

## Chapitre 1- Les fonctions qui composent l'entreprise

Toute organisation cherche à atteindre un certain nombre d'objectifs. Pour atteindre ses objectifs, l'organisation doit se doter de ressources (financières; humaines; techniques) et les exploiter de la manière la plus efficace possible. Il faut qu'elle se structure, s'organise en différentes fonctions et qu'elle mette en relation ces ensembles de manière à rechercher un fonctionnement optimal.

### Introduction- L'entreprise comme chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un instrument d'analyse des sources de création de valeur qui a été développé par PORTER. Chaque entreprise cherche à optimiser sa chaîne de valeur par rapport à celle de ses concurrents pour dégager un avantage concurrentiel.

Infrastructure de l'entreprise

GRH

Approvisionnement,  
Recherche & Développement

Comptabilité- finance

Logistique interne

Production

Logistique externe

Commercialisation

Activité De Soutien

Activités principales

### Section 1- Les fonctions principales

Pour PORTER ces fonctions peuvent être considérées comme des activités opérationnelles car elles contribuent directement à la création à la vente et au transport du produit jusqu'au client.

#### I- La logistique

Consiste à acheminer les matières premières ou les produits semi-finis des fournisseurs jusqu'aux sites de production, il s'agit de la logistique en amont. Une fois fabriqués, les produits doivent parvenir jusqu'aux clients, on parle de logistique en aval. L'entreprise doit rechercher une coordination optimale entre les différents acteurs de sa chaîne logistique pour livrer les produits dans les délais prévus en quantité et qualité requises, en limitant les coûts.

Le rôle de la logistique a évolué, c'est devenu un facteur de différenciation car elle peut permettre à une entreprise de livrer ses clients dans des délais inférieurs à ceux de ses concurrents. La logistique est une source de domination par les coûts. La politique logistique consiste à définir le mode de transport des marchandises, le niveau de stock recherché, la localisation du site de stockage, l'équipement. L'évolution des TIC a permis d'améliorer l'efficacité de la logistique.

#### II- La production

Représente le processus de transformation, grâce à des moyens humains et techniques, des matières premières en produits ou services finis. La fonction de production a pour objectif de fabriquer des quantités variables de produits (flexibilité) aux coûts les plus faibles possible (productivité) dans des délais rapides (réactivité) et à un niveau de qualité optimal.

#### A/ La méthode push

C'est la plus traditionnelle, reste largement utilisée. L'entreprise planifie un objectif de production annuel selon un prévisionnel de vente. Elle prévoit de s'approvisionner en ressources, elle assure le stockage des matières. Elle déclenche la fabrication, elle stock puis met sur le marché. L'efficacité de cette méthode réside

dans l'anticipation des ventes et l'optimisation des ressources pour réduire les coûts de stockage et de main d'œuvre. La difficulté réside dans la gestion des fluctuations du marché cad réussir à faire varier les ressources en fonction de la demande.

### B/ La méthode pull

OHNO a développé le JAT, les flux tirés par la demande; des tailles de lots réduites; liens étroits avec les fournisseurs; maintenance préventive des machines; flexibilité de la main d'œuvre; recherche systématique de la qualité. Le système de flux tendu (par la demande) est lorsque la production n'est déclenchée que lorsque le client a fait sa demande. Permet d'éviter les erreurs de prévisions des ventes, et de limiter les stocks. Pour fonctionner efficacement, le JAT impose d'avoir des relations très étroites avec les fournisseurs. Chaque fournisseur s'engage à assurer des livraisons fréquentes, délais courts et qualité stable. L'entreprise s'engage sur des volumes annuels à prix constants. Suppose des relations durables entre l'entreprise et ses fournisseurs. Le JAT repose sur la recherche constante de la qualité, correspond aussi aux 5 zéros: zéro temps; défaut; stock; papier; retour.

## II- Le marketing

Ensemble de techniques et d'outils permettant d'identifier les besoins présents et futurs des clients, et d'adapter en conséquence l'offre de l'entreprise. Son rôle va être d'identifier des catégories de clients homogènes, qu'on appelle segments. L'entreprise va choisir de se concentrer ou non sur certains de ces segments, elle cible des couples produits-marchés. La fonction marketing va définir un marketing-mix adapté à chaque couple. Le marketing-mix est composé de 4 éléments: les caractéristiques du produit; le prix; les choix en matière de distribution; les choix en communications.

### A/ Le produit

La politique produit est définir l'offre. Cette offre peut être + ou - large (nombre de gamme de produits). Elle peut être + ou - profonde (nombre d'articles proposés). + ou - cohérente (lien entre les produits et leur utilisation). Choix de situer son offre en entrée, milieu ou haut de gamme.

### B/ Le prix

La politique de prix est définir le prix lors du lancement du produit et le modifier au cours de sa vie. Variable essentielle car elle détermine le niveau de revenu de l'entreprise. 3 possibilités pour le fixer: chercher à connaître le coût de revient du produit et d'y ajouter la marge; fixer le prix de vente en fonction d'un seuil psychologique du client (rapport qualité-prix); fixer le prix de vente en fonction de ceux des concurrents.

### C/ La distribution

Cette politique consiste à choisir le circuit que suivra le produit pour parvenir au client. 3 types de circuits de distribution: direct (pas d'intermédiaire); court (un intermédiaire); longs (au - 2 intermédiaires). Ce choix de circuit de distribution est dicté par des raisons de coûts, car chaque intermédiaire prend une marge. Raisons de couverture géographique et de contraintes juridiques, raisons d'efficacité en terme de transmission de l'image de marque auprès du client final.

3 stratégies de distribution: distribution intensive (commercialise dans un grand nombre de point de vente, grand nombre de consommateur, génère un chiffre d'affaires conséquent); sélective (approvisionne des revendeurs sélectionnés selon des critères de compétences); exclusive (sélectivité poussée, nombre de distributeurs limités, le fabricant s'engage à ne pas vendre ses produits par l'intermédiaire d'autres distributeurs).

## D/ La communication

La politique de communication consiste à faire parvenir aux clients des messages afin de faire connaître les produits et de les faire acheter. Il faut savoir identifier les récepteurs de ces messages: les clients actuels et potentiels, les revendeurs, les prescripteurs, les leaders d'opinion. Il faut aussi définir les canaux de communications, qui ont 2 possibilités de stratégies:

- *La communication médias*: la télévision, la radio, la presse, les panneaux publicitaires
- *La communication hors médias*: sponsoring, mécénat, marketing direct

## Section 2- Les fonctions de soutien

Ce sont des activités que PORTER qualifie de non opérationnelles qui constitue un support au fonctionnement des activités principales.

### I- Les services financiers

Son rôle est d'assurer le financement de l'activité de l'entreprise et surveillé la santé financière de l'entreprise.

### A/ Le financement de l'activité

Le fonctionnement de l'entreprise engendre 2 types de besoins de financement: les financements lié à l'investissement & les financements lié à l'exploitation.

Les investissements portent sur les bâtiments, les terrains, les machines, acquisition de brevets. Les investissements visent à assurer le développement et la pérennité de l'entreprise. L'entreprise engage des dépenses qui ne seront récupérés qu'après plusieurs années. Pour financer l'investissement, on utilise des ressources stables: capitaux propres apportés par les actionnaires ou sont accumulés, les emprunts bancaires.

L'exploitation: rémunération des salariés, achat de matières premières. La plupart du temps il y a un décalage temporel entre les dépenses d'exploitation et les recettes d'exploitation. Pour financer ce décalage l'entreprise mobilise les délais de paiements accordés par ses fournisseurs et des emprunts bancaires à court terme.

### B/ La santé financière

Pour analyser la situation financière de l'entreprise, on part des 2 documents comptables de base: la bilan & la compte de résultat. Le bilan: fournit une photo du patrimoine de l'entreprise. On trouve l'actif qui représente ce que l'entreprise possède. Il se décompose en actif immobilisé et en actif circulant. Le passif représente ce que l'entreprise doit, il est composé des capitaux propres et des dettes. Pour avoir une photo plus précise du patrimoine de l'entreprise, on construit 2 documents à partir de ce bilan:

- **le bilan financier**: il classe les ressources en fonction de leur exigibilité et les emplois en fonction de leur liquidité. L'entreprise cherche à faire correspondre l'exigibilité des dettes avec la liquidité des actifs pour assurer un équilibre financier.
- **le bilan fonctionnel**: permet de définir le fond de roulement cad les ressources disponibles pour financier l'exploitation. Si le fond de roulement est supérieur au besoin de fond de roulement ça veut dire que l'entreprise a une trésorerie positive.

Le compte de résultat: il distingue les charges et les produits de l'entreprise. On y trouve les Soldes Intermédiaires de Gestion qui décomposent les charges que supportent l'entreprise entre le chiffre d'affaire et le résultat net.

La fonction contrôle de gestion étudie les coûts notamment le coût de revient des différents produits vendus par l'entreprise. Elle va établir des budgets pour l'année suivante et vérifier en cour d'année si on respecte

ces budgets ou si on s'en écarte.

## II- La fonction ressources humaines

Les différentes missions de la fonction RH sont de + en + partagées avec les responsables d'équipes qui sont dans les unités opérationnelles. Les responsables d'équipe prennent les décisions en matière d'accord de primes ou d'évolutions de carrières.

### A/ La gestion des besoins RH

La fonction RH doit anticiper les besoins en personnels et en compétence de l'entreprise. La fonction RH doit essayer de maintenir l'entreprise au centre de cette cible au si bien à court terme qu'à long terme. Le sur effectif génère des coûts salariaux inutiles pour l'entreprise. En sous effectif on manque de salarié pour répondre à la demande des clients. Le manque de compétence se traduit par des retards de production et des problèmes de qualités. L'excès de compétence représente des charges salariales inutiles, démotivation des salariés.

L'adaptation sur les effectifs se fait via le temps de travail, l'intérim et le CDD. L'adaptation des compétences va se faire à travers les formations. Sur du + long terme, pour anticiper au mieux les besoins de l'entreprise, la fonction RH peut faire de la GPEC. Si l'entreprise doit recruter, elle va passer par une démarche classique: définition d'un profil de poste, prospection, évaluation et sélection puis intégration du nouveau salarié.

### B/ La gestion des carrières

La rémunération: elle est liée à la qualification et à l'expérience du salarié, elle peut évoluer en fonction des performances individuelles (primes de performances) et collectives (primes d'équipes) & à la participation légale qui est obligatoire pour toute entreprise de + de 50 salariés et l'intéressement. Cette individualisation du salaire a l'avantage d'être incitative et permet à l'entreprise de maîtriser sa masse salariale.

La formation: compte tenu des évolutions auxquelles les entreprises doivent faire face, leurs salariés sont obligés de faire évoluer leurs compétences. Le législateur a fait adopter une série de formations, les CIF, DIF...et prévoit que les entreprises allouent au minimum un montant de 1,6% de leur masse salariale pour les formations. Au delà d'améliorer la performance des salariés la formation a aussi un effet positif sur leur satisfaction au travail.

La promotion interne: Cette promotion a une influence positive sur la motivation du salarié, si cela correspond à un projet de carrière du salarié. Elle prend 3 formes:

- *Promotion fonctionnelle:* changer de poste sans changer de niveau hiérarchique.
- *Promotion hiérarchique:* changement de niveau hiérarchique
- *Promotion géographique:* changement de situation géographique

### C/ La gestion des relations sociales

Elle se fait dans les entreprises de + de 50 salariés où ils existent plusieurs Institutions Représentative du Personnels (IRP). Deux IRP sont liés au seuil de 50 salariés: le comité d'entreprise & le Comité d'Hygiène et Sécurité des Conditions de Travail (CHSCT). Le délégué du personnel et les délégués syndicaux. L'objectif principal, est de résoudre par le dialogue ou la concertation les problèmes et revendications.

## III- Le développement technologique (R&D)

### A/ L'intérêt d'une activité de recherche

La réalisation d'une activité de recherche représente un coût élevé qui peut affaiblir la compétitivité de l'entreprise à court terme, car le retour sur investissement est long. Certaines entreprises peuvent faire le choix d'une stratégie de pionniers qui consiste à devancer les concurrents; ce qui permet de capter les 1<sup>er</sup> clients et de bénéficier de marge importante. Cette stratégie n'est réellement pertinente que quand la technologie est essentielle à la création d'un avantage concurrentiel. L'entreprise cherche à protéger ses innovations en déposant ses brevets. Il peut être parfois plus intéressant d'acquérir cette technologie ou d'en partager le développement. L'acquisition peut se faire soit par l'acquisition d'une licence (= le propriétaire d'un brevet autorise une entreprise à exploiter ce brevet), soit par l'achat du brevet, ou l'achat de l'entreprise qui possède le brevet.

### B/ Les formes d'innovation et leur diffusion

Les innovations peuvent porter sur les produits, sur les services ou sur les procédés. *L'innovation produit*: consiste à modifier ou à étendre les caractéristiques et les fonctionnalités d'un produit pour en améliorer son usage par les clients. *L'innovation service*: relative aux prestations immatérielles, soit aux offres qui combinent produits et services. *L'innovation procédé*: qui consiste à adopter de nouvelles méthodes de conceptions, de productions ou de distributions.

Analyse des innovations selon leur impact, les innovation incrémentales et radicales. *Les innovations incrémentales* sont de simples améliorations de l'existant, effets limités sur le marché. *Les innovations radicales* portent sur quelque chose de totalement inédit, des offres originales pour les clients potentiels.

L'innovation doit être diffusée afin que les clients puissent l'adopter. L'analyse de cette diffusion des innovations s'effectue selon deux approches différentes:

- développée par Rogers en 62, avance que ce sont les qualités de l'innovation qui vont déterminer sa diffusion sur le marché, 5 qualités:
  - L'innovation doit présenter un avantage relatif par rapport au produit ou à la technologie qu'elle remplace (facilité de lecture du cd par rapport aux cassettes).
  - L'innovation doit être cohérente avec les valeurs, les attentes du consommateur, c'est la compatibilité.
  - La complexité correspond au degré de difficulté, de compréhension et d'utilisation d'une innovation. Elle ne doit pas être trop complexe car non adoption du consommateur, mais il faut une certaine complexité car il pensera que ce n'est pas une vraie innovation.
  - L'essayabilité fait que plus l'innovation est facile à expérimenter, plus elle aura de chance de se diffuser.
  - L'observabilité est la visibilité des résultats de l'innovation
- développée par Akrich, Callon, Latour en 88, avancent que l'adoption d'une innovation dépend du soutien que lui apporte les acteurs du réseau socio-économique. Toutes innovations, dès l'origine, a un certain nombre d'alliés et un certain nombre d'ennemis pour qui sa diffusion constitue une menace. Le responsable de l'innovation va tisser des liens avec des acteurs de ce réseau socio-économique pour avoir le plus grand nombre d'alliés.

### IV- Les approvisionnements

Ils concernent l'acquisition des ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Ils auront une influence sur la compétitivité de l'entreprise car ils doivent assurer la fourniture en qualité et en quantité optimales. La politique d'approvisionnement va s'analyser en deux étapes A et B.

### A/ Typologie des achats

On distingue les achats routiniers des achats exceptionnels, les achats à forte valeur ajoutée et ceux à faible valeur ajoutée. Les achats routiniers ou exceptionnels à faible valeur ajoutée ne nécessite pas une politique d'approvisionnement élaborée car le risque sur l'activité de l'entreprise est quasiment nulle. Les achats routiniers à forte valeur ajoutée doivent faire l'objet d'une attention particulière. L'entreprise doit sécuriser ses approvisionnements pour éviter toute rupture de production, et elle doit veiller à la qualité des matières qui lui sont livrées, car ça influence la qualité de son propre produit. Les achats exceptionnels à forte valeur

ajoutée doivent faire l'objet d'un processus assez rigoureux car ils ont une conséquence à LT sur l'entreprise.

### *B/ La sélection des fournisseurs*

Pendant longtemps les politiques d'approvisionnements étaient focalisés sur le prix. Avec l'évolution des méthodes de production, on a modifié les méthodes d'approvisionnements. Les relations de LT entre entreprises et fournisseurs favorisent des gains mutuels. L'entreprise va essayer de développer des relations durables avec un nombre limité de producteurs. Ces relations ne signifient pas absence de contrôle des fournisseurs et absence de mise en concurrence. Pour bénéficier des avantages de la coopération tout en maintenant une certaine concurrence, certains partagent leur volume de commande envers un fournisseur.

### *V- Le développement durable*

Trouve son origine en 87 dans une conférence de l'ONU, c'est un mode de développement qui répond au besoin du présent, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Du côté des entreprises le DD se traduit par la mise en œuvre de politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Dans le texte Danone, on voit qu'ils veulent donner une image plus socialement responsable auprès du client. Même s'il n'a pas beaucoup de % de placement, les hypermarchés ne peuvent se passer de cette marque. Aujourd'hui les grandes entreprises doivent être socialement responsable.

### *A/ Les facteurs explicatifs de la RSE*

Depuis plusieurs années, on observe des changements dans les entreprises qui s'explique par des crises écologiques, des crises socio-économiques. La responsabilité de certaines entreprises étant mise en avant dans ces différentes crises, objet de nombreuses critiques dont les ONG se sont fait des relais. FREEMAN 84, on passe d'un mode de gestion des entreprises axé sur une approche SHARE HOLDER sur les attentes des actionnaires, à une approche STAKE HOLDER axée sur les attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise. Les parties prenantes sont tout groupe ou individu qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

### *B/ Les modalités*

Intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes. Être socialement responsable c'est aller au-delà du simple respect des obligations juridiques. Au niveau social, la RSE se concrétise par la diminution des risques professionnels, par le recrutement des personnes handicapées, par l'encouragement des initiatives des salariés. Au niveau sociétal, la RSE se caractérise par le financement de recherche contre certaines maladies, soutien à des actions culturelles... Au niveau écologique, la RSE se traduit par des programmes de réduction des émissions de déchets, du recyclage des déchets d'entreprise... Les entreprises sont incitées à faire + que ce qu'impose la réglementation. La loi NRE 2001 s'applique à toutes les entreprises cotées en France, impose aux entreprises de publier tous les ans un document qui recense les conséquences sociales, sociétales de l'entreprise.

### *Section 3- L'importance des liens au sein de la chaîne de valeur*

Une manière d'améliorer la performance de la chaîne de valeur, c'est d'optimiser le fonctionnement d'une ou plusieurs activités. Au delà de cette optimisation, PORTER insiste sur l'importance des liaisons entre activités comme source de création de valeur.

### *I- Les liaisons entre activités principales*

Améliorer ces liaisons permet d'éviter les goulots d'étranglements entre ces activités principales.

## II- Les liaisons entre activités principales et d'activités de soutien

Les activités de soutien rendent possible le bon fonctionnement des activités principales, pour cela il faut que la communication soit bonne.

## III- Les liaisons entre chaîne de valeur

La dernière manière d'améliorer la chaîne de valeur de l'entreprise est d'améliorer les liens avec ces fournisseurs ou clients. Ex: les systèmes inter organisationnels de gestion des stocks qui permettent de faire en sorte que se soit les fournisseurs qui gèrent les stocks de l'entreprise.

## VI- La question des activités créatrices de valeur et de l'a sous-traitance

Une entreprise n'est pas nécessairement performante sur toutes les activités qui composent sa chaîne de valeur. Une entreprise doit se demander quelles sont les activités qui participent beaucoup à la création de valeur, et quelles sont celles qui participent peu ou très peu à la création de valeur. La tendance est de sous-traiter ces activités ayant peu de création de valeur.

## Chapitre 2- Les structures d'entreprises

### Introduction- Les structures des entreprises

MINTZBERG (1982), la structure est la somme totale des moyens employé pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. La structure va donc assurer l'articulation entre les différentes fonctions et orienter les comportements des individus. La représentation la plus classique de la structure est l'organigramme. Cet organigramme met bien en évidence la séparation des domaines de compétences, les relations entre les composantes de la structure sur une échelle hiérarchique. Cet organigramme est indispensable mais il ne permet pas de saisir la réelle complexité des relations entre les individus, entre les composantes de la structure. La structure réelle est la combinaison entre un design formel et des relations informelles. La conception de la structure est donc un exercice complexe qui relève de la direction générale et qui influence la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise

### Section 1- Les paramètres de structures

Étant donné que la mission d'une fonction influence celle d'une autre, il faut donc définir des modes de coordination. La nature de ces biens constitue un premier choix. Le fonctionnement interne de chacune des fonctions, va constituer un deuxième niveau de choix. Il y a quatre paramètres principaux qui permettent de définir la structure.

#### I- La spécialisation

Quand le dirigeant est seul il assure l'ensemble des missions (la gestion administrative; la vente...) Dès que l'entreprise se développe il est amené à créer des départements, à recruter des collaborateurs qui auront chacun une mission spécifique. Cette division du travail, renvoi au paramètres de spécialisation. La spécialisation se mesure par l'intensité correspond à la concentration des missions au sein d'une même entité ou d'une même personne. Une forte spécialisation limite l'éventail des tâches qui lui sont confiés. Le mode de spécialisation renvoi au critère de découpage des activités. Les critères les plus classiques sont les fonctions, les zones géographiques, les marques, les catégories de clients... Une spécialisation intense à pour avantage de favoriser l'expertise des individus, ils auront une connaissance approfondie de leur travail. Cette expertise se traduit par une meilleure productivité et une meilleure performance de l'individu au travail.

L'inconvénient est que la forte spécialisation se traduit par une répétitivité du travail qui peut être démotivant, se traduit par une faible polyvalence qui nuit à la flexibilité, en enfin par une méconnaissance du travail des autres personnes. La spécialisation est fondamentalement liée à la diversité à laquelle est confrontée l'entreprise. Plus ses clients, plus ses marchés géographiques, plus ses produits sont variés, plus la spécialisation s'impose.

## II- La coordination

Plus la spécialisation est forte plus on découpe l'entreprise en petite partie. La question qui se pose est celle de leur coordination pour préserver la cohérence de l'ensemble. Le maintien de cette cohérence globale est d'autant plus difficile que les différentes entités ont parfois des objectifs contradictoires et ne fonctionnent pas selon les mêmes logiques. Les différents mécanismes de coordination sont:

- ajustement mutuel: les individus se consultent entre eux, et ils décident de la conduite à tenir. L'ajustement mutuel ne peut fonctionner que dans des petits groupes, et il nécessite la volonté de travailler ensemble
- supervision directe: supervision par la hiérarchie, repose sur la transmission d'ordre et sur le contrôle de leur exécution. Si le responsable hiérarchique a trop de personnes à encadrer ça peut se traduire par sa saturation et sur l'incapacité à tenir son rôle. Quand il y a des points où il n'est pas compétent il fait remonter à sa hiérarchie, se traduit par des processus qui sont longs
- standardisation:
  - des procédés: séquence de réalisation que le salarié doit suivre pour réaliser son travail.
  - des résultats: on définit les résultats ou les objectifs à atteindre.
  - des qualifications: lorsqu'on embauche un salarié ayant une formation précise on y standardise la qualification et le savoir. Toutes les personnes qui ont la même formation, ou le même type de formation, réagiront de la même manière au quotidien, et seront immédiatement capables de se comprendre entre elles et de travailler entre elles
  - des normes: faire en sorte que les salariés adhèrent à un système de valeurs commun, de manière à ce qu'ils travaillent tous dans le même but
  - des agents intégrateurs: assure la liaison entre différentes entités

## III- La formalisation

La spécialisation et la coordination peuvent faire l'objet d'une disparition plus ou moins abstraite c'est-à-dire une formalisation variable. Un haut degré de formalisation se caractérise par une abondance de règles et de procédures. La forte formalisation limite les possibilités d'interprétation des situations par les individus, et limite de ce fait leur marge de manœuvre. Permet de contrôler, de maîtriser le comportement en entreprise, permet de se protéger contre un comportement défaillant d'un salarié.

## IV- La centralisation

C'est le degré de conservation du pouvoir de décision par la direction générale. Structure centralisée à l'extrême avec la DG qui dirige tout. Ou une structure décentralisée où on partage le pouvoir de décision, donne de l'autonomie aux acteurs qui sont sur le terrain. La centralisation a comme avantages: la réduction des coûts; vision globale de l'org<sup>o</sup> qui permet une bonne cohérence entre les décisions. La décentralisation a comme avantages: aboutit à des décisions de bonne qualité; décisions adaptées à la réalité du terrain; décisions prises rapidement; facteur de motivation; évite que la DG soit occupée par des pb opérationnels. Généralement on va décentraliser les fonctions pour lesquelles l'autonomie décisionnelle est indispensable et centraliser les fonctions transverses. Décentralisation de la fonction marketing, centralisation de R&D.

## V- Les formes mécanistes et organiques

## *Théorie de la différenciation-intégration (BURNS et STALKER 1961)*

Selon ses caractéristiques en termes de spécialisation, de coordination, de formalisation, une structure d'entreprise va être plutôt mécaniste ou organiste. Spécialisation forte, coordination hiérarchique, forte formalisation, centralisation poussée. Cette forme mécaniste est efficace quand le travail à réaliser est simple et quand l'environnement de l'entreprise est stable. La forme organique aura une faible spécialisation, une coordination par ajustement mutuel, faible formalisation, forte décentralisation. Elle sera plus adaptée dans le cadre d'un environnement turbulent et dans un travail complexe. Une entreprise est organisée soit de façon organiste soit de façon organique. La différenciation est le fait que des fonctions sont organisées de façon ≠. Le pb s'il y a une très forte différenciation, c'est qu'on risque d'aboutir à des incompréhensions ou des conflits entre fonctions, au final à une faible performance des entreprises.

Plus il y a de différenciation, plus on va avoir besoin de mécanismes intégrateurs de manière à donner une cohésion au sein de l'entreprise LAWRENCE et LORSCH 73. Possibilités:

- recours à des agents intégrateurs (chef de produit)
- multiplier les groupes de travail composés de personnes appartenant à ≠ fonctions
- culture d'entreprise
- systèmes de contrôle, de planifications, reporting (remontée d'info° vers le haut)

## *Section 2- Les types de structures*

### *I- Les structures fonctionnelles*

La structure fonctionnelle est construite sur les bases des fonctions qui composent l'entreprise. Avantages: permet à la DG de s'appuyer sur des compétences très poussées au sein de chaque fonction. Inconvénients: mise à part la DG personne n'a la responsabilité de l'intégralité d'un produit ou d'un segment de clients. Les différentes fonctions ont des difficultés à coordonner leur travail; les structures fonctionnelles sont des structures souvent rigides avec des difficultés d'adaptation, chacune des fonctions tente de maximiser ses propres objectifs. La structure fonctionnelle est adaptée pour des entreprises mono-activités,

### *II- Les structures divisionnelles*

Dès que l'entreprise développe plusieurs types d'activités, on va remplacer la spécialisation par fonction par un autre type de spécialisation. Spécialisation par groupe ou par produit, par type de clients. La structure peut également être multi-divisionnelle. L'entreprise s'organise en un ensemble de divisions où on trouve le terme de business units au sein desquels on retrouve les fonctions opérationnelles nécessaires au respect de la diversité des divisions ex: fonction marketing, un certain nombre de fonctions support peuvent être centralisées rattachées directement à la DG. Cette structure divisionnelle ressemble à une juxtaposition d'entreprises responsables de leurs objectifs dans la gestion de leurs moyens. C'est cette autonomie des divisions qui est la condition de l'efficacité des structures divisionnelles. L'autonomie des divisions insufflé une culture de performance économique.

Chacune des divisions devient un centre de profit, on va comparer les résultats aux autres divisions de l'entreprise. La structure divisionnelle permet la réactivité de l'entreprise, l'autonomie dont bénéficie les divisions leur permet de réagir rapidement aux changements de l'environnement. La DG ne s'occupe plus des pb opérationnels, elle peut se recentrer sur des situations stratégiques. La DG assure la coordination entre les divisions quand celles-ci entretiennent des relations de marché. Inconvénients: se sont des structures coûteuses parce que les fonctions opérationnelles se répartissent au sein des ≠ divisions; manque d'expertise fonctionnelle; les divisions se concentrent sur leurs propres objectifs, elles ont peu d'intérêts à coopérer entre elles. Les structures divisionnelles sont donc des structures qui sont adaptées aux entreprises diversifiées et qui doivent prendre en compte des spécificités en terme de produit, zone géo...

### *III- Les structures matricielles*

Correspondent à la superposition des structures fonctionnelles et divisionnelles, elle croise les fonctions et les divisions. Le fonctionnement des structures matricielles dépend de la qualité de la collaboration entre les responsables des divisions et les responsables des fonctions. Le problème est qu'ils peuvent avoir des intérêts divergents, le responsable de division cherche à avoir plus de moyens pour développer sa division. Le responsable de fonctions a des moyens limités qu'il cherche à répartir entre les ≠ divisions.

La structure matricielle cherche à combiner les avantages des deux types de structures précédentes. Inconvénients: double appartenance hiérarchique des salariés, si stress important → démotivation du salarié; risque de multiplication des conflits. Cette structure bouleverse la hiérarchie classique, elle prend le pari de l'ajustement mutuel.

#### IV- La structure en réseau

C'est le mode le plus avancé pour gérer l'incertitude provenant de l'environnement. Lorsqu'on parle de structure en réseau, on englobe 2 choses: l'entreprise en réseau & le réseau d'entreprise. L'entreprise en réseau: cela consiste à organiser l'entreprise en un ensemble de cellule qui fonctionne chacune comme des PME. Chacune des ces PME sont autonome sur le plan décisionnel et entretiennent peu de relations de marché avec les autres cellules. Ex: réseau bancaire, les entreprises de travail temporaire. Les entreprises ont un contrôle hiérarchique réduit. Structure à caractère organique.

Le réseau d'entreprise: rassemble des entreprises relativement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur. Chacune de ces entreprises se spécialisent sur ses compétences fondamentales, il y a donc des transactions marchandes quotidiennes avec les autres entreprises composant le réseau. Les frontières de la firme sont difficiles à délimitées puisque toutes ses entreprises concourent à proposer une offre unique pour le client. Ex: CISCO (entreprise spécialisée dans l'optimisation des réseaux info), ils se sont lancés dans le cloud-computing. La plupart du temps le réseau d'entreprise est dominé par une firme centrale qui est le donneur d'ordre. 2 avantages : la flexibilité car tous les partenaires supportent la variation de la demande & accès aux compétences spécialisées détenus par les partenaires au sein du réseau. Les limites: risque d'opportunisme de certains partenaires au sein du réseau puisque chacune des entreprises est juridiquement indépendante & nécessité pour le donneur d'ordre d'adopter des dispositifs de contrôle ce qui va générer des coûts pour lui.

#### V- Les structures par projets

Chaque projet va se caractériser par sa finalité et par son horizon temporel. L'organisation en équipe-projet correspond donc à la création d'une équipe dédiée composée des métiers requis pour le déroulement du projet. Chaque équipe-projet devra être très autonome dans la gestion du projet qu'elle porte. Les équipes-projet sont adaptés à des projets lourds, si les projets sont + légers il est + simple et moins coûteux de laisser les personnes au sein de leur fonction, et de leur dégager un peu de temps pour qu'il puisse travailler ensemble.

### Section 3: Les facteurs d'influence de la structure

La théorie de la contingence montre qu'il n'existe pas un seul bon type de structure mais que par contre on peut identifier les conditions dans lesquelles une structure est supérieure aux autres. Les différents facteurs d'influence de la structures sont appelé les facteurs de contingence.

#### I- L'âge et la taille de l'entreprise

Quand l'entreprise se développe, on va constater généralement un accroissement de la spécialisation, une plus grande formalisation des méthodes de travail, augmentation de la standardisation et du nombre de responsable hiérarchique. Le risque d'une augmentation mal maîtrisé de la taille de l'entreprise est la

bureaucratization qui va aboutir à une entreprise

## II- La technologie

On entend ici, la technologie de production qui change les matières premières en produit. Des technologies différentes se traduisent par des caractéristiques structurelles différentes. WOODWARD distingue 3 modes de productions:

- la production à l'unité: cad la fabrication soit d'un produit unique soit d'une petite série.
- la production de masse: production de très grandes séries
- la production en continu: ce sont des processus de production qui ne peuvent pas être interrompus. la production de gaz, d'électricité

WOODWARD met en évidence que les entreprises à faible complexité technologique possèdent les caractéristiques des structures organiques. Alors que celle qui ont une complexité technologique + forte, ont les caractéristiques des formes mécanistes.

Pour PERROW, l'influence technologie-structure s'analyse à travers 2 dimensions:

- la variabilité des activités de production: ce qu'il évalue au travers de la + ou - grande standardisation
- la formalisation de la production: est ce qu'il est possible de prescrire le travail ou non?

## III- La stratégie

CHANDLER, il regarde la création et le développement d'un certain nombre d'entreprise américaine depuis leur naissance jusque dans les années 70. Il montre que l'entreprise est surtout organisée autour du dirigeant, puis il faut spécialiser le travail, l'entreprise va adapter sa structure organisationnelle. La structure suit la stratégie sinon l'entreprise voit sa performance décliner. 3 explications à cette idée:

- la structure influence la perception des changements de l'environnement.
- la structure oriente les choix stratégiques, une entreprise qui a une structure divisionnelle va plutôt rester sur une stratégie de diversification et va avoir du mal à adopter une stratégie de spécialisation
- la structure a une influence sur la capacité de changement de l'entreprise

## IV- L'environnement

Il y a plusieurs caractéristiques de l'environnement qui influence la structure de l'entreprise:

- la munificence: elle correspond à la capacité de l'environnement à offrir aux entreprises une croissance régulière et soutenue. Lorsque la munificence est forte il y a peu de contraintes qui pèsent sur les entreprises, elles vont donc peu se préoccuper de leur structure. Alors que la munificence est faible on va constater une restructuration forte des entreprises
- la complexité de l'environnement: l'environnement est + ou - facile à comprendre
- l'incertitude qui est lié à la fréquence des changements dans l'environnement

La complexité et l'incertitude sont le + souvent pris en compte par les auteurs.

BURNS et STALKER, les structures organiques sont adaptées aux structures dont le degré d'incertitude est fort. LAWRENCE et LORSCH avait mis en évidence l'importance d'avoir des structures différenciées.

## V- La culture nationale

HOFSTEDE a beaucoup travaillé sur les cultures nationales puis son travail fut transposé dans la gestion. Pour lui 4 éléments existent pour caractériser une culture nationale:

- le degré d'individualisme
- la distance hiérarchique
- le contrôle de l'incertitude
- la masculinité vs la féminité

Pour la France, on a une distance hiérarchique forte, crainte du risque, structure fortement hiérarchisé (forte mécaniste). A l'inverse on a beaucoup + de structures divisionnelles parce qu'elles permettent de prendre des risques et valorisent la compétition entre les divisions.

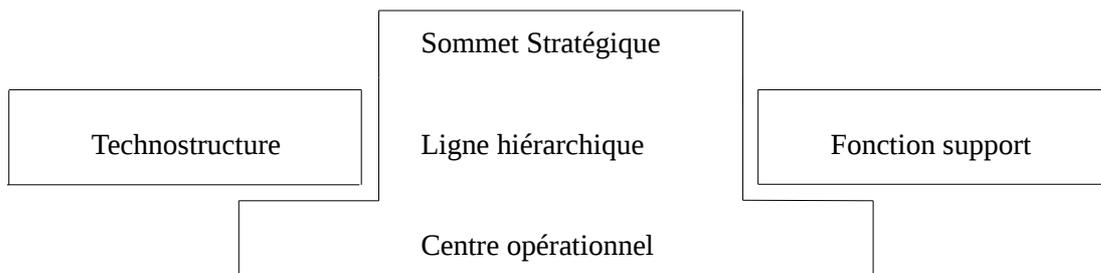
Section 4: L'approche configurationniste

MINTZBERG essaie de relier les différents facteurs de contingence. Toute organisation se compose de 5 éléments qu'il représente de manière schématique.

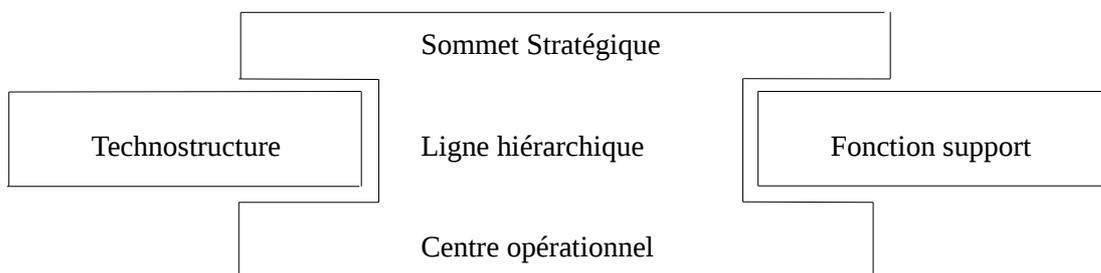
Le sommet stratégique élabore la stratégie, suit les performance de l'entreprise. Le centre opérationnel regroupe le personnes liés à la production des biens et des services. La ligne hiérarchique assure le relais entre le sommet et la base. La technostructure conçoit les méthodes de travail. Les fonctions support ont pour mission de fournir les services nécessaire à la production. La coordination entre ces 5 éléments se fait par les mécanismes déjà vu tels que ajustements mutuel...

MINTZBERG définit 5 configurations structurelles qui sont des combinaisons théoriquement cohérentes de paramètres de contingence et de structure:

- la structure simple: Structure organisée autour uniquement du sommet hiérarchique et centre opérationnel. Coordination se faisant par supervision directe. Entreprise jeune de petite taille, à technologie peu sophistiquée, dans un environnement simple et dynamique

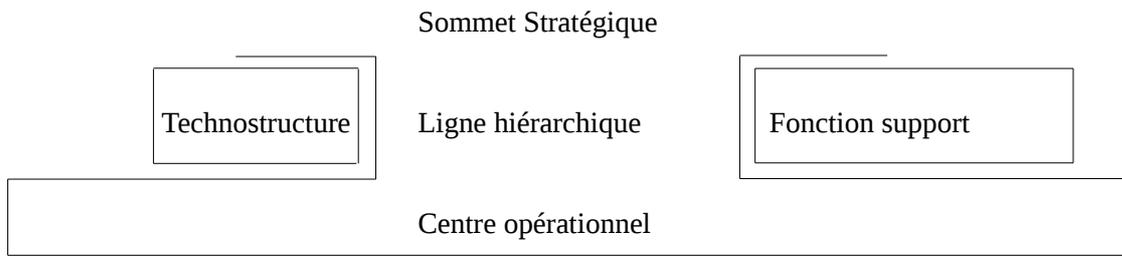


- bureaucratie mécaniste: standardisation du travail, forte formalisation, tâches plutôt routinières, spécialisées. La technostructure définit les méthodes de travail, planifie le travail, assure le contrôle du travail réalisé. Configuration adaptée à des entreprises de grande taille, à technologie simple, environnement peu complexe et stable.

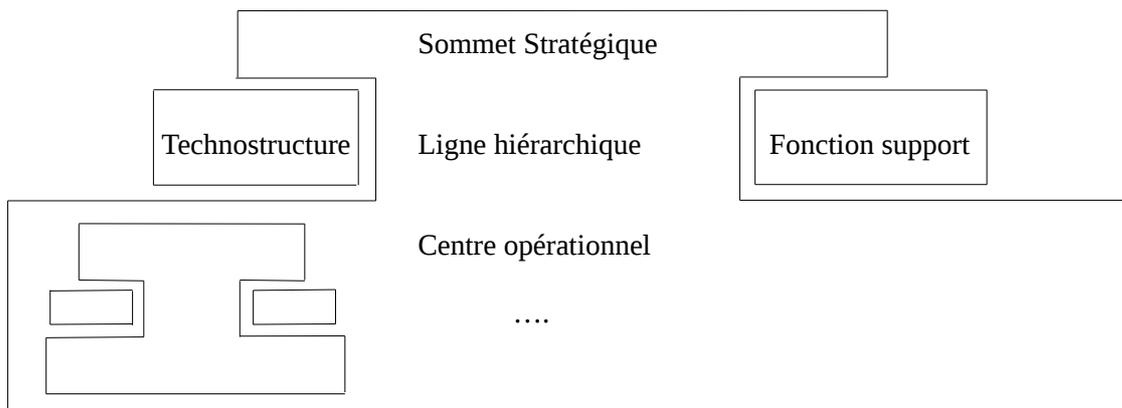


- bureaucratie professionnelle: standardisation des compétences, des qualifications. Mode de coordination le plus important. L'élément central est le centre opérationnel qui est composé de spécialistes qui sont recruté sur la base de leur expertise et ont une très grande autonomie. Structure décentralisée avec une importance faible à a fois de la ligne hiérarchique et de la technostructure. Technologie et environnement complexe.

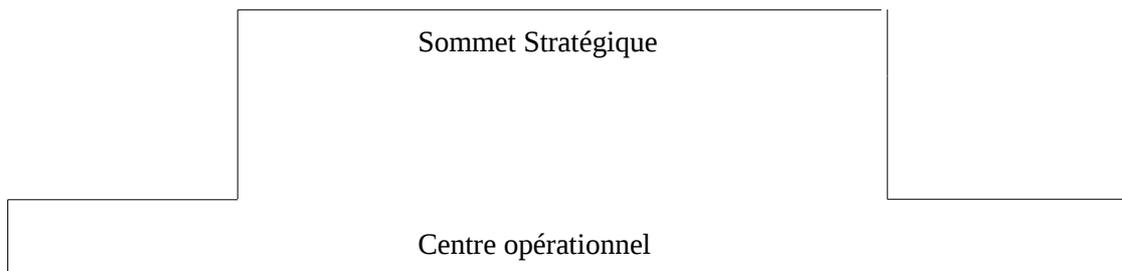




- *structure divisionnalisée*: l'élément important est le centre opérationnel. Standardisation des résultats. Chaque division est autonome dans l'atteinte de ses objectifs. Structure décentralisée. Adapté quand chacune des division est confrontée à un environnement très spécifique.



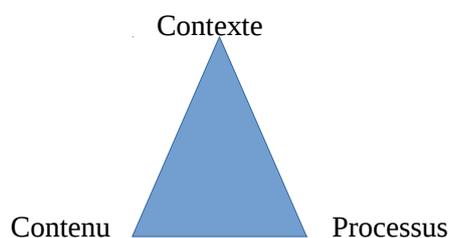
- *adhocratie*: ajustement mutuel. Structure adaptée quand la technologie est complexe, l'environnement dynamique, et pour les entreprises de petites tailles et innovantes ex: start up



**Chapitre 3- Le changement organisationnel**

Section 1- Les dimensions du changement organisationnel

PETTIGREW (1985)



**I- Les facteurs de changement (le contexte)**

Ce changement organisationnel correspond au passage d'un état actuel jugé inadéquat, à un autre considéré comme plus adapté qui répond mieux aux exigences de l'environnement ou aux nouvelles aspirations des dirigeants. Le changement a pour origine l'environnement et les facteurs d'évolutions de l'environnement sont multiples

### A/ Le progrès technologique

Les nouvelles technologies rendent obsolètes les anciennes, les entreprises sont obligées de les adopter sous peine de se faire dépasser par leurs concurrents. Adopter des new technologies amènent des changements d'organisation.

### B/ La mondialisation des marchés

Le fait qu'il y ait une mondialisation des marchés, ça nécessite que les entreprises modifient plus souvent leurs structures.

### C/ Les déréglementations

L'intervention de l'état ex: couverture à la concurrence. Le contexte interne contient la structure de l'entreprise, la culture de l'entreprise, les relations de pouvoirs à l'intérieur de l'entreprise... Le contexte interne influence fortement la perception et l'interprétation du contexte externe, et les choix en matière de changements.

## II- Le processus de changement (processus)

LEWIN (1951) s'intéresse aux phases successives de tous processus de changement. Les phases sont:

- le dégel ou la dé cristallisation: les individus prennent conscience de la nécessité de changer
- le mouvement ou le déplacement: changer la structure, l'organisation du travail, les technologies...
- gel ou recristallisation: diffusion et acceptation du changement

## III- Les types de changement (contenu)

Grande diversité du contenu du changement organisationnel, selon deux critères:

- écart entre la situation avant et après le changement: si cet écart est faible c'est un changement incrémental, si l'écart est fort on parle de changement radical
- périmètre organisationnel touché par le changement: le changement sera soit local (touchera une fonction de l'entreprise), soit global (il aura alors des conséquences sur l'ensemble de l'entreprise)

## IV- La résistance au changement

C'est la capacité des individus à entraver un projet de changement. Les individus ont de bonnes raisons de résister au changement. Par exemple l'anxiété générée par le projet et la peur de l'inconnu. Ou la modification des rapports de pouvoir. Crainte de l'individu de ne pas avoir les compétences, les connaissances nécessaires. L'influence du groupe.