours de son histoire et comment les a-t-elle résolues?
4. Réaliser un résumé du cas YAHOO!. (1 page maximum)

# Correction du cas Yahoo!

## → Quelles sont les activités de YAHOO!

Yahoo! semble opter (avec l'arrivée de Terry Semel, 1990) pour une stratégie de diversification des sources de revenus (p2, 1er Paragraphe, droite). L'entreprise s'articule autour de 6 activités ou « business unit » :

- La recherche d'information
- Le e-commerce
- Les services de communications et communautés
- Les services médias et divertissement
- L'offre BtoB
- Le développement de nouveaux services dont la fourniture d'accès à internet

## → Quelles sont les activités de YAHOO!

3 pôles :

- Audience
- Technology
- Advertiser and Publisher



# GESTION D'ENTREPRISE : STRUCTURATION ET FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

**Bénédicte ALDEBERT**

aldebert@gredeg.cnrs.fr

# Plan du cours



- ***Chapitre Introductif***
- ***Chapitre 1 : Les théories des organisations***
- ***Chapitre 2 : Le fonctionnement de l'entreprise***
- ***Chapitre 3 : La stratégie dans l'entreprise***

***Illustrations par des cas pratiques et exposés***

# L'organisation?

L'entreprise  
ce sont des  
centres de  
profit

L'entreprise  
c'est une  
chaîne de  
valeur

L'entreprise  
processeur de  
connaissance

L'entreprise  
c'est un  
système  
complexe

?

L'entreprise  
c'est un  
système socio-  
technique

L'entreprise  
c'est une  
fonction de  
production

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## Objectifs de ce chapitre :



➔ Placer le développement des organisations dans leur contexte historique

➔ Situer les auteurs dont les idées ont eu un impact sur les organisations



# Chapitre 1 : Les théories des organisations



**I- Les théories  
classiques des  
organisations**

**II- Le mouvement des  
relations humaines**

**III- Les théories  
managériales des  
organisations**

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

**Hypothèse** : L'entreprise est avant tout une organisation productive

Les aspects humains passent au second plan

A- TAYLOR

B- FORD

C- FAYOL

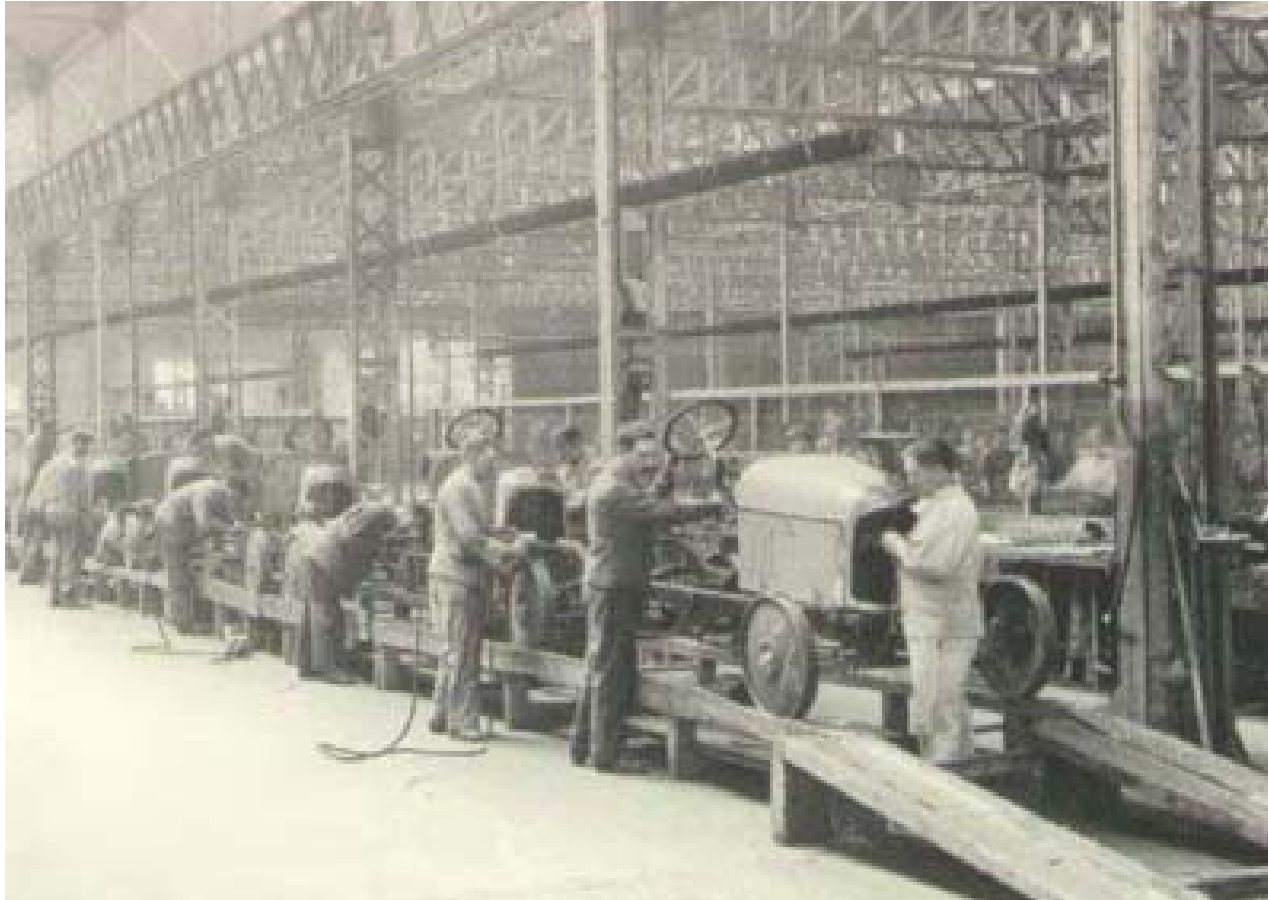
D- WEBER

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### CONTEXTE

Passage de l'artisanat à la production industrielle



# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### A- TAYLOR (1856-1915) : OST

Etude de l'optimisation et la rationalisation de la production

#### Objectif à atteindre :

- Chercher le maximum de productivité

# Effacité et Efficacité

Effacité : rapport entre les résultats obtenus et les objectifs assignés



QUALITE

Efficacité : rapport entre les résultats obtenus et les moyens engagés



PRODUCTIVITE

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### A- TAYLOR (1856-1915) : OST

Etude de l'optimisation et la rationalisation de la production

#### Objectif à atteindre :

- Chercher le maximum de productivité

#### Constats de départ :

- **Conflit d'intérêt entre patronat et ouvrier**
  - **Existence d'une flânerie naturelle des ouvriers**
- « l'instinct naturel et la tendance des ouvriers à prendre leurs aises... »

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### A- TAYLOR (1856-1915)

**Comment y arriver?**

- Utiliser la Science et non les méthodes empiriques**
- Par une organisation du travail**



# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### A- TAYLOR (1856-1915)

➔ Réorganisation du travail selon 2 directions

1. Division horizontale du travail (découpage des tâches)



→ **TAYLOR et L'O.S.T. (1856-1915)** Systématise le processus productif  
Ingénieur / Approche technique

Double division

Verticale

Décision  
Conception  
Commandement

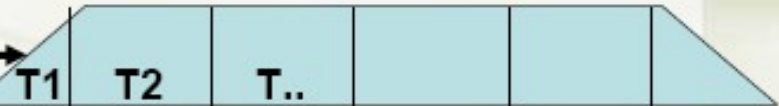
Direction

Exécute / ne pense pas

Les ouvriers

Horizontale

P<sup>us</sup> P<sup>o</sup> Décomposé



Gestes élémentaires

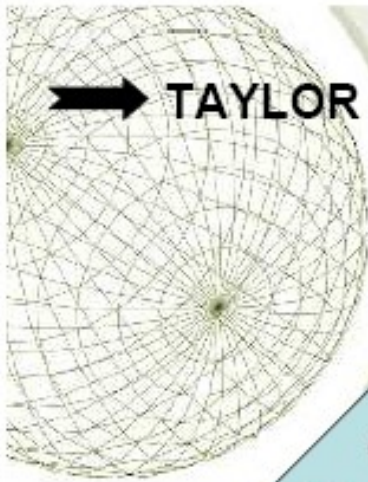
Consommation M/O

Caractère  
économique & social

Surqualification et autorité

Redistribution VA & GP<sup>é</sup>

Déqualification et abrutiss<sup>t</sup><sub>14</sub>



# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### A- TAYLOR (1856-1915)

➔ Réorganisation du travail selon 2 directions

1. **Division horizontale du travail (découpage des tâches)**

2. **Division verticale du travail (conception / exécution)**

**La Direction** = Réunir connaissances empiriques, les classer et les transformer en lois scientifiques. Définition conditions optimales d'exécution et normes du travail.

**Les ouvriers** = Sélectionnés et entraînés.

Perfectionner qualités et connaissances.

Suivre les directives données d'exécution du travail

conformément à « the one good way » et avec les outils les plus appropriés.

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### A- TAYLOR (1856-1915)

→ A cette réorganisation s'ajoute deux idées pour motiver l'ouvrier:

1. **Système de contrôle du travail**

2. **Le salaire au rendement**

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### A- TAYLOR (1856-1915)

#### Conséquences :

1. **Augmentation de la productivité et de la production**
2. **Transformation de la condition ouvrière**
3. **Baisse des coûts moyens de production**
4. **Apparition personnel d'encadrement et Ouvrier Spécialisé**

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### B- FORD (1863-1947) : une nouvelle manière d'organiser le travail

→ Mise en application de l'OST à son industrie

#### 3 innovations majeures :

1. Sur le plan technique : Chaîne d'assemblage

2. Sur le plan économique : Standardisation du produit

3. Sur le plan social : Politique de haut salaire

# LA CROISSANCE

1900-1970

1970-1990

1990-2000

2000-2015

...

Fordisme

Post-Fordisme

Néo-Fordisme



**Crise 1930**

**Evénement politique :**

Indépendance pays

**Evénement éco :**

1<sup>er</sup> choc pétrolier

**Evénement sociaux**

**Toyotisme**

**Système  
information et  
communication**

Entreprise hiérarchisées,  
centralisation des  
décisions, frontières  
délimitées

Entreprise flexible,  
décentralisation des  
décisions et réduction  
de la hiérarchie  
intermédiaire

Entreprise réseau,  
reposant sur  
l'information et la  
codification des  
connaissances



# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### C- FAYOL (1841-1925) et ses principes managériaux

#### Objectif à atteindre :

- Chercher le maximum de productivité

#### Constat de départ :

- Beaucoup de dirigeants ont des diplômes d'ingénieurs (connaissances mathématiques) sans aucune notions de management



# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### C- FAYOL (1841-1925) et ses principes managériaux

Comment y arriver?

Développement des qualités de leadership



*Comprendre ce qu'Administrer signifie :*

- Prévoir et planifier
- Organiser
- Commander
- Contrôler
- Coordonner



# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### C- FAYOL (1841-1925) et ses principes managériaux

- Unité de commandement
- Division du travail
- Principe de discipline/autorité
- La clarté de la hiérarchie
- Le sens de l'esprit de corps
- Syst. de rémunération équitable

Son but est de contribuer à une théorie des organisations pouvant être utilisable par les dirigeants

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### C- FAYOL (1841-1925) et ses principes managériaux

→ Différences avec TAYLOR :

Plusieurs autorités d'experts; il recommande de passer par le chef d'équipe

Contre le contrôle étroit du travail

→ Convergences avec TAYLOR :

L'un étudie le travail depuis le poste de l'ouvrier

L'autre étudie le travail depuis le poste de la direction

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### C- FAYOL (1841-1925) et ses principes managériaux

- Mise en garde contre l'excès de spécialisation et d'organisation du travail
- Motivation par l'initiative
- Encouragement à la communication directe

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## I- Les théories classiques des organisations

### D- WEBER (1864-1920) et la bureaucratie

- Étudie le rôle du leader dans une organisation
- Comment et pourquoi les salariés réagissent à diverses formes d'autorité

#### **3 types d'autorité :**

- **Autorité charismatique**
- **Autorité traditionnelle**
- **Autorité bureaucratique**



# TEST : Quel manager êtes vous?

Situation / Colonne A / Colonne B/ Colonne C / Colonne D

1	c = pts	b = pts	d = pts	a = pts
2	c = pts	a = pts	b = pts	d = pts
3	d = pts	b = pts	c = pts	a = pts
4	a = pts	c = pts	b = pts	d = pts
5	b = pts	c = pts	d = pts	a = pts
6	a = pts	d = pts	b = pts	c = pts
7	c = pts	a = pts	d = pts	b = pts
8	b = pts	d = pts	c = pts	a = pts
9	b = pts	a = pts	d = pts	c = pts
10	b = pts	a = pts	c = pts	d = pts

# TEST : Quel manager êtes vous?

## **Majorité de points dans la colonne A**

Vous êtes un « tyranodirector »... Centré sur les résultats, vous ne vous préoccupez guère des états d'âme qui, pour vous, freinent la productivité et l'efficacité. Vous abordez les griefs en termes binaires : « Si vous n'êtes pas avec moi, c'est que vous êtes contre moi ! » Mais vous donnez des directives claires, précises. Et expert dans votre métier, vous montrez l'exemple. Vous pensez aussi que, si on les laisse faire, les collaborateurs ont tendance à tricher... Aussi pouvez-vous mettre au point des systèmes de contrôle sophistiqués permettant de détecter les moindres écarts.

## **Majorité de points dans la colonne B**

Vous êtes un manager très engagé personnellement. Vous passez beaucoup de temps à expliquer le bien-fondé des évolutions permanentes. Obnubilé par la modernité, vous faites parfois un peu trop de beaux discours et oubliez le quotidien. Vous acceptez remarques et suggestions de vos collaborateurs, à condition qu'elles soient en phase avec les orientations et les objectifs de l'entreprise.

# TEST : Quel manager êtes vous?

## **Majorité de points dans la colonne C**

Vous êtes un manager « coopé affectif », coopérant affectivement avec son équipe... Vous écoutez avant de décider, conseillez, aidez vos collaborateurs, leur donnez les moyens de trouver des solutions adaptées aux problèmes. Convivial, vous créez une ambiance chaleureuse, voire familiale. Votre porte est toujours ouverte, même si vous vous plaignez d'être trop interrompu. Vous connaissez la vie privée de vos collaborateurs, pouvez sortir régulièrement avec certains et êtes parfois trop lié affectivement.

## **Majorité de points dans la colonne D**

Vous êtes un manager planificateur, organisateur... Vous savez clarifier les missions et les domaines de contribution de vos collaborateurs, pour que chacun comprenne bien le sens de ses actions à long terme. Vous définissez les axes stratégiques et les enjeux, tout en négociant les moyens nécessaires. Après vous être assuré que vos collaborateurs ont compris leur mission et se sentent capables d'aller au bout, vous déléguez. Puis vous avez tendance à compiler des statistiques. Derrière votre ordinateur, vous vous sentez en sécurité...



# GESTION D'ENTREPRISE : STRUCTURATION ET FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

**Bénédicte ALDEBERT**

aldeberty@gredeg.cnrs.fr



# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## Les limites de l'OST

Mauvaise qualité des produits

Absentéisme important

Taux élevé de rotation des salariés

Conflits fréquents entre exécutant et encadrement

Accident de travail, attention des salariés diminue

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

Ce qu'il nous reste ...

- **Conception mécaniste de l'organisation: modèle bureaucratique de gestion**
- **Diminution de l'employé et glorification du dirigeant**
- **Croyances aveugles dans les vertus des outils, des techniques et des technologies (recettes miracles, modes et gourous)**
- **Les gens ont une vision simpliste de l'être humain: une pièce interchangeable**
- **Problèmes sociaux (stress, alcoolisme, etc.), éthiques (responsabilité des dirigeants) et environnementaux.**

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## Le dépassement de l'OST



II- Théorie des relations humaines

→ L'entreprise = groupement humain

III- Théories managériales

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- La théorie des relations humaines



→ née dans le cadre de la crise économique de 1929

→ Contestation aux fondements de l'école classique qui déshumanisait les relations de travail.

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- La théorie des relations humaines

**Hypothèse** : L'entreprise est avant tout une organisation humaine

Les aspects humains passent au premier plan pour atteindre un niveau satisfaisant de productivité

A- MAYO

B- LEWIN

C- MASLOW

D- MAC GREGOR

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### A- MAYO (1880-1949) : père fondateur

« EFFET HAWTHORNE »

→ Expérimentation dans la Western Electric Compagny (chicago) : mesurer les effets d'un meilleur éclairage sur le rendement des ouvriers.

La performance d'un groupe témoin d'ouvriers, travaillant avec un éclairage constant fut comparée à celle d'un autre groupe auquel on fit subir des variations de l'intensité lumineuse

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### A- MAYO (1880-1949) : père fondateur

#### Première expérience :

Groupe de contrôle (prévenu) → travail avec lumière constante

Groupe expérimental (prévenu) → travail dans 3 conditions ≠

- Même lumière que GC
- Lumière double
- Lumière triple

→ Le rendement des deux groupes augmente de façon similaire.

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### A- MAYO (1880-1949) : père fondateur

#### Deuxième expérience :

Groupe de contrôle (prévenu) → travail avec lumière constante

Groupe expérimental (prévenu) → Commence à travailler avec la même lumière que GC (t+1); puis diminution de la quantité de lumière (t+2)

→ Le rendement du groupe expérimental et du groupe de contrôle s'élève progressivement.



# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### A- MAYO (1880-1949) : père fondateur

#### Troisième expérience :

Groupe de contrôle (prévenu) → travail avec lumière constante

Groupe expérimental (prévenu) → travail dans les mêmes conditions que GC

Périodiquement des ouvriers font semblant de remplacer les bougies en déclarant qu'ils en ont mis des nouvelles qui éclairent mieux.

→ **Le rendement augmente**

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### A- MAYO (1880-1949) : père fondateur

#### Votre conclusion ?

**L'amélioration de la performance (..) est liée au sentiment de valorisation ressenti par les sujets conscients de faire l'objet d'une attention particulière... »**

« Effet Hawthorne » Influence motivante qui entraîne l'amélioration de la performance chez un participant à une expérience ou une étude.

**Les personnes réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'eux pour améliorer leur situation. *Le chef doit donc devenir un bon animateur de groupe, attentif, à l'écoute***

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### A- MAYO (1880-1949) : père fondateur

#### 2 résultats majeurs :

→ Intérêt de la direction pour le comportement des travailleurs est à l'origine de l'amélioration de leur productivité

→ Le salaire n'est pas le moteur principal du rendement

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### B- LEWIN (1890-1947) : les styles de commandement et la dynamique des groupes

- Groupe (réunion de plusieurs personnes dans un même lieu)
- Problème de leadership
- Climat social
- Comportement de groupe



# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### B- LEWIN (1890-1947)

#### B-1. Recherche expérimentale sur des groupes d'enfants :

**1er groupe dirigé  
autoritairement → leadership  
autoritaire**

Se tient à distance du groupe et  
donne des ordres

**2nd groupe dirigé  
démocratiquement →  
leadership démocratique**

S'appuie sur des méthodes  
semi-directives encourageant les  
membres à faire des suggestions,  
à participer à des discussions et  
à faire preuve de créativité

**3ème groupe dirigé en  
laissant faire → leadership du  
laisser faire**

Ne s'implique pas dans la vie du  
groupe, participe au minimum  
des activités

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### B- LEWIN (1890-1947)

Résultat en terme de productivité :

- ➔ **1<sup>er</sup> groupe dirigé autoritairement : rendement + élevé que dans les autres groupe mais pas de relation de confiance et actes de rebellions**
- ➔ **2<sup>nd</sup> groupe dirigé démocratiquement : mise en place de la démocratie s'est faite progressivement, relations + amicales, bon rendement à moyen terme**
- ➔ **3<sup>ème</sup> groupe dirigé en laissant faire : la pire des méthodes, aucun résultat**

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### B- LEWIN (1890-1947)

#### B-2. Recherche expérimentale en 1943

Contexte : période de guerre aux USA, crainte de pénurie alimentaire donc volonté gouvernementale de changer comportement des ménagères, consommation d'abats à la place de la viande

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### B- LEWIN (1890-1947)

#### 1<sup>er</sup> groupe ménagère

Conf par un médecin,  
spécialiste

Pour convaincre des  
vertus des abats sur la  
santé



Majorité ont l'intention de  
consommer des abats

#### 2ème groupe ménagère

Discussion entre  
ménagère autour de la  
question des abats  
Discussions animées voire  
vives



Avis sont partagés

RESULTAT :

Majorité de personnes ont consommé des abats dans le second groupe



# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### B- LEWIN (1890-1947) : Avantages du Groupe

Dynamique de groupe : elle s'applique en tant que procédure de changement

Le groupe intervient comme un réducteur d'incertitude.

Supériorité de «l'autorité démocratique» sur le style autocratique et sur le laisser faire en matière de rendement et de satisfaction des individus.

Les groupes ont tendance à se structurer sous l'autorité d'un leader même si celui-ci n'est pas le responsable hiérarchique désigné.

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### B- LEWIN (1890-1947)

**Qu'est ce qui facilite l'appartenance à un groupe?**

- affinités personnelles
- le but commun
- satisfaction de certains besoins
- échapper à l'anxiété et la solitude

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### C- MASLOW (1909-1970) : la théorie des besoins et des motivations

→ Met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il recherche à travers son activité professionnelle.





# Abraham MASLOW (1908-1970)

## Classification pyramidale des besoins

• **Accomplissement**



Création artistique, littérature, altruisme

• **Autosatisfaction**



Se comprendre et se respecter soi-même

• **Sociaux**



Se sentir accepté, reconnu et compris des autres

• **Sécurité et de protection**



Se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures

• **Physiologiques**



Se nourrir, se vêtir, se loger

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### D- MAC GREGOR (1906-1964)

→ Pas de théorie satisfaisante

→ la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants

→ Il ne peut y avoir de contrôle sans un minimum d'adhésion des individus

*• "derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes."*



# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### D- MAC GREGOR (1906-1964)

→ L'efficiace et le leadership ne sont pas des données innées, elles sont fonction du climat des relations au sein de l'organisation

#### THEORIE X :

L'homme n'est pas fait pour travailler (aversion innée)  
Les hommes doivent être contraints à travailler  
L'homme désire éviter les responsabilités

#### THEORIE Y :

Le travail n'est ni agréable ni désagréable pour l'homme  
L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux  
Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu

Trop de théorie s'appuie sur la théorie X

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### D- MAC GREGOR (1906-1964)

La théorie X → tente de rationaliser l'inefficacité humaine,

La théorie Y → met en avant le rôle de la direction dans la découverte du moyen de réaliser le potentiel représenté par les ressources humaines. Si celle-ci présente des problèmes (paresse, faible esprit d'initiative,...), la cause est à rechercher dans les méthodes d'organisation et de contrôle :  
*"Il n'y a pas de mauvais soldats, il n'y a que de mauvais chefs."*

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## II- Les théories des relations humaines

### Conclusion

La personne recherche un maximum de rétribution de leur travail et un cadre de vie satisfaisant.

L'homme a besoin de faire partie d'un groupe, d'un clan où il a sa place et où il est reconnu.

La communication, l'échange, les stimulations positives, la reconnaissance de ses efforts, la valorisation de ses capacités sont autant de besoins fondamentaux que toute personne doit trouver dans son travail. Si elle les obtient, elle augmentera d'elle-même sa contribution aux résultats de l'unité et de l'entreprise auxquelles elle appartient.



# Étude de cas : YAHOO!!



1. Quelles sont les activités de YAHOO!
2. Décrivez la structure organisationnelle de Yahoo à partir des éléments du document.
3. Quelles difficultés a rencontré YAHOO! au cours de son histoire et comment les a-t-elle résolues?
4. Réaliser un résumé du cas YAHOO!. (1 page maximum)

# Correction du cas Yahoo!

## → Quelles sont les activités de YAHOO!

Yahoo! semble opter (avec l'arrivée de Terry Semel, 1990) pour une stratégie de diversification des sources de revenus (p2, 1er Paragraphe, droite). L'entreprise s'articule autour de 6 activités ou « business unit » :

- La recherche d'information
- Le e-commerce
- Les services de communications et communautés
- Les services médias et divertissement
- L'offre BtoB
- Le développement de nouveaux services dont la fourniture d'accès à internet

## → **Qu'est ce qu'un capital risqueur?**

Les investisseurs en Capital-risque apportent du capital ainsi que leur réseau et expériences à la création et aident les premières phases de développement d'entreprises innovantes ou de technologies considérées comme à fort potentiel de développement et de retour sur investissement.



# *Correction du cas Yahoo!*

→ **Quels sont les éléments de la structure de Yahoo!**

# *Correction du cas Yahoo!*

- Indiquer le nom de l'entreprise et sa signification
- Les dates importantes ou dates clés
- Les créateurs ou personnages importants
- Ses activités, son secteur
- Les éléments liés à sa structure ou restructuration
- Les difficultés
- Les moyens mis en œuvre pour résoudre les difficultés



# Correction du cas Yahoo!

Yahoo! (« Yet Another Hierarchical Officious Oracle ») est une société de service en ligne, créé en 1994 par deux ingénieurs étudiants de Stanford, Jerry Yang et David Filo. Bien qu'elle soit au départ principalement un annuaire de sites web, sa popularité la pousse rapidement à se diversifier et à proposer de nombreux services gratuits et payants dont un moteur de recherche, des boîtes à courrier électronique, de la messagerie instantanée et des portails (nouvelles, finances...). Forte de son succès, elle rentre en bourse en 1996 (YHOO) vendant 2.6 millions d'actions à 13 dollars l'unité. Pour palier aux difficultés de structure internes dû en partie à sa rapide croissance (manque de prise de décision, absence de vision cohérente, manque de communication entre entités du groupe, redondances massives et structure trop bureaucratique), la société a opéré en 2005 une restructuration et s'articule aujourd'hui autour de trois pôles : une division Audience, consacrée au moteur de recherche, aux médias, communautés et communications ; une division Technology, pour la recherche et développement notamment au niveau des futures plates formes publicitaires ; une division Advertiser and Publisher, dédiée au marketing et à la publicité.



# GESTION D'ENTREPRISE : STRUCTURATION ET FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

**Bénédicte ALDEBERT**

[aldebert@gredeg.cnrs.fr](mailto:aldebert@gredeg.cnrs.fr)

# Chapitre 1 : Les théories des organisations



**I- Les théories  
classiques des  
organisations**

**II- Le mouvement des  
relations humaines**

**III- Les théories  
managériales des  
organisations**



# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## III- Les théories managériales

Théorie de la contingence structurelle

Ecole Socio technique

L'école des prises de décisions

Courant de l'analyse stratégique

L'approche économiques des organisations

L'école néo-institutionnelle

L'écologie de la population

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## **III- Les théories managériales (liste sélective)**



A- Ecole socio-technique

B- Théorie de la contingence

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## III- Les théories managériales

### A- L'ECOLE SOCIO-TECHNIQUE (EMERY et TRIST)

→ Optimiser l'aspect technique du travail et l'aspect social du travail

→ La technologie définie et impose des contraintes de travail qui doivent être traitées et organisées selon des règles sociales et psychologiques

- Proposer des tâches suffisamment variées
- Faire connaître et comprendre la nature du travail
- Favoriser l'apprentissage
- Autoriser un certain degré de liberté et d'initiatives
- Reconnaître socialement le travailleur

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## III- Les théories managériales



- Pourquoi telle organisation est performante alors que telle autre ayant la même activité ne l'est pas ?
- Pourquoi deux firmes, de secteurs très différents, ayant la même structure, réussissent toutes les deux ?
- Pourquoi deux autres appartenant au même secteur, ont des résultats inégaux alors qu'elles ont la même organisation ?

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## III- Les théories managériales

### B- THEORIE DE LA CONTINGENCE

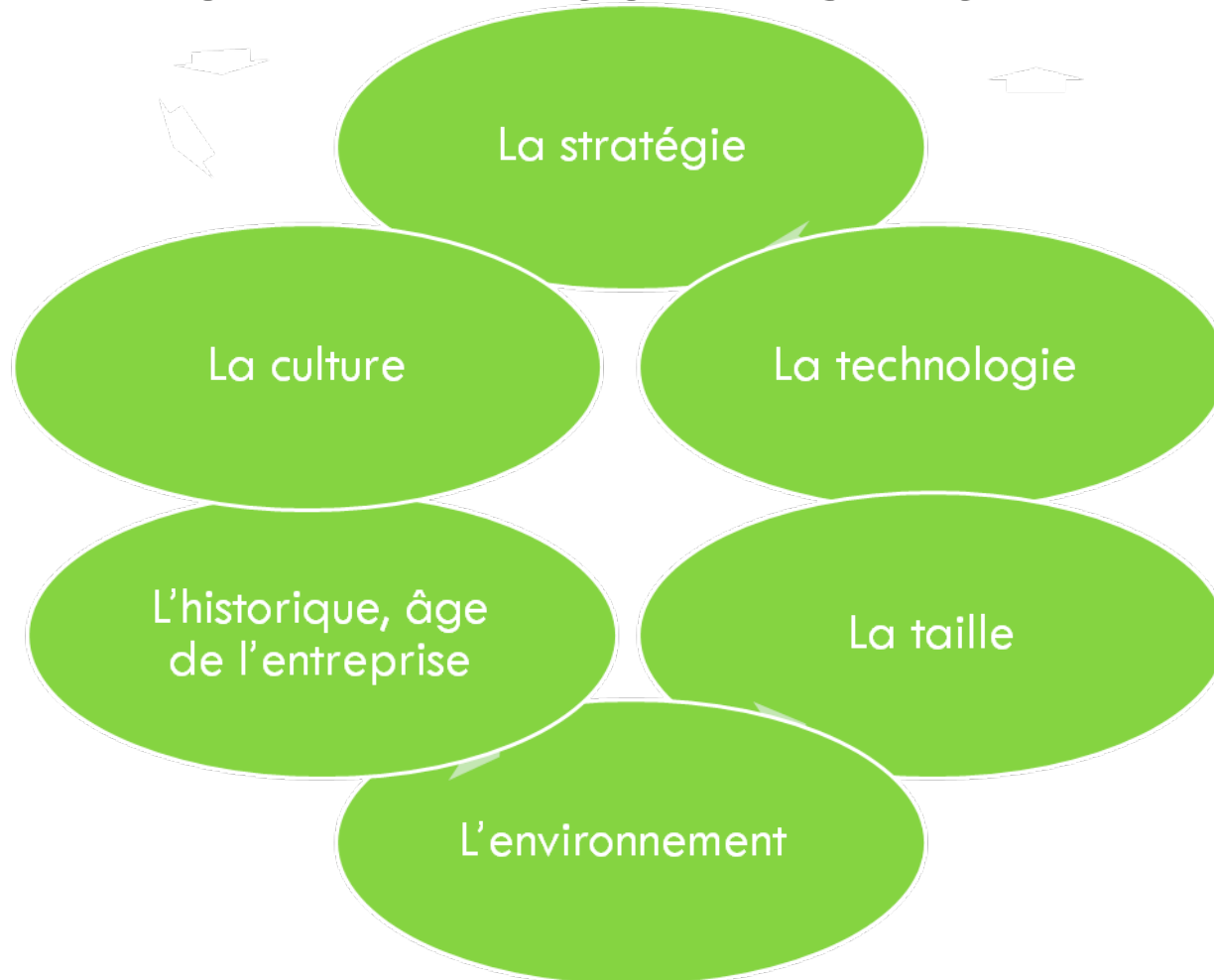
La théorie de la contingence signifie qu'à des structures diverses et variées peuvent correspondre des modes d'organisation divers et variés.

Contingence = Dépendance

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## III- Les théories managériales

### B- THEORIE DE LA CONTINGENCE



# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## III- Les théories managériales

### B- THEORIE DE LA CONTINGENCE

Les facteurs de la contingence internes (AGE) STINCHCOMBE

Plus l'entreprise vieillie :

- plus elle se formalise
- plus elle se rigidifie (elle ne laisse aucune place à la création ou l'innovation)
- plus elle devient complexe
- plus la fonction administrative prend de l'importance

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## III- Les théories managériales

### B- THEORIE DE LA CONTINGENCE

Les facteurs de la contingence internes (TAILLE) BLAU

Plus une entreprise est importante en taille :

- plus la spécialisation est importante
- plus il y a de niveaux hiérarchiques (c'est à dire plus les règles sont formelles)



# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## III- Les théories managériales

### LA THEORIE DE LA CONTINGENCE

#### Les facteurs de la contingence internes (TECHNOLOGIE) WOODWARD

→ **Production artisanale** (à la commande, à l'unité, ou très petite série) : très peu de hiérarchie, on développe donc des relations informelles, la fonction principale est la fonction commerciale d'où nécessité d'être flexible, facilement adaptable.

→ **Production de masse** (produits standardisés) : le but est d'atteindre des économies d'échelles, la fonction production est la principale fonction, il n'y a pas de place pour les relations informelles, et il y a un fort taux d'encadrement ou de contrôle (**théorie X**)

→ **Production continue** (les 3\*8 heures : verreries, fonderies,...) : forte contrainte du GRH, principale fonction, la structure se fait par projet et c'est la compétence qui est privilégié.

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## III- Les théories managériales

### LA THEORIE DE LA CONTINGENCE

#### Les facteurs de la contingence internes (STRATEGIE) CHANDLER

Entreprises offrent peu de produit → stratégie de centralisation

Concurrence → agrandissement des marchés → stratégie de diversification et de différenciation

Plus l'entreprise se spécialise, plus elle devient dépendante des fournisseurs ou des clients → stratégie d'intégration (naissance de gds groupes)

Recentrage des entreprises sur leur métier historique

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## III- Les théories managériales

### LA THEORIE DE LA CONTINGENCE

Les facteurs de la contingence externes (ENVIRONNEMENT)

- les concurrents
- les fournisseurs
- les clients
- l'état
- les produits de substitutions

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## III- Les théories managériales

### LA THEORIE DE LA CONTINGENCE

Les facteurs de la contingence externes (ENVIRONNEMENT)

→ La structure dépend de facteurs externes

BURNS et STALKER (1963)

- Environnement stable = organisations mécanistes
- Environnement instable = organisations organiques

LAWRENCE et LORSH

- 2 notions : Différenciation et Intégration
- Environnement stable = entreprises peu différenciées
- Environnement instable = entreprises différenciées + forte intégration

→ pas de structures idéales

→ Les structures dépendent de variables internes ou externes

→ Ces théories remettent en question le one best way

# Chapitre 1 : Les théories des organisations

## III- Les théories managériales

### LA THEORIE DE LA CONTINGENCE (Conclusion)

→ pas de structures idéales

→ Les structures dépendent de variables internes ou externes

→ Ces théories remettent en question le one best way

## ■ LE NEO-TAYLORISME



**Guillaume Duval**

*L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's La seconde vie du taylorisme*

*Révoltes ouvrières 60 - 70 sonnent le glas du Taylorisme (?)*

**McDo constitue un exemple de N-T**


- Gestes calculés, répétitifs  $\forall$  le poste
- Même type de hiérarchie
- Mêmes procédures
- « Organisation clé en main »

Quelques avancées :

- Polyvalence
- Auto-contrôle

**Les particularités du néo-taylorisme**

- L'avènement de l'informatique
- Polyvalence
- Production à flux tendu
- La « qualité totale »
- La qualité



- L'avènement de l'informatique

Les SW facilitent

- Les procédures standardisées des administratifs
- Le contrôle de la productivité des administratifs

- Polyvalence

L'opérateur doit résoudre lui-même le problème ».

- Production à flux tendu

L'entreprise produit à la demande

→ « souplesse » et précarité pour les salariés

- La « qualité totale » « Toyotisme » ou modèle japonais

Les erreurs et malfaçons → des pertes importantes.



Auto-contrôle permanent

- La qualité

La direction n'impose plus le travail au nom de la rentabilité, mais au contraire le marché (c'est à dire le client) qui l'impose au nom de la qualité (Normes ISO).



# SECONDE ÉTUDE DE CAS





# Étude de cas : LVMH



1. Quelles sont les activités de LVMH
2. Décrivez la structure organisationnelle du groupe à partir des éléments du document.
3. Quels sont les facteurs qui ont eu une influence sur la structure de l'organisation?
4. Quelles sont les stratégies employées par le groupe pour se développer?



# GESTION D'ENTREPRISE : STRUCTURATION ET FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

**Bénédicte ALDEBERT**

aldebert@gredeg.cnrs.fr

# Étude de cas : LVMH



1. Quelles sont les activités de LVMH
2. Décrivez la structure organisationnelle du groupe à partir des éléments du document.
3. Quels sont les facteurs qui ont eu une influence sur la structure de l'organisation?

# Corrections LVMH

## 1. Quelles sont les activités de LVMH

Le groupe LVMH est présent dans 5 secteurs d'activités :

Vins et spiritueux 18%

Mode et maroquinerie 33%

Parfums et cosmétique 18%

Montre et joaillerie 4%

Distribution sélective 25%

# Corrections LVMH

## 2 – Décrivez la structure organisationnelle de LVMH

→ Groupe comme une cascade de holding

•Spécialisation → groupe multi activités (multi-produits) → 5 divisions

•Coordination → indépendance des divisions avec des synergies et une vision commune de la marque

•Formalisation → non précisé

→ Méthode de management traditionnelle

# Corrections LVMH

## 3- Quels sont les facteurs qui ont eu une influence sur la structure de l'organisation?

TAILLE /AGE → 60 marques; 1800 magasins; 61 000 collaborateurs

Avec les acquisitions des années 1990, LVMH va diversifier ses activités de luxe pour constituer les 5 divisions que l'on connaît

L'ENVIRONNEMENT → concurrence intensive, industrie nécessitant des groupes mondiaux, forte croissance mondiale (avant 2001), internationalisation des marchés, démocratisation du luxe



recherche de gains de compétitivité  
STRATEGIE → croissance externe et croissance interne



Influence la  
STRUCTURE

# Corrections LVMH

4. Quelles sont les stratégies employées par le groupe pour se développer?

## **Croissance Externe (1990's) :**

- Comment : rachat d'autres sociétés du luxe, prise de participation, fusion, achat de droits de propriété
- Pourquoi : acquérir des parts de marché; pénétrer des marchés difficiles à conquérir; économiser des coûts de création de nouvelle marque

## **Croissance Interne (2000's) :**

- Développement des marques existantes
  - Stratégie de marques ombrelles

## Marque Ombrelle

**Marque unique utilisée pour des produits différents, de manière à faire bénéficier ces produits de la notoriété et de l'image de la marque ombrelle.**

**Exemple : exprimant l'importante diversification du groupe japonais Mitsubishi, sa marque est apposée sur des automobiles, des appareils audiovisuels, des engrais, des produits chimiques, des pièces métallurgiques, des services financiers... Elle devient marque mère lorsqu'elle est associée à diverses marques produits (alors qualifiées de marques prénoms). L'objectif est toujours de faire bénéficier le produit de sa notoriété et éventuellement de son image, tout en le dotant d'une identité spécifique facilitant la communication.**



LVMH, **groupe mondial du luxe** dispose d'un portefeuille de plus de 60 marques et propose des produits dans **5 secteurs d'activités** :

Vins et spiritueux, mode et maroquinerie, parfums et cosmétique, montre et joaillerie, distribution sélective. Le document nous renseigne sur l'évolution du groupe LVMH, de son insertion dans le secteur du luxe et de sa stratégie de croissance.

Le groupe tel qu'il est connu aujourd'hui provient d'une multitude de rapprochement d'entreprises et d'opportunités stratégiques qu'à su saisir son **PDG Bernard Arnault** depuis **1987**. Le groupe est **structuré en division** par activité comme une cascade de holding. Bien que les divisions soient indépendantes elles réalisent de nombreuses synergies et le groupe a une vision commune de la marque.

Compte tenu d'un environnement dynamique et d'une concurrence intensive, le groupe à du chercher des gains de compétitivité. Connaissant une logique de **croissance externe** dans les années 1990 avec l'acquisition de nombreuses entreprises, suite à des problèmes de gestion et à un impératif de rentabilité, **le groupe se recentre** dans les années 2000.

Le groupe aujourd'hui leader mondial continue sa croissance en innovant.

# Plan du cours



- **Chapitre *Introductif***
- **Chapitre 1 : *Les théories des organisations***  
*Étude des cas YAHOO! et LVMH*
- **Chapitre 2 : *La structuration des entreprises***
- **Chapitre 3 : *Les stratégies des entreprises***

# Chapitre 2 : La structuration de l'entreprise

## SECTION 1 : La structure des organisations

- I- Les dimensions de l'organisation
- II- Les configurations organisationnelles

## SECTION 2 : Les principales fonctions des organisations

- I- La fonction de production
- II- La fonction marketing
- III- La fonction des ressources humaines
- IV- La fonction finance

# Chapitre 2 : La structuration des organisations

## SECTION 1 : La structure des organisations

### *Structure organisationnelle, de quoi parle t-on?*

#### **Trois exigences fondamentales :**

- Division

ET

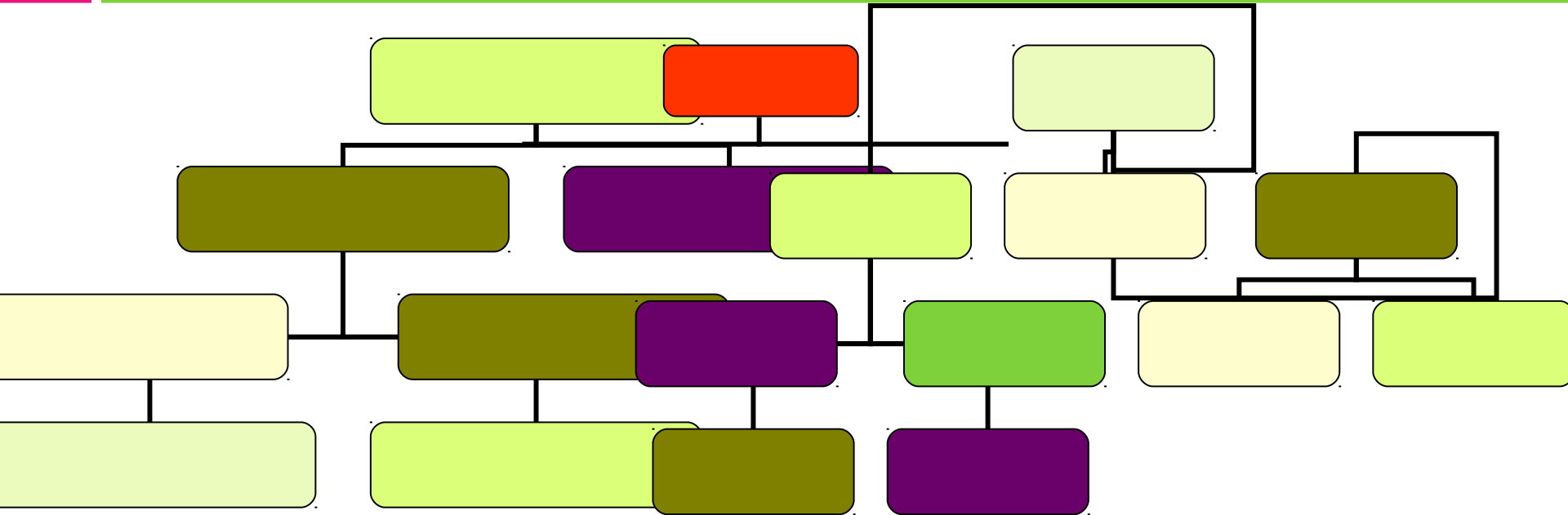
- Coordination des activités

ET

- Hiérarchie

**Importance des choix structurels  
(définitions des rôles, ligne hiérarchique,  
autonomie, contrôle...)**

# Pourquoi une structure?



Pour répartir:  
**L'AUTORITÉ**  
entre le personnel

**HIÉRARCHIE**

Pour répartir:  
**LES RESPONSABILITÉS**

**Division du travail**

Pour répartir:  
**RÈGLES, PROCÉDURES**  
Et **l'INFORMATION**

**Coordination**

# Définition de la structure

**« La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »**  
(Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 1982)



# Structures mécanistes vs organiques

- Spécialisation des tâches au sein du processus interne
- Tâches stables et explicitement définies
- Responsabilités strictement définies
- Importance de la ligne hiérarchique
- Centre d'autorité = sommet hiérarchique
- Communications verticales
- Transmissions d'instructions et de décisions
- *Spécialisation des savoirs pour la réalisation de la mission*
- *Redéfinition constante des tâches par ajustement et interaction*
- *Responsabilités élargies*
- *Autorité et communication en réseau*
- *Centre d'autorité = lieu de connaissance*
- *Communications latérales*
- *Transmission d'information et de conseil*

# Chapitre 2 : La structuration des organisations

## SECTION 1 : La structure des organisations

### I- Les dimensions des organisations

- **Division du travail** (*par fonction, par produits, par projet*)
- **Coordination** (*mode de collaboration entre unités*)
- **Contrôle** (*existence d'un lien de subordination et centralisation des décisions*)



# Les mécanismes de coordination

■ **l'ajustement mutuel**

■ **la supervision directe**

■ **la standardisation des procédés, résultats ou qualification**

**coordination du travail par simple communication informelle**

**mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres**

**le contenu du travail est spécifié ou programmé ; spécification des dimensions du produit ou de la performance à atteindre (ex : mode d'emploi, gamme de fabrication)**

# Mécanismes de coordination

114

- *Standardisation des procédés (de travail)*
  - **le contenu du travail est spécifié ou programmé**
  
- *Standardisation des résultats*
  - **déterminer les spécifications du produit**
  - **Le fonctionnaire s'arrange pour y parvenir**
  
- *Standardisation des qualifications*
  - **on spécifie la formation de la personne qui exécute le travail**

# Chapitre 2 : La structuration des organisations

- **Spécialisation** : degré de division du travail dans l'entreprise
- **Standardisation**: l'importance des règles et procédures régissant l'ent
- **Coordination** : les modes de collaboration entre unités
- **Centralisation**: répartition du pouvoir dans l'organisation
- **Formalisation** : propension de l'entreprise à mettre par écrit les instructions, les procédures ou les consignes
- **Forme structurelle**: déterminée par la longueur de la chaîne de décision, l'étendue du contrôle, le poids numérique des fonctions de support, les systèmes de planification et de contrôle, les mécanismes de liaison

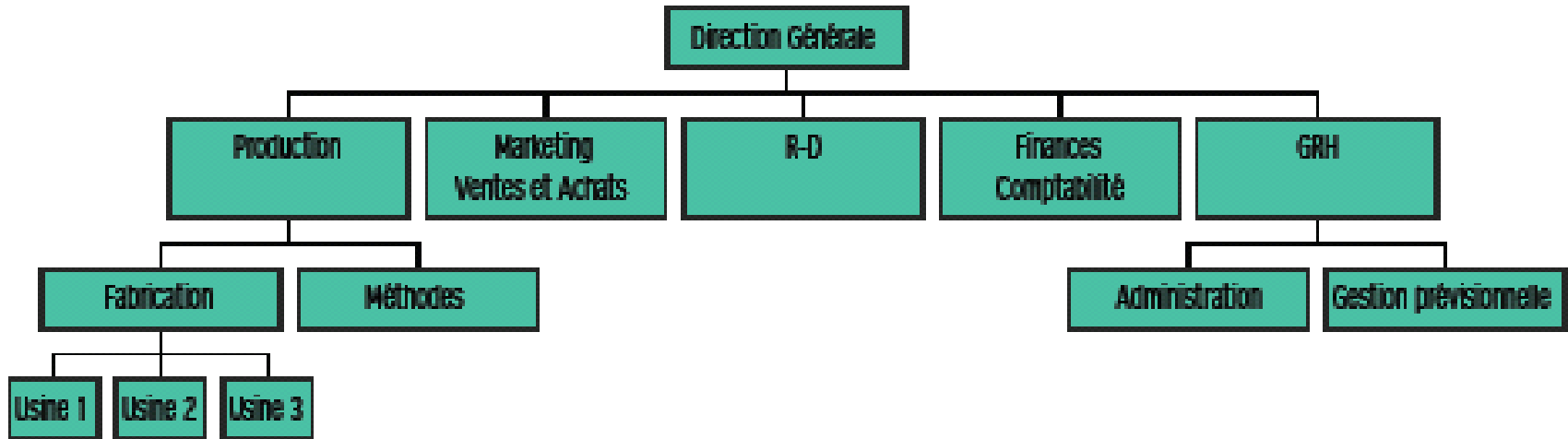
# Chapitre 2 : La structuration des organisations

## SECTION 1 : La structure des organisations

### **II- Les configurations organisationnelles**

- A- La structure fonctionnelle
- B- La structure multi-divisionnelle
- C- La structure matricielle
- D- De nouvelles formes organisationnelles

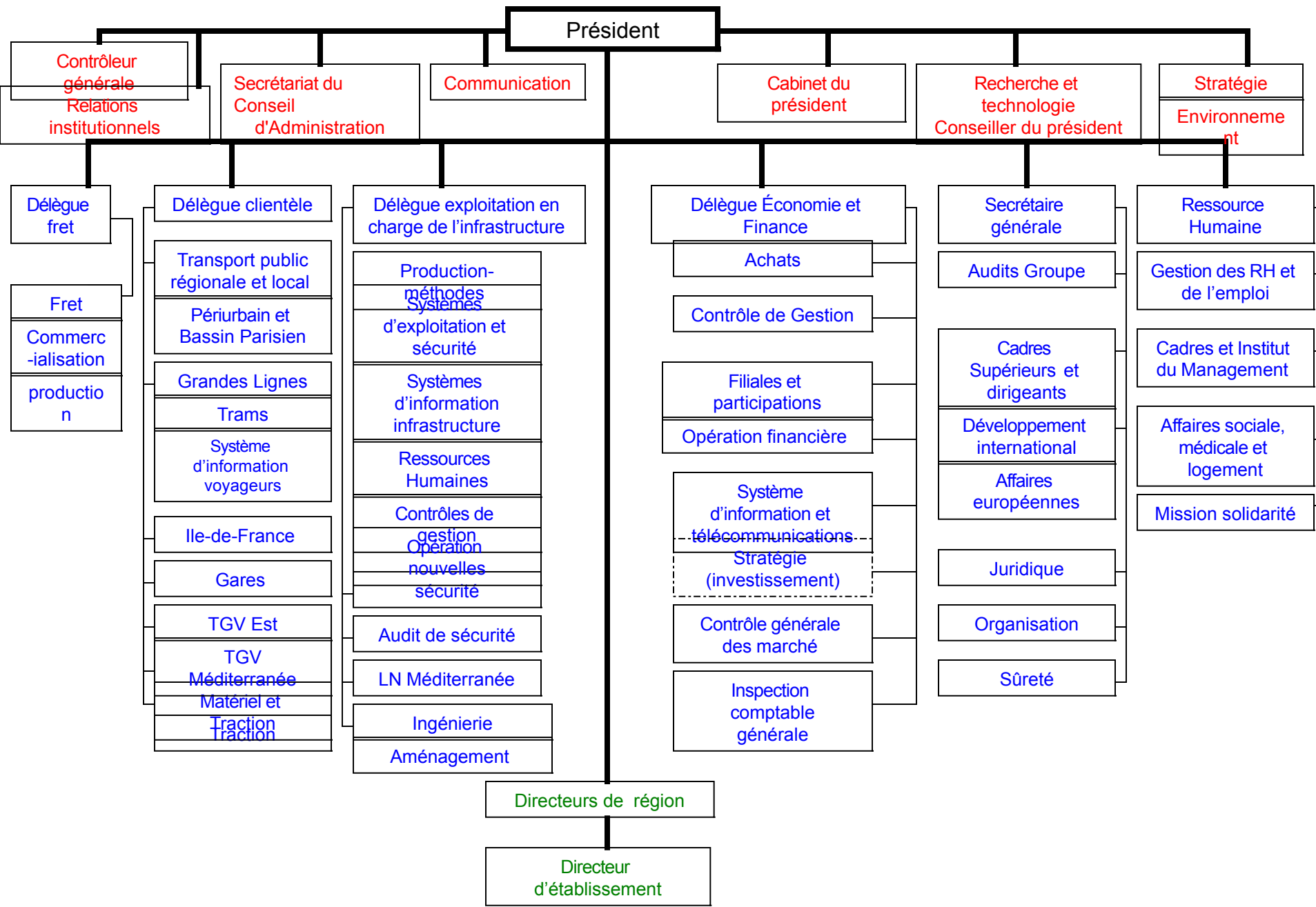
# A- La structure fonctionnelle



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

→ **Logique de spécialisation**

Exemples : Industrie du Luxe ou de process, EDF, SNCF



# A- La structure fonctionnelle

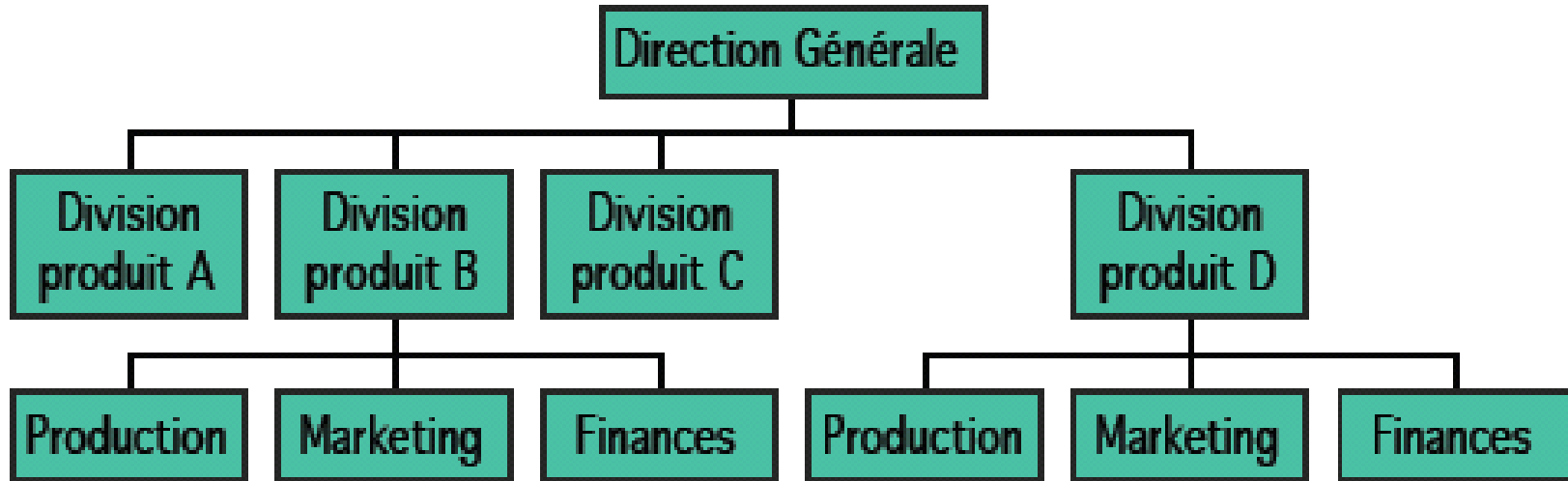
## Avantages

- Spécialisation par domaine de compétences
- Clarté
- Simplicité

## Inconvénients

- Centralisation
- Ralentissement possible des décisions
- Risque de conflit entre des logiques différentes

## B- La structure multi-divisionnelle



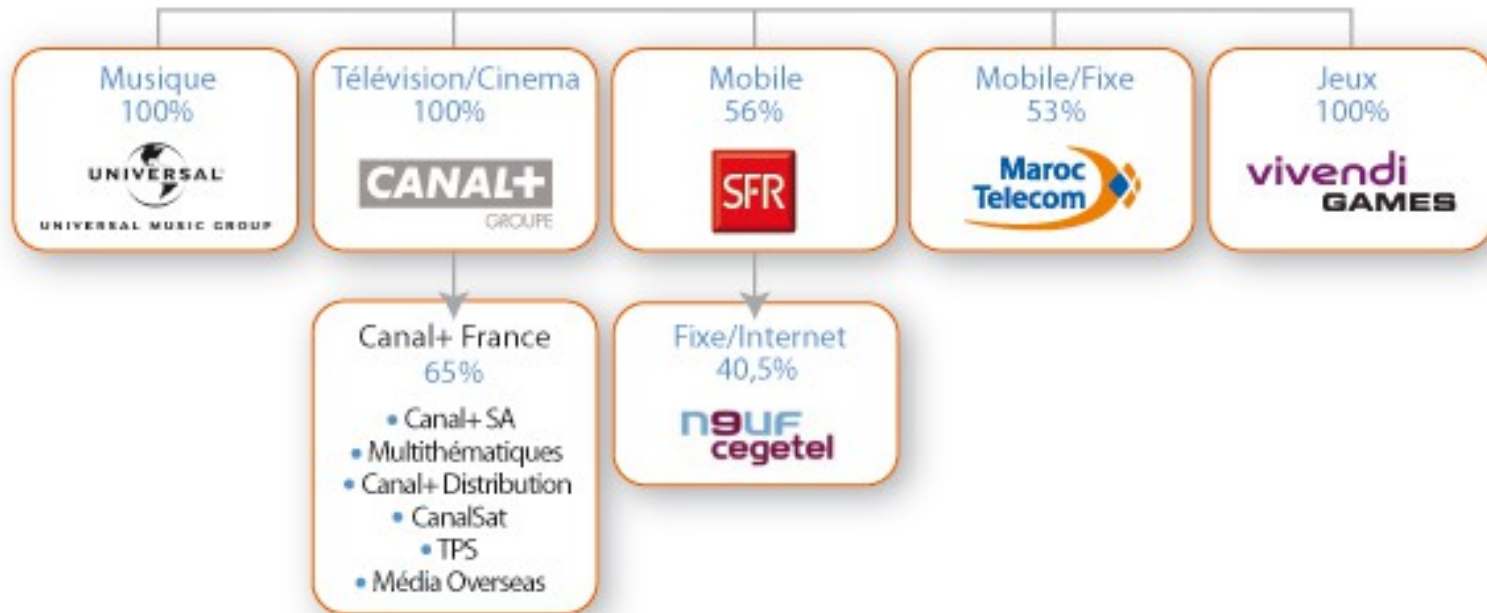
**Définition :** L'entreprise est organisée autour du bien ou des biens final qu'elle produit. Chacune des divisions de la structure organisationnelle de l'entreprise peut à son tour être structurée selon le modèle de la structure fonctionnelle.

➔ **Logique de diversification**

Exemples : Danone, Havas, Lagardère, Mitsubishi



# vivendi



Vivendi détient 20 % de NBC Universal, un géant mondial des médias et du divertissement.

Les % correspondent au taux de participation de Vivendi dans chaque filiale

# B- La structure multi-divisionnelle

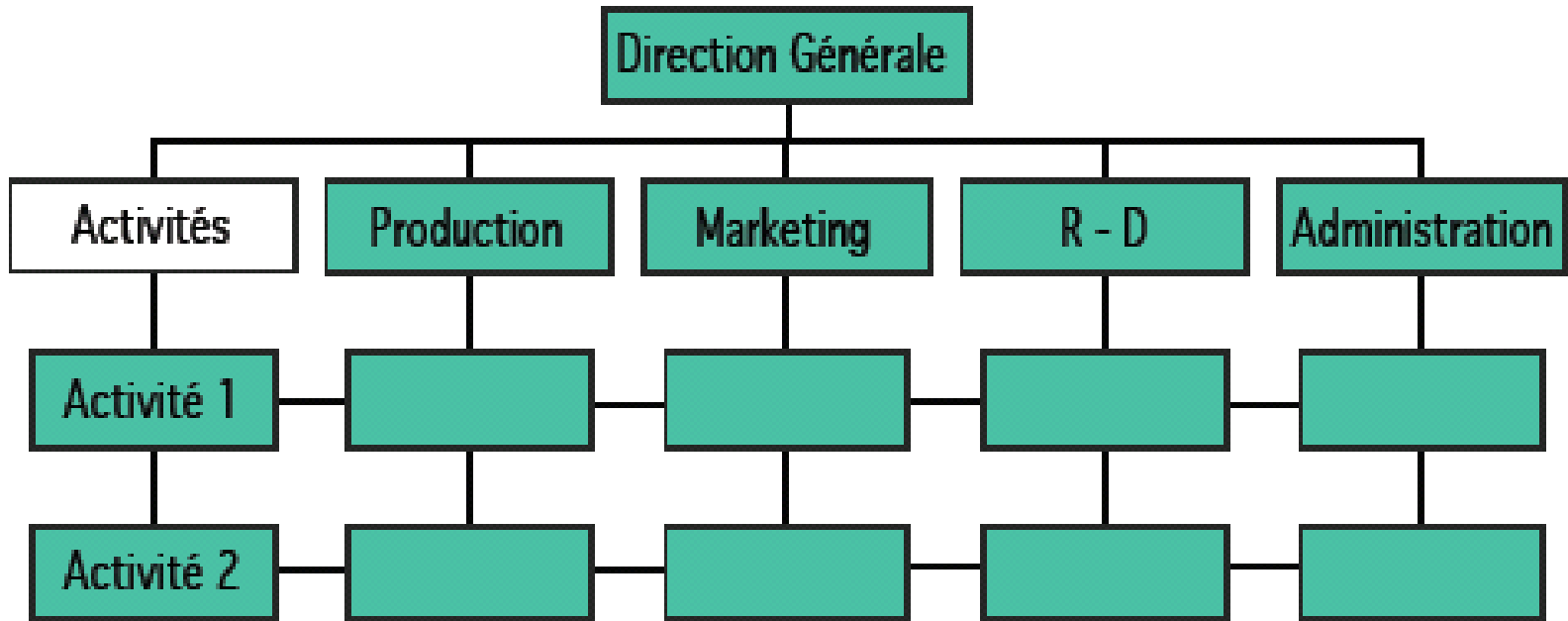
## Avantages

- DG libéré des activités opérationnelles
- Structure décentralisée
- Structure adaptable
- Facilite la mise en place de stratégie de portefeuille

## Inconvénients

- Peut être coûteuse
- Concurrence interne
- Dispersion des ressources

# C- La structure matricielle



Définition :

➔ Logique d'innovation, flexibilité

Exemples : Boeing, Renault Twingo

# C- La structure matricielle

## Avantages

- Combine les avantages des structures fonctionnelle et divisionnelle
- Flexibilité
- Favorise l'innovation
- Suppression des cloisons internes

## Inconvénients

- Complexité
- Ambiguïté
- Problème de coordination
- Dualité de commandement
- Peut être coûteuses

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>matricielle</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>

# D- De nouvelles formes organisationnelles

Les facteurs conduisant à de nouvelles formes d'organisation



Globalisation des marchés (Mondialisation)

Complexité croissante de l'environnement

Fort développement des ressources disponibles

NTIC

# D- De nouvelles formes organisationnelles

## Modèle A *versus* modèle J

Modèle A :

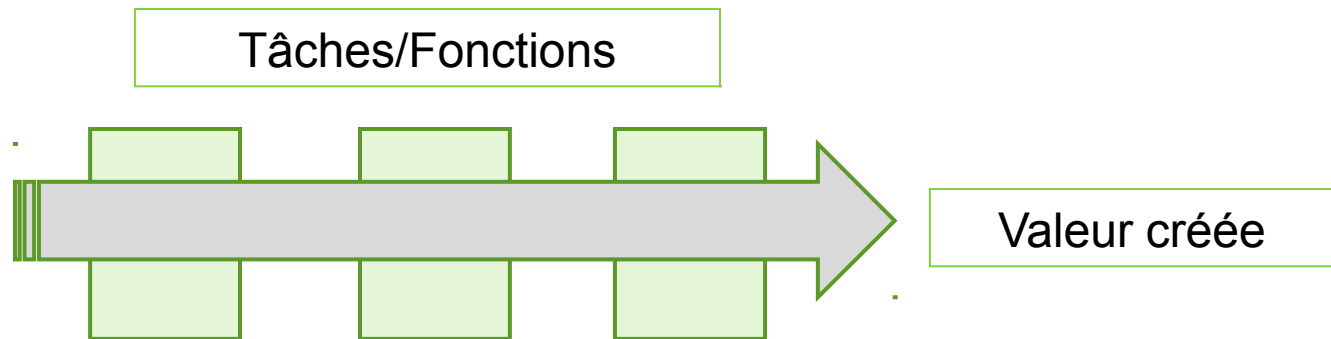
- Poids de la hiérarchie
- Spécialisation



Modèle J :

- Transversalité
- Coordination horizontale
- Mécanismes d'apprentissage

# La gestion par processus



« Ensemble des activités reliées entre elles par des flux d'informations significatifs et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel » (P. Lorino)



# Le management par projet

## Principes :

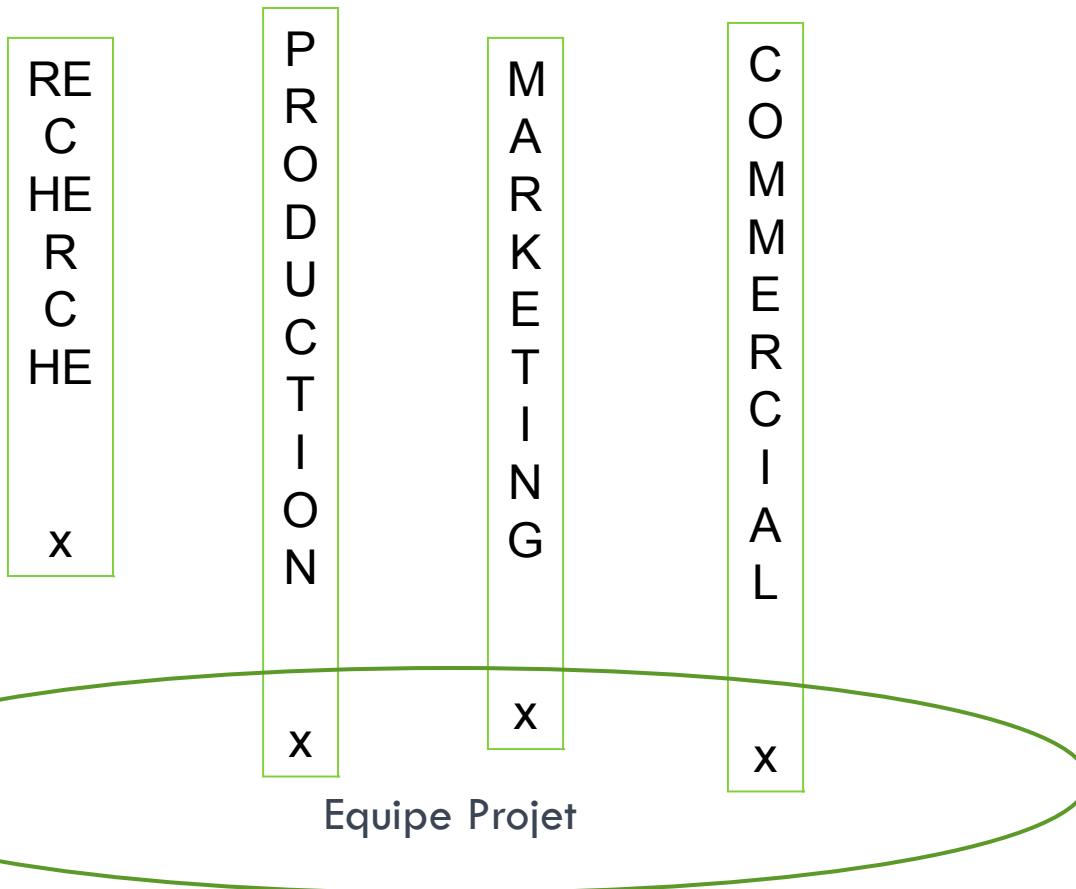
- Assurer la coordination de différents acteurs en vue de la réalisation d'un projet spécifique
- Coopération inter-fonctionnelle (horizontale)

## Cela consiste à :

- différencier l'entreprise en considérant les projets comme autant d'unités distinctes
- intégrer chacun des projets au sein de l'entreprise

# Le management par projet

Unités fonctionnelle



## "Le projet de la Clio II a mobilisé 600 personnes" (article de l'entreprise.com)

En 1990, Renault lançait la première Clio. En 1998, la deuxième génération sortait des chaînes. Entre-temps, la marque au losange s'est convertie au fonctionnement par projet, avec la Twingo puis la Megane Scenic. C'est peu de dire que le changement se ressent.

- Equipe projet : le projet Clio II a mobilisé 600 personnes réparties en 39 affectations élémentaires correspondant chacune à un élément de la voiture.

- Temps de développement : il est de 40 mois, contre 54 pour la Clio I.

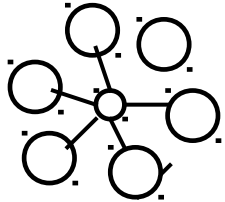
- Production optimisée : le nombre de pièces à monter est passé de 3 200 à 2 300 (exemple : la planche de bord est composée de deux matériaux, contre huit pour la Clio I) ; le nombre de fixations de 1 284 à 914 et celui des réglages de 28 à 18.

- Industrialisation rationalisée : le coût de revient a été abaissé de 12 % par rapport à l'objectif fixé au démarrage du projet.

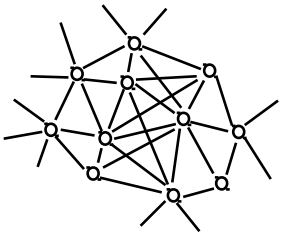
- Conception affinée : le coût d'entretien à 100 000 kilomètres a été réduit de 25 %, le temps de remise en état après un petit choc à l'avant ou à l'arrière diminué de 30 % et - pression " environnementale " oblige - le modèle est recyclable à 86 %.

- Succès commercial : produite à 979 980 exemplaires depuis 1998 (contre 3 698 019 Clio I entre 1990 et 1998), la Clio II fut à l'époque la voiture la plus vendue en France après la gamme Renault Megane + Scenic.

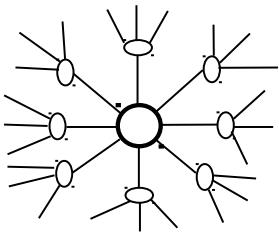
# Le réseau



« *infiniment plate* »



« *toile d'araignée* »



« *en étoile* »

« association d'entreprises évoluant dans des domaines complémentaires et ayant pour objet de rapprocher des ressources variées, de développer des relations de confiance et de réduire ainsi l'incertitude à court et à long terme sur le marché »

Mise en commun  
de compétences

Obligations  
contractuelles

# Les motifs de recours au réseau



- NTIC
- Pression concurrentielle
- Stratégies d'externalisation et d'alliance



# GESTION D'ENTREPRISE : STRUCTURATION ET FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

**Bénédicte ALDEBERT**

aldebert@gredeg.cnrs.fr

# Synthèse : évolution des formes organisationnelles

Structure  
fonctionnelle

Structure  
divisionnelle

Structure  
matricielle

Réseau

Années 60

Années 60- 80

Années 80-2000

Spécialisation

Diversification

Externalisation/alliance

Logique d'intégration

Logique de coordination

*Modèle bureaucratique*

*Modèle post-bureaucratique*

# Chapitre 2 : La structuration des organisations

## SECTION 2 : Les fonctions de l'entreprise

### **A- La fonction « Production »**

→ Activités de transformation, assemblage, montage et conditionnement qui font d'un ensemble de matières premières un produit fini livrable au client

→ L'approvisionnement et la distribution sont les prolongements évidents de la fonction de production



# LES DIFFÉRENTS MODES DE PRODUCTION

Mode de production	Production unitaire	Production par lot	Production en série	Production en continu
<b>Caractéristique</b>	Fabrication sur mesure en fonction de la demande du client	Petites séries diversifiées de produits identiques	Grande série de produits identiques et standardisés	Flux continu de produit homogènes
<b>Automatisation</b>	Limitées aux fonctions essentielles	La flexibilité est assurée par la présence d'équipements productifs programmables	Forte automatisation à partir d'équipements programmés peu flexibles	Automatisation s'applique à tous les stades de la production et entre les différents stades eux-mêmes
<b>Type de pilotage</b>	Production à la commande (par l'aval)	Production par l'aval	Production anticipée (par l'amont)	Production anticipée (par l'amont)
<b>Spécificités</b>	Recherche de qualité et de flexibilité de l'appareil productif	Production en flux tendus mais outillage flexible	Recherche d'économie d'échelle mais pas de flexibilité	Économie d'échelle et automatisation complète
<b>Exemple</b>	Bâtiment	Biens de production	Moteurs, composants industriels	Gaz, aciers

# Le processus de production



## Logistique Interne

Réception  
Stockage  
Déplacement des  
matières

## Production

Fonctionnel  
Opérationnel

## Logistique Externe

Collecte  
Stockage  
Distribution

# Logistique Interne

□ ***Service des achats***

□ **Service gestion des stocks**



Politique d'approvisionnement  
Relations fournisseurs  
Commandes  
Gestion des stocks

# Fiche métier : Ingénieur d'achat

Témoignage Nadine B.

Secteur : aéronautique (EADS)



- L'ingénieur d'achats aéronautiques agit en amont, dès la phase de définition du produit. Il est l'interface entre les fournisseurs et les utilisateurs dans les services internes, comme les bureaux de production.
- il prospecte et étudie le marché, assurant la veille technologique des produits achetés et la veille marketing des tendances de la demande ; il apporte des éléments techniques et commerciaux nécessaires à la faisabilité du cahier en liaison avec le bureau d'études ;
- il lance des appels d'offres, recherche et identifie les fournisseurs et les produits dont il gère le référencement ;
- il négocie et assure le suivi des contrats en fonction des plannings de la production, en optimisant constamment la rentabilité de ses achats selon des objectifs de coûts, délais, qualité et service ;
- il évalue la capacité des fournisseurs et participe à la mise en place de la politique qualité fournisseur.

Fiche métier : Gestionnaire de stock

Témoignage Olivier M.

Secteur : Prêt-à-porter (LVMH)

- **Gestion informatique des stocks (entrées, sorties, écarts, transferts, destockages, factures, proforma etc.)**
- **Responsable des écarts inventaires réguliers des stocks et gestion informatiques des écarts**
- **Traitement et destockage des articles lors des fins de collections**
- **Organisation des réassorts pour approvisionnement du magasin (vente ou merchandising)**
- **Préparation et expédition des commandes**
- **Réception des livraisons et contrôle quantitatif et qualitatif**
- **Gestion et destockage des articles défectueux ou deffraichis ou prêtés à la presse**
- **Facturation des articles vendus à l'export**

# La Production

□ ***Service opérationnel***



□ **Service fonctionnel**



Fabrication  
Expédition  
Manutention  
Outillage  
Entretien



Bureau des études  
Bureau des méthodes  
Bureau d'ordonnancement  
Contrôle de la production

- Le métier s'exerce au sein du service études/recherche & développement
- Implique une forte collaboration interne avec la production (contraintes techniques), les commerciaux (adaptation au marché) et la Direction (conseils techniques et stratégiques)
- Conçoit, définit et effectue les travaux de conception et de développement des nouveaux produits ou des nouveaux procédés en milieu industriel, ainsi que les études d'amélioration des produits et procédés existants
- Réalise des recherches appliquées, des études, des mises au point, des analyses, des essais, ou la mise en oeuvre des innovations
- Anime et dirige des équipes de techniciens ou de cadres
- Peut négocier et gérer le budget de son service

- Etudie, met au point, définit et optimise les méthodes de fabrication et la gestion de la production.
- Planifie et organise la production des différentes unités en fonction des commandes et des délais de réalisation.
- Conçoit et met en place les conditions optimales d'exécution du travail, et en suit le déroulement.
- Ordonne et gère les flux de matières et de produits.
- Participe à l'évolution des équipements productifs. Anime et dirige des équipes de techniciens ou de cadres.
- Collaboration technique avec les services production, informatique, études-recherche-développement, commercial et achats en interne ou avec des entreprises clientes, ainsi que des liaisons avec les fournisseurs et les sous-traitants.



# La logistique externe



□ ***Service de gestion des stocks***

□ **Distribution**

Fiche métier : Responsable d'exploitation logistique

Témoignage : André Lecuyer

Secteur : Transport

"J'ai une vision globale qui me permet d'être sans cesse en recherche d'amélioration du service, et je suis en même temps tourné vers le personnel que j'encadre, ce qui me permet d'être attentif à tous les problèmes que chacun peut rencontrer."

- Il a commencé par le travail d'exploitation d'un site logistique :
  - manutention des marchandises
  - la préparation des commandes et la réception des colis, services consignation
  - réception de colis, douane
  - transport, où il s'est familiarisé avec la documentation administrative ;
  - technique, où il a pris conscience du budget d'équipement et d'entretien ;
  - ordonnancement, où il a pratiqué la planification ;
  - exploitation, en prenant la responsabilité de ce service, qui organise le circuit de distribution, de la réception de la marchandise à la préparation des commandes et l'expédition des colis

# Chapitre 2 : La structuration des organisations

## SECTION 2 : Les fonctions de l'entreprise

### B- La fonction « Marketing »

→ est l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie commerciale de l'entreprise, par l'analyse systématique et approfondie de la demande

L'ensemble des actions  
qui ont pour objectifs :

→ de prévoir, stimuler  
ou renouveler les  
besoins du  
consommateur

→ de réaliser  
l'adaptation continue  
de l'appareil productif  
et de l'appareil  
commercial d'une  
entreprise aux besoins  
ainsi déterminés

# Pourquoi une fonction marketing?

Jusqu'aux 70's : pas (trop) de problème de débouchés pour les entreprises

70's-90's : incertitude économique et diversification des activités → offre diversifiée et différenciée  
Les clients, face à une offre pléthorique, sont plus exigeants et demandent davantage de qualité

Obligations d'entreprendre des actions efficaces pour concevoir et commercialiser des produits et services adaptés aux marché Adaptation des offres au goût du consommateur.

# La démarche mercaticque

## Analyse du marché

- \* Analyse de la demande
- \* Analyse du marché
- \* Positionnement de l'entreprise

## Plan de marchéage

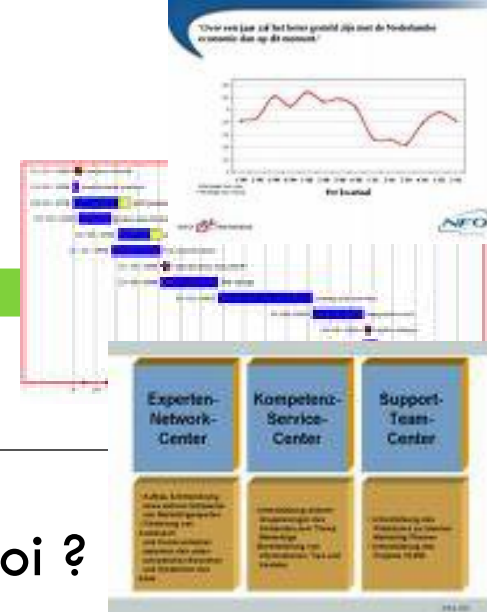
- \* Politique de produit
- \* Politique du prix
- \* Politique de distribution
- \* Politique de communication

(4 P)

## Organisation commerciale

- \* Organisation d'une direction mercatique
- \* Organisation des ventes

# L'analyse du marché



Quoi? et Pourquoi?	Que va-t-on vendre et pourquoi ?
À qui?	Qui sont mes clients potentiels? A quel besoin mon offre répond-elle?
Comment?	Comment vais-je vendre mon produit ou service?
Combien?	Combien cela va m'apporter?
Où?	Où sera mon lieu de vente? Mon marché est il local, régional ou international?

# Le plan de marchéage (4P)

<b>Produit</b>	<b>Prix</b>	<b>Place</b>	<b>Promotion</b>
Qualité Caractéristiques et options Marque Style Tailles Conditionnement Service après-vente Garantie	Tarif Remise Rabais Conditions de paiement Conditions de crédit	(distribution) Canaux de distribution Points de vente Zones de chalandise Stocks et entrepôts Assortiment Moyens de transport	(communication) Publicité Promotion des ventes Force de vente Marketing direct Relations piques

Fiche métier : Responsable Marketing

Témoignage : Patrick V.

Secteur : Imprimerie

Le responsable marketing élabore et met en œuvre la stratégie d'approche marché-produit. Il coordonne l'ensemble des produits de l'entreprise afin que la société donne une vision homogène de sa politique marketing.

### **ROLE :**

Le responsable marketing a plus un rôle stratégique qu'opérationnel. Il doit coordonner l'ensemble des produits de l'entreprises.

- Définir la politique marketing et la stratégie à mettre en place
- Analyser la concurrence et le potentiel des différents circuits de distribution
- Mettre en place le marketing mix défini
- Développer les gammes de produits
- Animer l'équipe de chefs de produit
- Réaliser de la veille technologique
- Gérer le budget



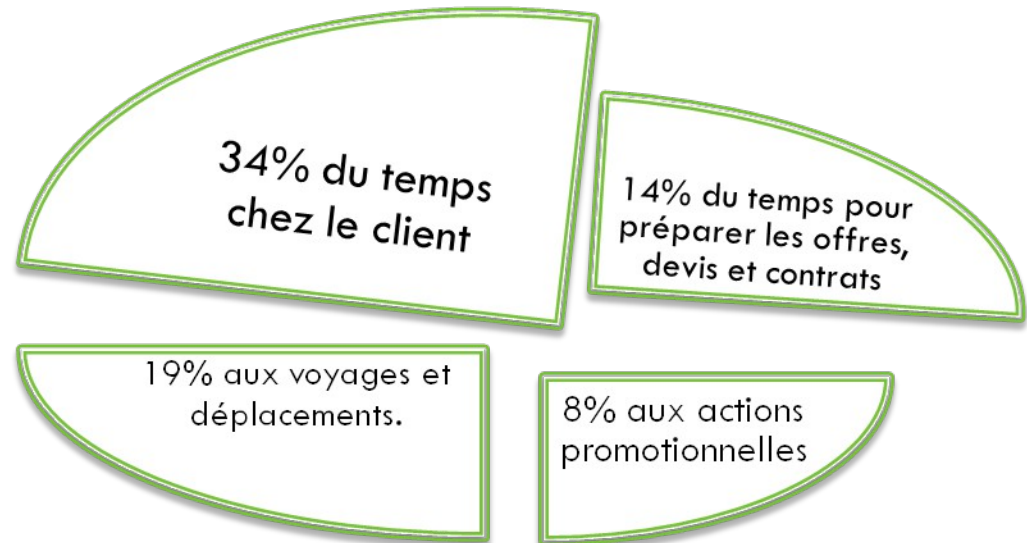
# Une structuration de l'entreprise autour de sa fonction commerciale

→ **Garant de la qualité de la relation client**

→ **Garant du développement des ventes**

Les missions réalisées :

- la recherche de clients et prospection
- le suivi des commandes des clients
- fidélisation des clients



Fiche métier : Attaché commercial

Témoignage : Viviane R.

Secteur : Transporteur aérien (Easy Jet)

L'attaché commercial prospecte et visite une clientèle de particuliers ou de professionnels. Il utilise pour se faire un fichier constamment actualisé. Son objectif principal est de fidéliser les clients mais aussi d'identifier de nouveaux clients

#### QUALITE :

- Sens de la négociation et du conseil.
- Aisance relationnelle
- Autonomie
- Réactivité et disponibilité
- Sens de l'organisation

#### ROLE :

L'attaché commercial doit à travers ses actions vendre des produits qui peuvent être plus ou moins complexes. Il doit être capable de :

- Développer un argumentaire précis et technique selon le type de clientèle et le type de produit.
- Gérer le bon acheminement des commandes.
- Contacter fréquemment les clients pour les relancer ou pour connaître leur satisfaction.
- Se déplacer régulièrement afin d'avoir une présence sur le terrain.



# TROISIÈMES ÉTUDES DE CAS

# Groupe 1 et 3

## Fonction Production

*Document : « RFID et Logistique »*

Cahier des charges :

- Rapide résumé de votre document et de la fonction concernée
- Quels sont les enjeux majeurs du RFID pour la fonction de production?
- Débat : que pensez vous de la traçabilité par RFID des personnes physiques?

Pas de paraphrase

# Groupe 2 et 4

## Fonction Marketing

*Document : « Tendances Marketing pour 2008 »*

Cahier des charges :

- Rapide résumé de votre document et de la fonction concernée
- Quel bilan en termes de marketing en 2007 et quelles sont les tendances pour 2008?

Pas de paraphrase

# EXPOSES pour la séance 9

## 5 par groupe (15 min)

→ **Réaliser une analyse structurelle de l'entreprise de votre choix**

### **CAHIER DES CHARGES :**

- la structure (organigramme, division du travail, hiérarchie, modes de coordination)
- les différentes fonctions
- les facteurs de contingence
- la ou les stratégies principales

**Information, Précision, Argumentation,**

SUPPORT POWER POINT OBLIGATOIRE



# GESTION D'ENTREPRISE : STRUCTURATION ET FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

**Bénédicte ALDEBERT**

[aldebert@gredeg.cnrs.fr](mailto:aldebert@gredeg.cnrs.fr)

# Chapitre 2 : La structuration des organisations

## SECTION 2 : Les fonctions de l'entreprise

### C- La fonction « Finance »

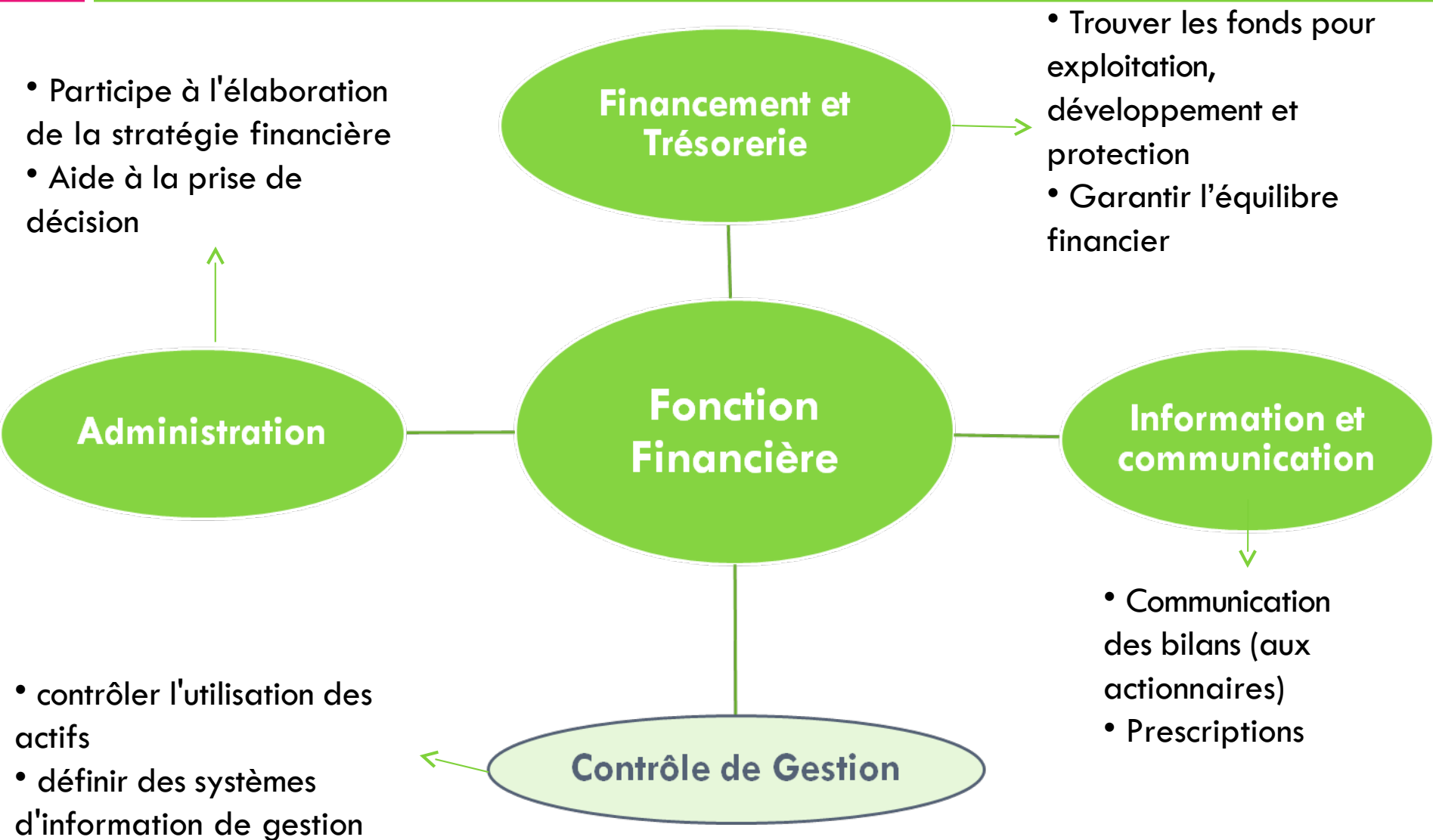
#### QUESTION :

Quel(s) est(sont) le(s) rôle(s) de la fonction financière de l'entreprise ?


- a) collecter et gérer les ressources financières
- b) analyser et maîtriser les flux financiers
- c) permettre à l'entreprise de disposer d'un carnet de commande important
- d) permettre à l'entreprise d'avoir une activité rentable

REPONSE : a) et b)

# Ensemble des missions de la fonction financière







Le directeur financier assume l'ensemble des responsabilités des fonctions comptabilité, gestion, trésorerie, fiscalité. Il conduit la politique financière de l'entreprise en contrôlant les résultats et en préconisant les actions de correction. Personnage clé dans la définition de la politique d'investissement et de croissance, il assure par ailleurs la communication financière destinée aux actionnaires et partenaires ou analystes financiers.

Le directeur financier maîtrise les différentes techniques comptables et financières et l'utilisation des outils informatiques de gestion. La production d'informations financières nécessite de maîtriser les techniques de rédaction de synthèses. Un travail qui peut s'effectuer en anglais, dans le contexte de groupes ou de filiales à l'étranger.

Fiche métier : Directeur financier

Témoignage : Corinne Cornut

Secteur : Groupe Studio Canal

***"Dans le domaine financier, on peut tout annoncer à condition de l'avoir suffisamment anticipé."***

La fonction de directeur financier d'un groupe de sociétés, lui-même filiale d'un très grand groupe coté en bourse, nécessite une très grande implication dans la qualité et la clarté de l'information financière communiquée à l'actionnaire et au marché. Il faut en permanence adapter les procédures et les outils aux nouvelles exigences ou normes dictées par les choix stratégiques du groupe : implantation d'un ERP, changement de normes comptables, introduction en bourse.

*"A ce poste et dans ce type de groupe, il faut une grande sensibilité à l'activité de l'entreprise afin de pouvoir interpréter les prévisions des opérationnels et les événements conjoncturels avec rapidité et clarté, dit Corinne Cornut, on peut tout annoncer à condition de l'avoir suffisamment anticipé."*

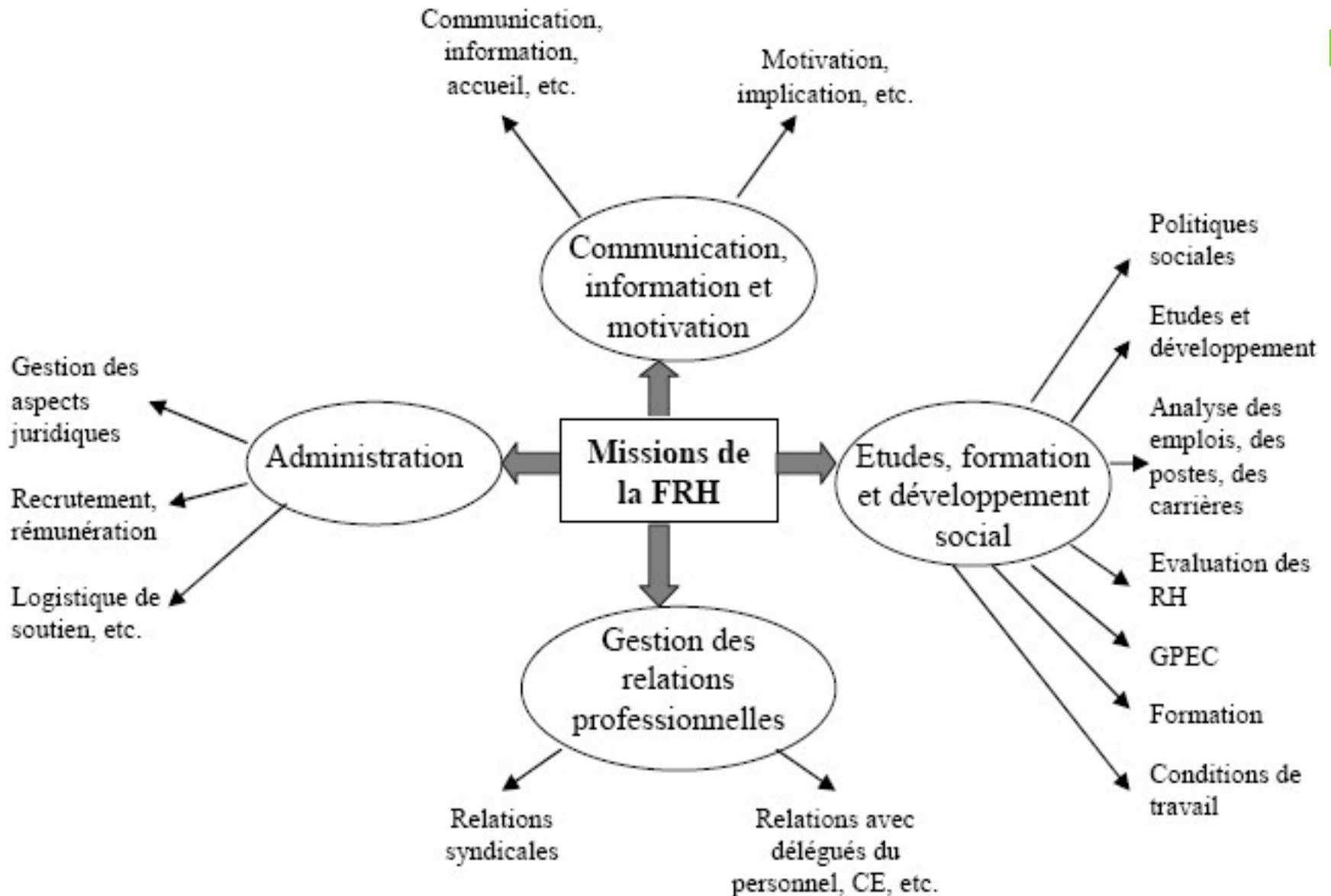
# Chapitre 2 : La structuration des organisations

## SECTION 2 : Les fonctions de l'entreprise

### **D- La fonction « Ressource Humaine »**

→ ensemble de fonctions ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la stratégie d'une organisation.

# Ensemble des missions de la GRH



# Etude du cas IBM → Evaluation du climat social

Bref historique : Créée en 1911, CTR (Computing Tabulating Recording Company) naît de la fusion de plusieurs sociétés qui produisent des balances, calculatrices, machines électro-comptable...

1924 CTR devient IBM (International Business Machines)

Développement d'un management autour motivation, rigueur et l'engagement personnel


La DRH réalise tous les trimestres une enquête d'opinion auprès d'un échantillon de 10% des collaborateurs (*Global Pulse Survey*)

Outil de mesure des attentes et des satisfactions ainsi qu'un baromètre de l'efficacité des actions facilitant la prise de décision.

# 4 rôles de la fonction RH

- Rôle de pompier : apporter rapidement des réponses adaptées aux multiples incidents qui émaillent la vie d'une entreprise
- Rôle d'animateur conseil : sa position transversale lui donne un rôle clef pour ce qui concerne la résolution des problèmes liés à la satisfaction, la motivation au travail et l'implication organisationnelle des acteurs
- Rôle d'architecte des réseaux de communication et de coopération
- Rôle de stratège, la fonction RH doit être capable d'anticiper et d'ajuster sur le long terme l'évolution des besoins et des ressources

# Exemple de métier RH



Assistant de ressources humaines  
Auditeur social  
Campus-manager  
Chargé de formation et autres formateurs  
Chargé de gestion des expatriés  
Chargé de recrutement  
Chasseur de têtes  
Coacher  
Conseiller en Gestion des ressources humaines  
Conseiller en recrutement  
Directeur des ressources humaines  
Gestionnaire de carrières  
Juriste social  
Outplacer  
Responsable de l'administration du personnel  
Responsable de l'information et de la communication internes  
Responsable du personnel

## Quelle mission?

Trouver pour le compte d'une entreprise des profils rares, spécialisés et de haut niveau (des dirigeants, des cadres supérieurs ou des cadres confirmés dont la rémunération dépasse les 500 KF).

La procédure est souvent la même : dès qu'une entreprise confie une mission à un cabinet de " chasse de têtes ", le chargé de recherche, qui travaille en général pour un consultant, interroge les banques de données dans lesquelles figurent les CV de salariés de haut niveau. Puis il les contacte par téléphone : c'est ce qu'on appelle une procédure d'approche directe, l'autre méthode de recrutement étant l'annonce.

La connaissance de l'anglais est indispensable pour tout chasseur de têtes, la recherche se faisant un peu partout dans le monde.

Une excellente connaissance des postes de direction dans l'entreprise, le goût de la conviction, celui de la persuasion et de la communication.

Un chasseur de tête junior oscillera entre 28 et 38 K €, tandis qu'un consultant confirmé peut espérer gagner entre 49 et 75 K €.





# QUATRIÈMES ÉTUDES DE CAS



# Groupe 1 et 2

## Fonction Financière

### Cahier des charges :

- Rapide résumé du document et de la fonction concernée
  
- Débat : Quelles sont les transformations de la fonction financière depuis ces dernières années?

# Groupe 3 et 4

## Fonction Ressource Humaine

### Cahier des charges :

- Rapide résumé du document et de la fonction concernée
  
- Débat : Que pensez vous des méthodes pour fidéliser les collaborateurs?



# GESTION D'ENTREPRISE : STRUCTURATION ET FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

**Bénédicte ALDEBERT**

aldebert@gredeg.cnrs.fr

# Plan du cours

- **Chapitre Introductif**
- **Chapitre 1 : Les théories des organisations**  
*Étude des cas YAHOO! et LVMH*
- **Chapitre 2 : La structuration des entreprises**  
*Etude du cas RFID et Logistique, Marketing, Fidélisation des collaborateurs (RH) et nouveaux enjeux de la fonction Finance*
- **Chapitre 3 : Les stratégies des entreprises**

# Qu'est-ce que la stratégie ?

*« Elaborer une stratégie, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources afin de s'y maintenir et de s'y développer »*



Obtenir un avantage concurrentiel durable

L'organisation est lieu de mise  
en oeuvre de la stratégie

# Qu'est-ce que la stratégie ?

CHANDLER :

**la stratégie consiste à « déterminer les objectifs et les buts à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocations des ressources qui permettront d'atteindre ces mêmes buts et objectifs ».**

La stratégie d'entreprise va donc, dans un premier temps, se référer à l'ensemble des décisions qui ont une incidence sur le devenir de l'entreprise à long terme. Dans un deuxième temps, elle se rapportera à la mobilisation et à l'emploi des ressources nécessaires.

# Les principaux choix stratégiques



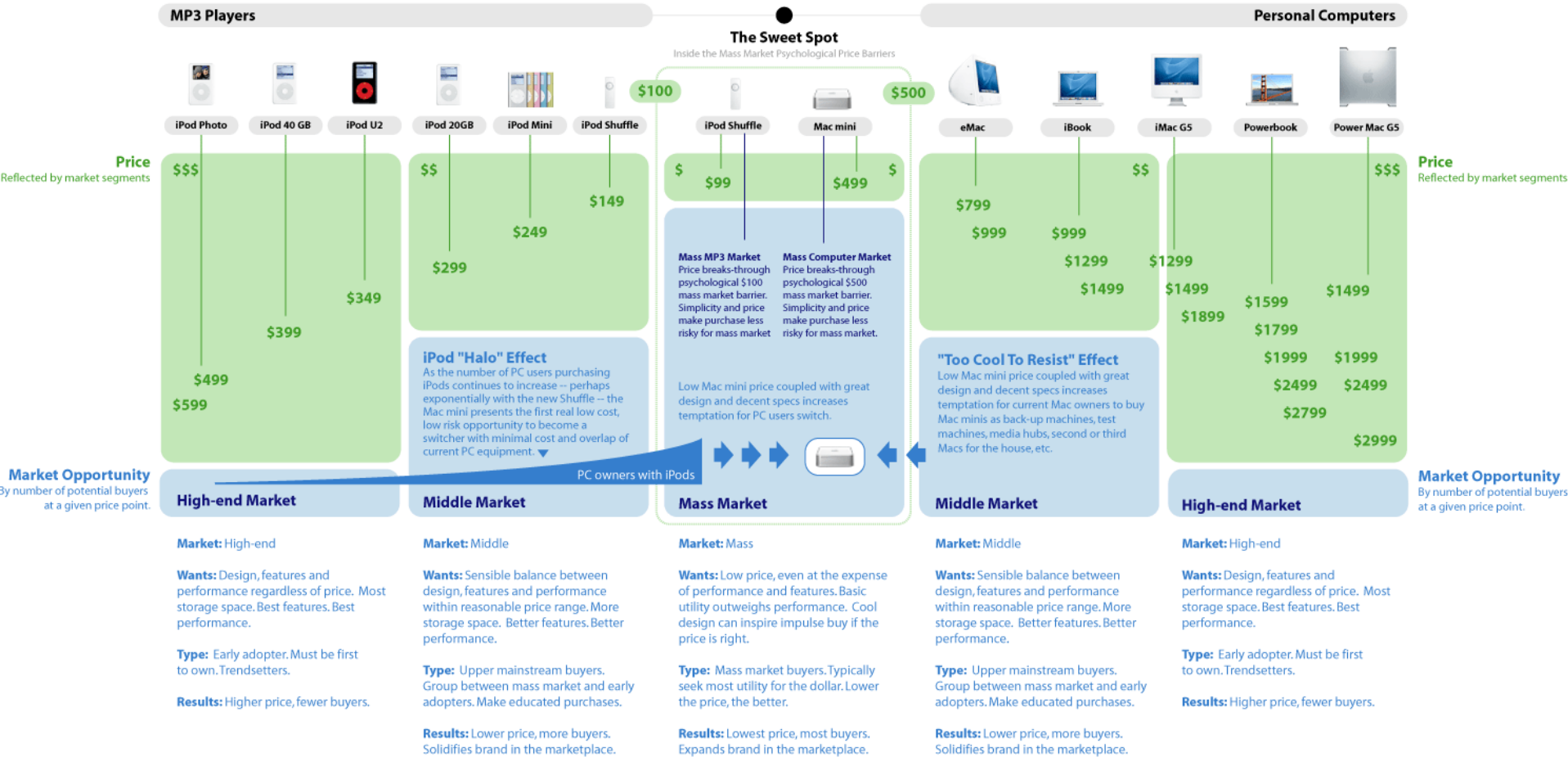
- *Les stratégies de fonds (coût; différenciation)*
- *Les options de développement (croissance interne, croissance externe)*
- *Les stratégies de mise en œuvre*

# Apple's Tipping Point: Macs For The Masses

Created by Paul Nixon, January 12, 2005 (<http://www.nixlog.com>, [paul@nixlog.com](mailto:paul@nixlog.com))

**The Sweet Spot.** Until January 2005, Apple had no iPod or PC products that served the mass market. With the launch of iPod Shuffle and Mac mini they have finally converged two product paths with the mass market in mind. This will not only drive more iPod sales (via the Shuffle), but also fulfill the promised "halo" effect of the iPod products as PC users jump to the Mac mini. Over the course of 2005, Apple will continue to dominate and grow its MP3 player market share, while steadily growing its PC business through the Mac mini. As with the original iPod, the Mac mini could build slow, but serious momentum in the market place. Within a one to two year timeframe, the Mac mini could bring Apple to a tipping point in which a combination of factors create strong double digit market share in the mass-PC market, as Windows-based PC's continue to suffer from viruses and adware and users are drawn to the elegant and affordable simplicity of the Mac mini.

These things do not happen by accident. The graphic below illustrates extreme patience and foresight from Apple to bring users to the platform by innovating increasingly towards the mass market over time without sacrificing the middle or high-end markets. In the end, the iPod continues to be the vehicle that drives Apple's ultimate goal: Switching. In many cases the biggest hesitation to switch was price. With the Mac mini this concern is now moot. We could very well be witnessing the early fruits of a five to ten year business strategy from Apple that has been in the works since the first iPod. If it works -- Apple will go down in history as a company that patiently built its brand equity through high-quality products and design -- and then, when the time was right and audience the largest, brought their superior computing experience to the masses. -- Paul Nixon





# Conclusion générale

- *La dynamique interne d'une entreprise est donc le résultat d'un fonctionnement complexe*
  - **Activité (s) / Taille / Structure / Culture / Dirigeant(s) / Propriétaires ET Stratégie(s) menée(s)**
- *Pour que cette entreprise puisse dégager un résultat économique, cette dynamique doit être insérée efficacement dans une industrie*



# GESTION D'ENTREPRISE : STRUCTURATION ET FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

**Bénédicte ALDEBERT**

aldeberty@gredeg.cnrs.fr

# Exposés





# GESTION D'ENTREPRISE : STRUCTURATION ET FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

**Bénédicte ALDEBERT**

[aldebert@gredeg.cnrs.fr](mailto:aldebert@gredeg.cnrs.fr)

# Initiation à la création d'entreprise



Idée et projet perso

Etude de marché

Prévisions  
financières

Statut juridique