



Introduction

Qu'est-ce que l'entreprise ?

- Activité : système produisant des biens et des services à l'aide de moyens (humains & techniques)
- Destination : la vente (le marché)
- But ultime : dégager de la **valeur** (= **profit**)



Introduction (2)

- Réaliser une production aux meilleurs coûts
- Elle va donc combiner des facteurs de production : du travail, du capital (technologique, financier, etc.)
- et utiliser des 'consommations intermédiaires' = mat. 1°, énergie, services divers.



Introduction (3)

- L'entreprise est complexe :
 - unité de production
 - unité de répartition des revenus
 - cellule sociale



Introduction (4)

- centre de décision
- organisation (voir après)
- système ouvert sur l'environnement

I. LES PRINCIPALES FORMES D'ORGANISATION D'ENTREPRISE

L'entreprise coordonne 5 fonctions différentes indispensables à l'atteinte de ses objectifs =

- 1. La production**
- 2. L'approvisionnement et le financement**
- 3. La vente** (commercial et marketing)



4. **La logistique** (stockage et transport)

5. **La Gestion des ressources humaines (GRH)**

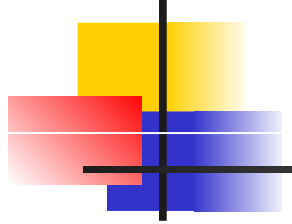
→ nécessité de clarifier sa structure interne.



Ces différentes formes
d'organisation sont schématisées
par un **organigramme**

**a) répartition par fonctions
(tâches) →**

Répartition par fonctions



Direction générale



Recherche & Développement

Production

GRH

marketing

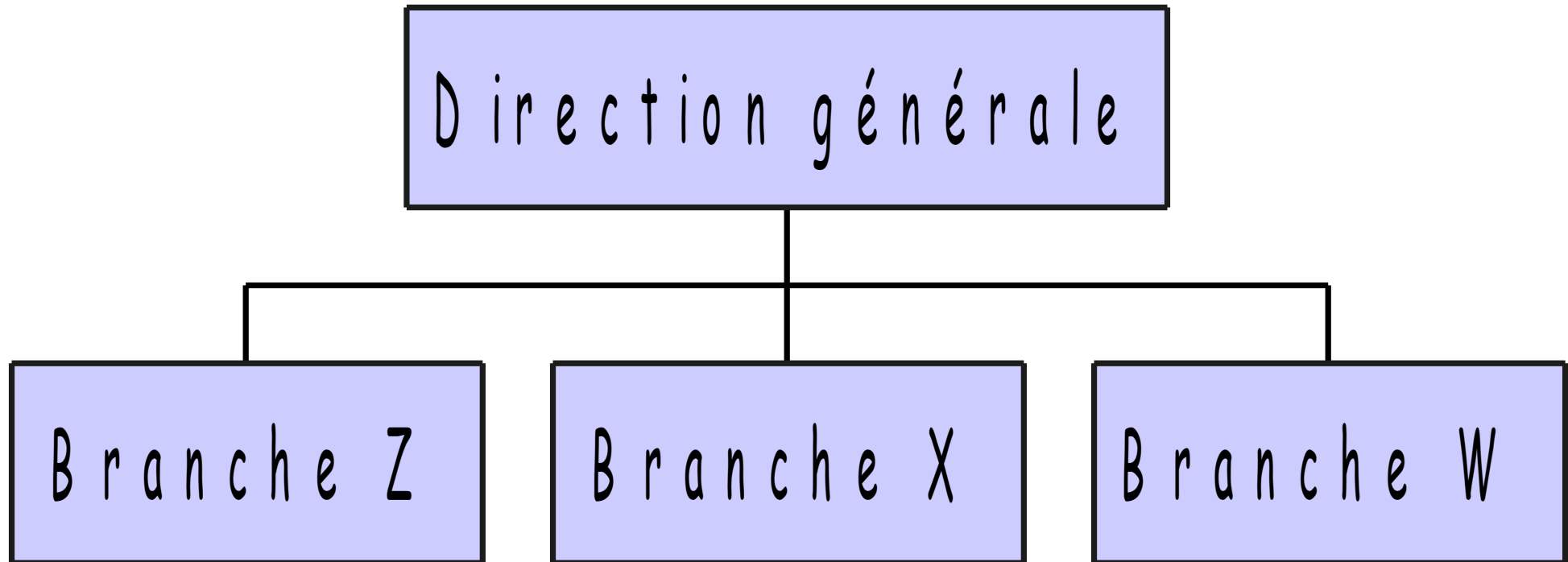


b) par structure

- Divisionnelle,
- Par produit,
- Géographique,
- Par branche d'activité, etc.

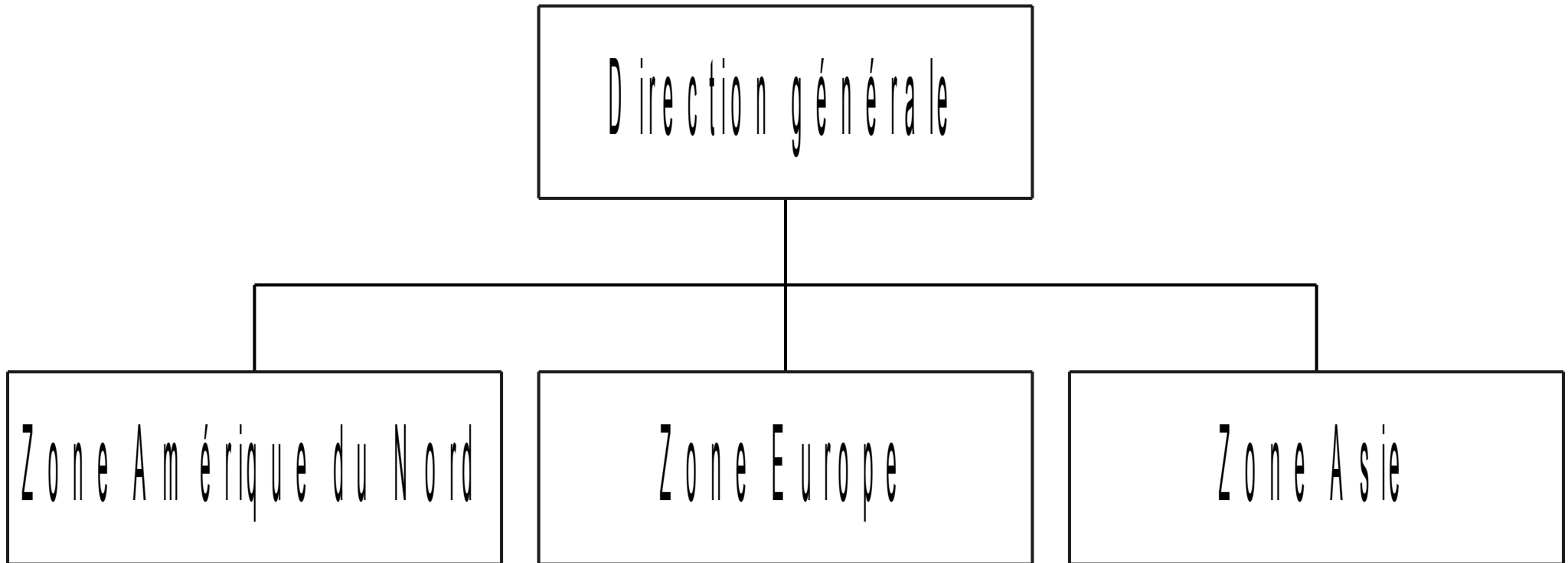
Répartition par Structure

1- Divisionnelle



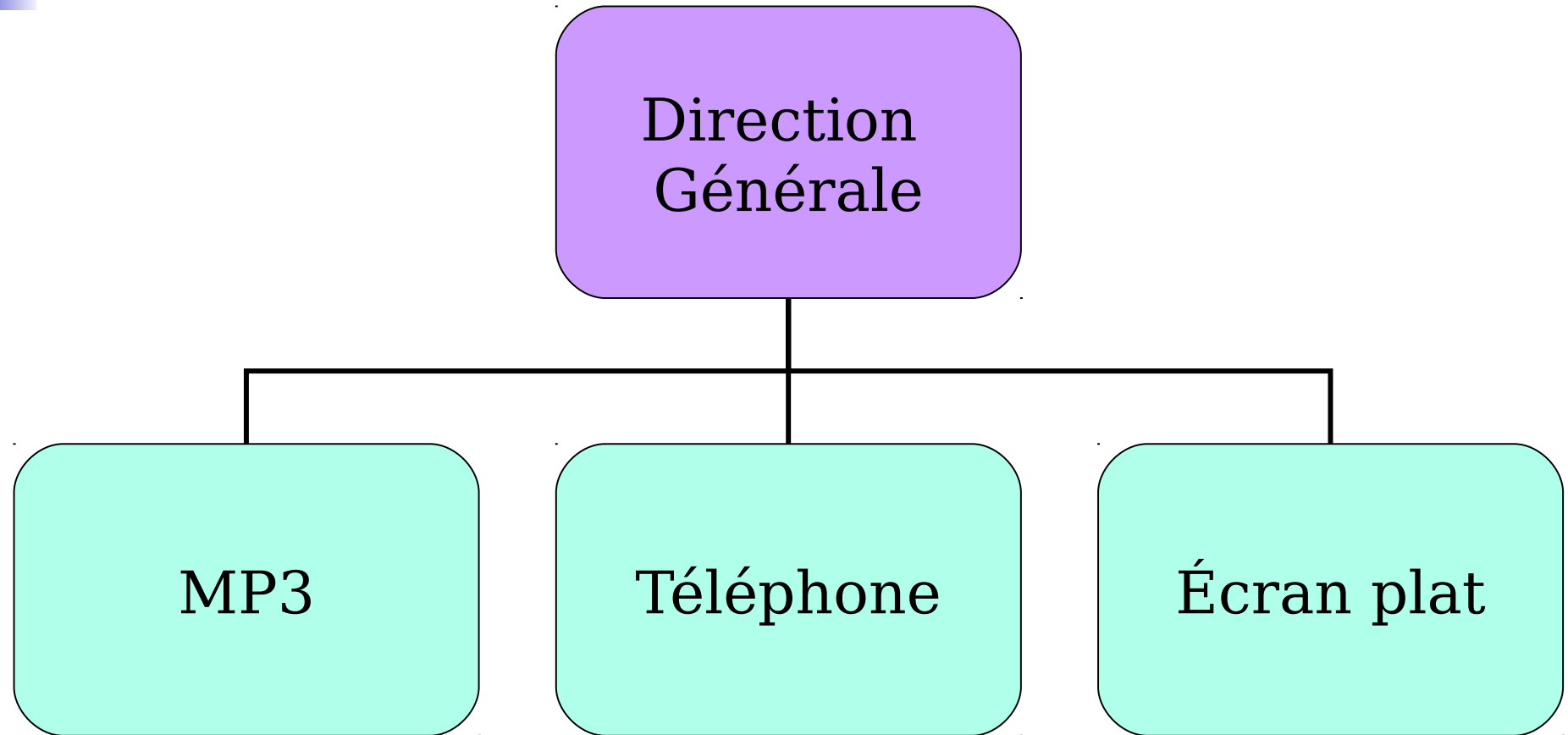
Répartition par Structure

2- Géographique



Répartition par Structure

3- Produits

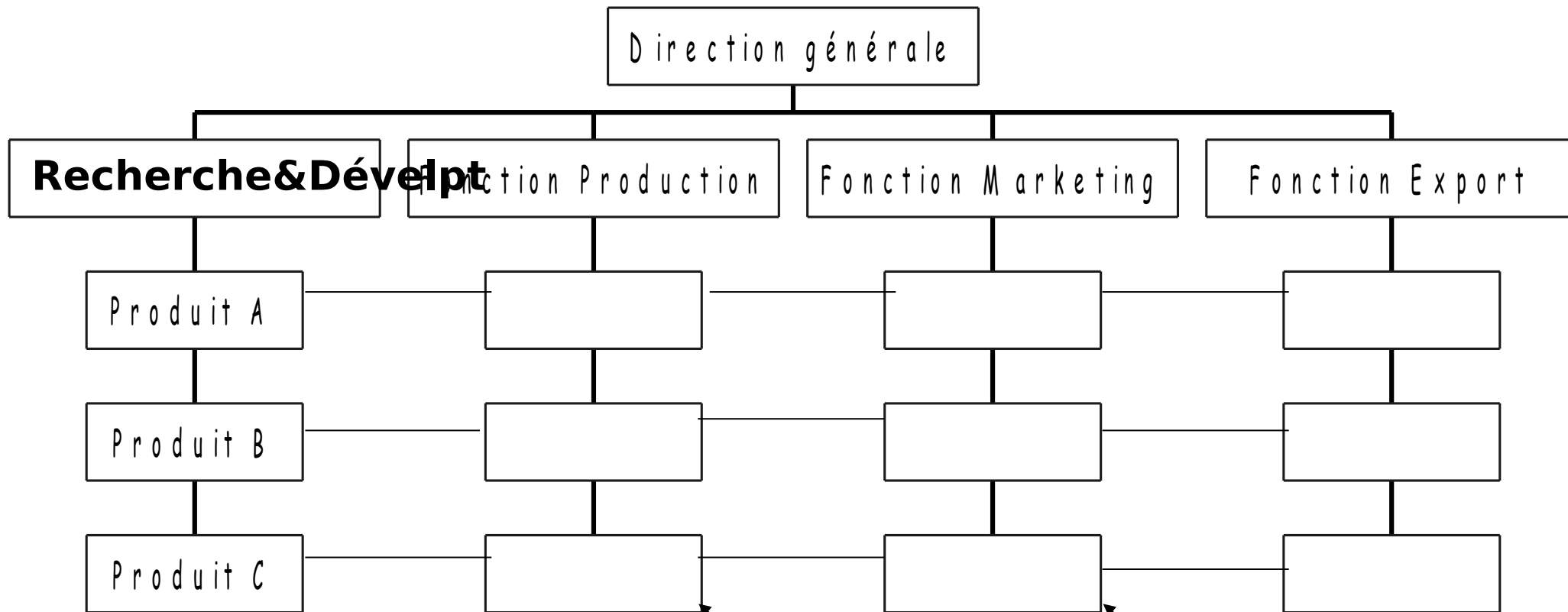




c) répartition combinée =

Multidivisionnelle (combinaison
des 2 formes précédentes)

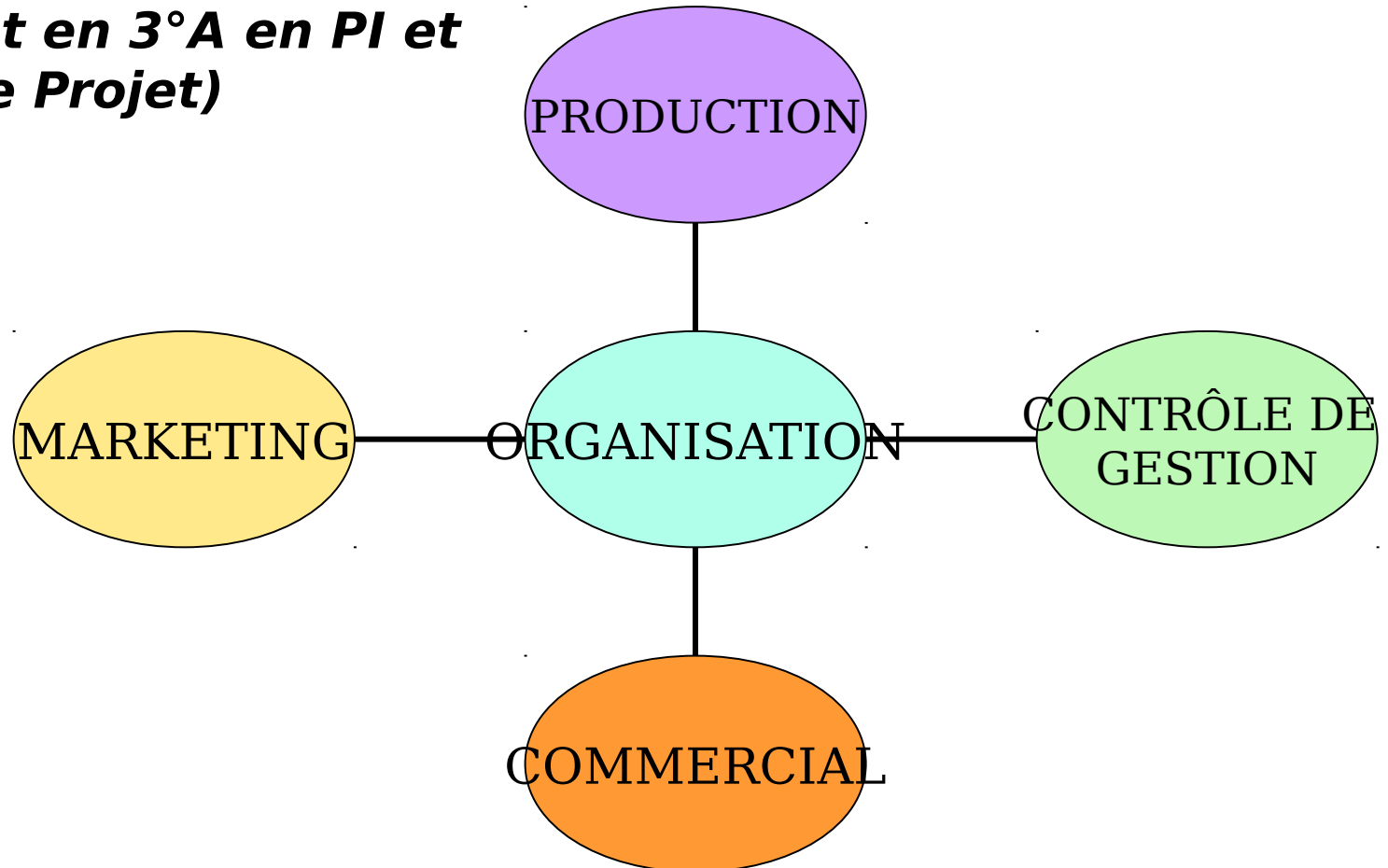
Répartition Multidivisionnelle



Cheminement du produit dans chaque service

d) Organisation par objectifs ou par projets

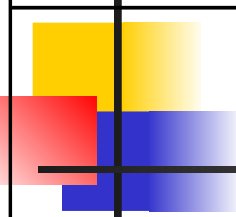
(Développpt en 3°A en PI et Gestion de Projet)



II- Les Fonctions

<i>FONCTIONS</i>	<i>SERVICES</i>	<i>ATTRIBUTIONS</i>
<i>Direction</i>	Etat Major	<i>Stratégie - Etudes – Organisation – Contrôle</i>
<i>Financement</i>	Comptabilité - Financier	<i>Prévisions – investissements – budget - opérations</i>
<i>Approvisionnement</i>	Achats – Stocks - magasins	<i>Politique d'appro. Relations fournisseurs – commandes – Gestion des stocks</i>

<i>FONCTION</i>	<i>SERVICES</i>	<i>ATTRIBUTIONS</i>
<i>Production</i>	Etudes - Méthodes – Ordonnanceme nt – Fabrication – Lancement – Contrôle Qualité	<i>Préparation technique du travail – Documents de Fabrication</i>
<i>Marketing - Commercial</i>	Ventes et Gestion – SAV – Action Commerciale	<i>Etude des besoins – Définition de la politique Commerciale – Animer un réseau - Vendre</i>

<i>FONCTIONS</i>	<i>SERVICES</i>	<i>ATTRIBUTIONS</i>
 <i>Ressources Humaines</i>	Embauche – Recrutement – Salaires – Carrières – Formation – Relations sociales	<i>Recrutement – Gestion du Personnel – Négociations – Animation de projets d'Entreprise</i>
<i>Innovation- Recherche-</i>	Labos - Bureaux	<i>Qualité- Sûreté Industrielle</i>
<i>Systeme d'Information</i>		<i>Communication</i>



III- Modèles fondamentaux d'Organisation du Travail

(Au) cours du XX^e Siècle : 2 grands modèles s'opposent

****Le modèle Taylorien & Fordien (II-1)**

****Le modèle japonais (Ohno) (II-2)
« Toyotisme » et suédois**



III.1- Le modèle de Taylor

(F. W. Taylor = Ingénieur début 20°)

OST = Organisation Scientifique du Travail
(École du Management scientifique -
Scientific Management)

a) Objectifs :

- Efficacité
- Gains de **productivité***

III.1- Le modèle de Taylor

(2)

Calcul de la productivité

- Productivité du Travail = $\frac{\text{Production}}{\text{Quantité de travail}}$
- Productivité du Capital = $\frac{\text{Production}}{\text{Quantité de capital** utilisé}}$

**technique

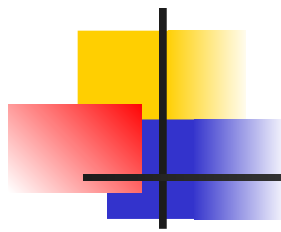
III.1- Le modèle de Taylor

(3)

b) Principes fondamentaux de l'OST

1. **Division du Travail et spécialisation des tâches** →

DIVISION DU TRAVAIL ET SPECIALISATION



VERTICALE	HORIZONTALE
séparation entre conception et exécution	Simplification des tâches & Spécialisation = 0.5

III.1- Le modèle de Taylor

2. Salaires liés à la productivité (aux pièces)
(4)
3. Présence d 'une hiérarchie forte
(contrôle)
3. « **one best way** » imposé par le B.M
(bureau des méthodes)

III.1- Le modèle de Taylor

(5) Conséquences :

Il influencera toute l'organisation industrielle du XX^e (Ford) par son efficacité (développement de la production, baisse des coûts, hausse de l'emploi etc..)

Toutefois :

Les effets pervers sont importants = conditions

de travail - surproduction - aliénation - etc.

III-2 Le Modèle d'organisation

Fordien (Ford)

OST + chronomètre systématique + chaîne (convoyeur)

→ Conséquences directes :

- cadence imposée par la machine
- déplacement du produit et non des hommes.
- Surveillance accrue (le contremaître)

III-2 Le Modèle Fordien **(Ford)**

- **Standardisation du produit** : modèle unique (Ford T noire)
- **Gains de productivité élevés**
- **Niveau d'investissement élevé** mais
- **Capital technique rigide** (peu adaptable) = les innovations sur les biens offerts sont faibles

III-2 Le Modèle **d'organisation du Travail**

Salaire : 5\$/jour = 2* salaire moyen

- **Objectif** : stabiliser la main-d 'œuvre
- Transforme l'employé **en client**
(introduction du crédit)
- MAIS : interdiction des syndicats →
 - pas de négociation admise sur les méthodes de travail ou conditions de travail
 - Seule négociation acceptée : le salaire.

III-3 Le Fordisme (niveau macro)

Définition :

- C'est un **modèle d'organisation social** reposant sur un **« rapport salarial »** → (5\$/jour)
- **Principe** = partage des gains de **productivité** entre les apporteurs de capitaux et les salariés →

III-3 Le Fordisme

- Naissance de la « **société de consommation de masse** » caractérisée par le lien

Production de masse →
***Consommation
de masse***

III-3 Le Fordisme :

exemples

a) Comment expliquer la crise de 1929 ?

C'est une « ***crise du fordisme*** »

Pas de partage des gains de productivité

entre les apporteurs de K et les salariés

III-3 Le Fordisme

Conséquences

- Hausse de la production
- Débouchés insuffisants
- Stocks d'inventus
- Crise de confiance au stock exchange (Wall Street)
- Jeudi noir (effondrement des cours)



III-3 Le Fordisme

b) « Trente Glorieuses » en France

- Reconstruction + rattrapage économique industriel par la mise en place du rapport fordiste = **hausse des salaires // hausse de la productivité**
- Fin de cette période : début années 70.

III-4. Le modèle japonais

- **Origine** : inventé chez Toyota par Ohno après 1945
- **Objectif** : gagner de l'efficacité par la **qualité globale du travail** (modèle inspiré des pratiques des ingénieurs U.S = Deming, Feigenbaum (entre 2 guerres))



III-4. Le modèle japonais

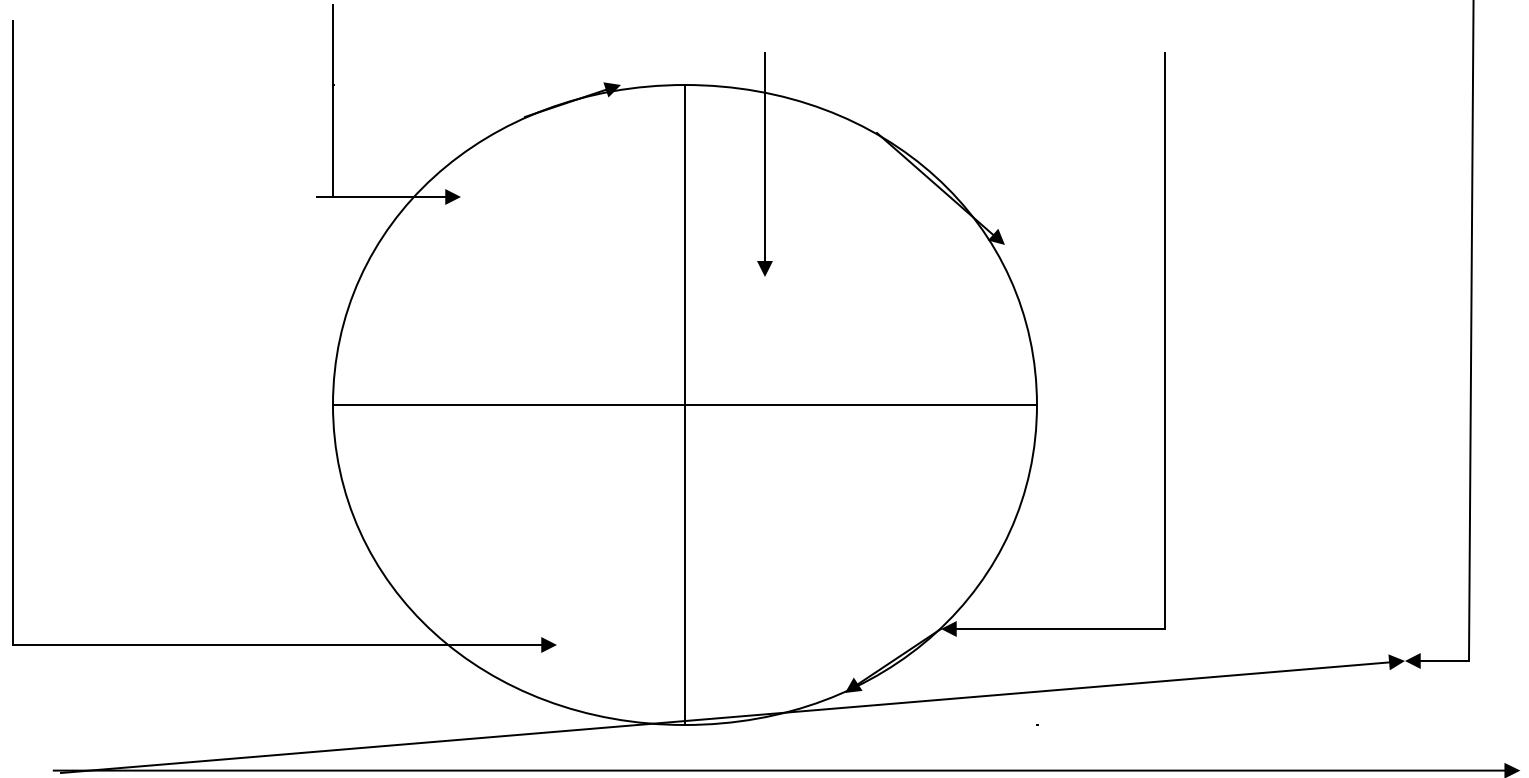
Deming :

Ses principes de travail sont schématisés par une roue (« **la roue de D.** ») composée de 4 parties permettant d'assurer une **amélioration continue** →

« La Roue de Deming »

Amélioration Continue

Check - Act - Plan - Do -



Le **modèle Japonais** est fondé sur les principes de **qualité en continu** dans l'organisation des équipes de travail. Ce sont :

- **Polyvalence** → Formation
- **Autonomie** → Travail en équipe
- **Apprentissage** → Échange d'informations
- **Innovation** → Amélioration permanente

Principes de l'objectif « Qualité totale »

(Total Quality management = TQM)

Les 5 « zéros »

- 0 délai 0 papier
- 0 défaut 0 panne
- 0 stock (Kanban = Just in Time)

Modalités de fonctionnement du TQM

Diagramme d'Ichikawa (causes / effets)

Méthode d'analyse d'un problème et recherche des causes selon le diagramme **des 5 « M »** =

**Méthode - Matière - Milieu -
Matériel - Main D 'Œuvre**

Diagramme Causes - Effets

Méthode Matière Milieu

Causes Effet

Matériel Main D 'Œuvre

IV- Hiérarchie : l'exercice du pouvoir

Organiser : déléguer les pouvoirs

3 modèles hiérarchiques essentiels

1. Hiérarchie linéaire (line)

2. Hiérarchie fonctionnelle (staff)

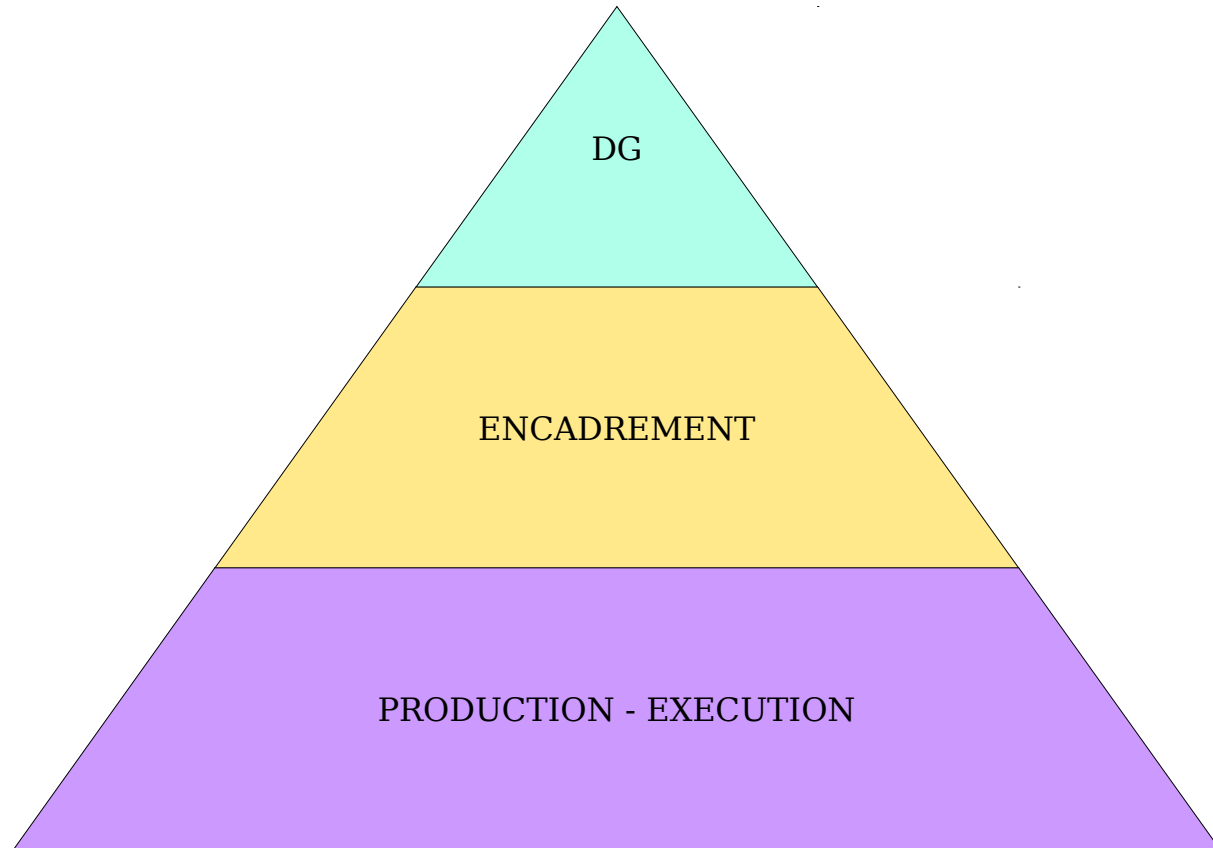
3. Hiérarchie « staff and line »

LA STRUCTURE HIERARCHIQUE : FORME PYRAMIDALE

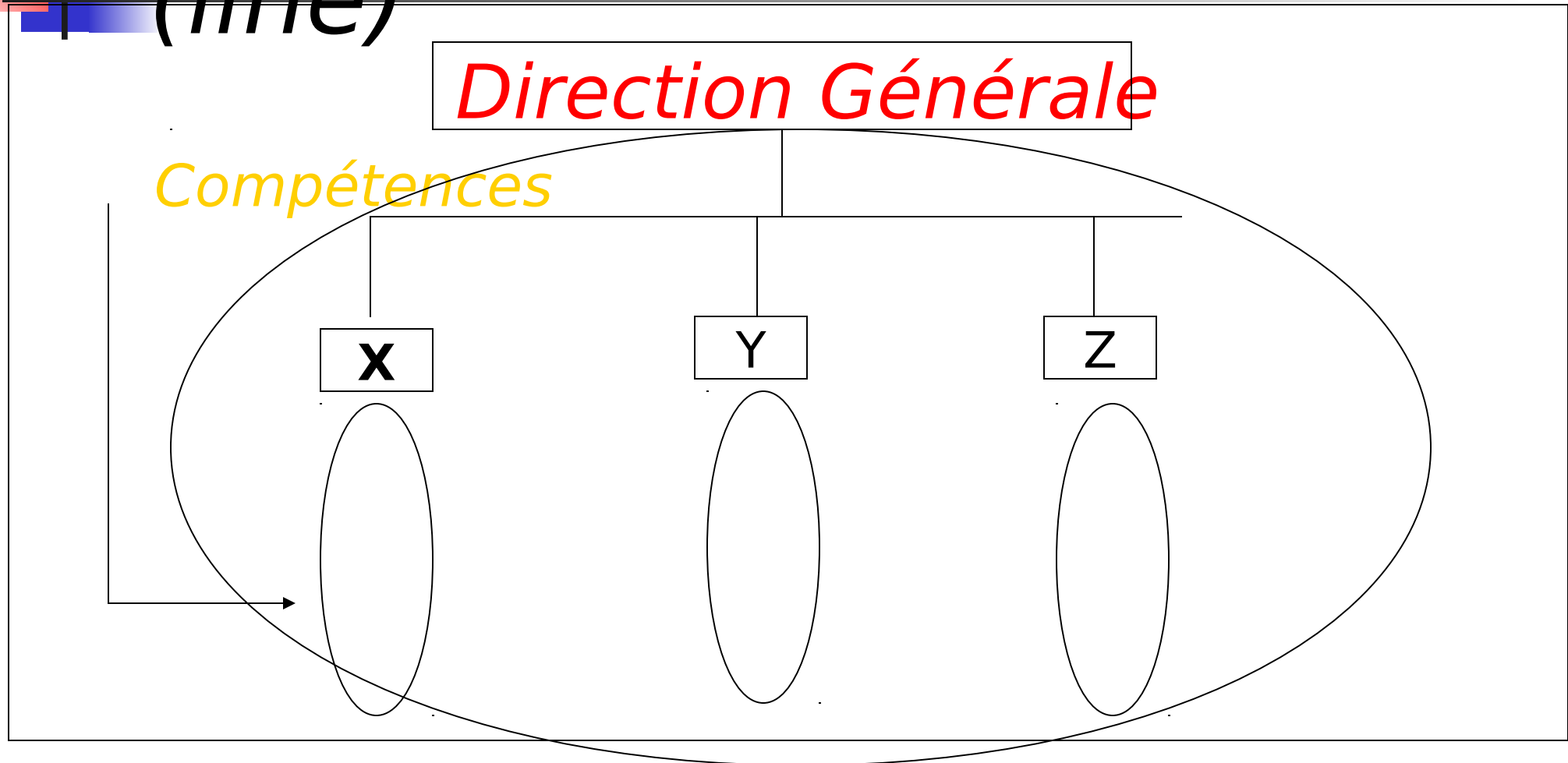
Pouvoir Maximum



Pouvoir Faible



1- Hiérarchie linéaire (line)





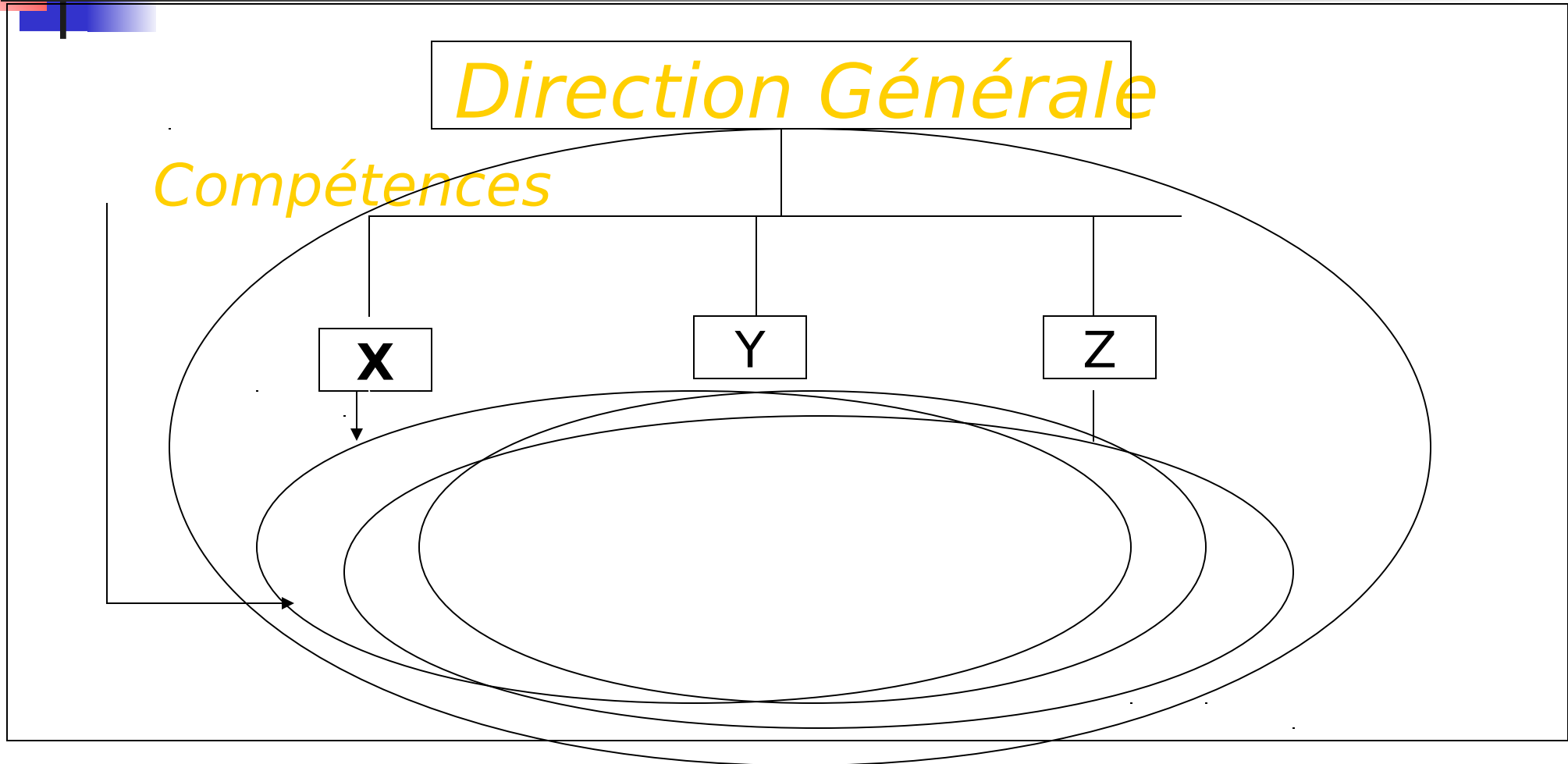
Avantages :

- Clarté des responsabilités et pouvoir (qui fait quoi ?)
- Organisation en 'unités' bien définies

Limites :

- Trouver des responsables « d'exception » (technique - organisation - GRH (ressources humaines) ..

2- Hiérarchie fonctionnelle (staff)





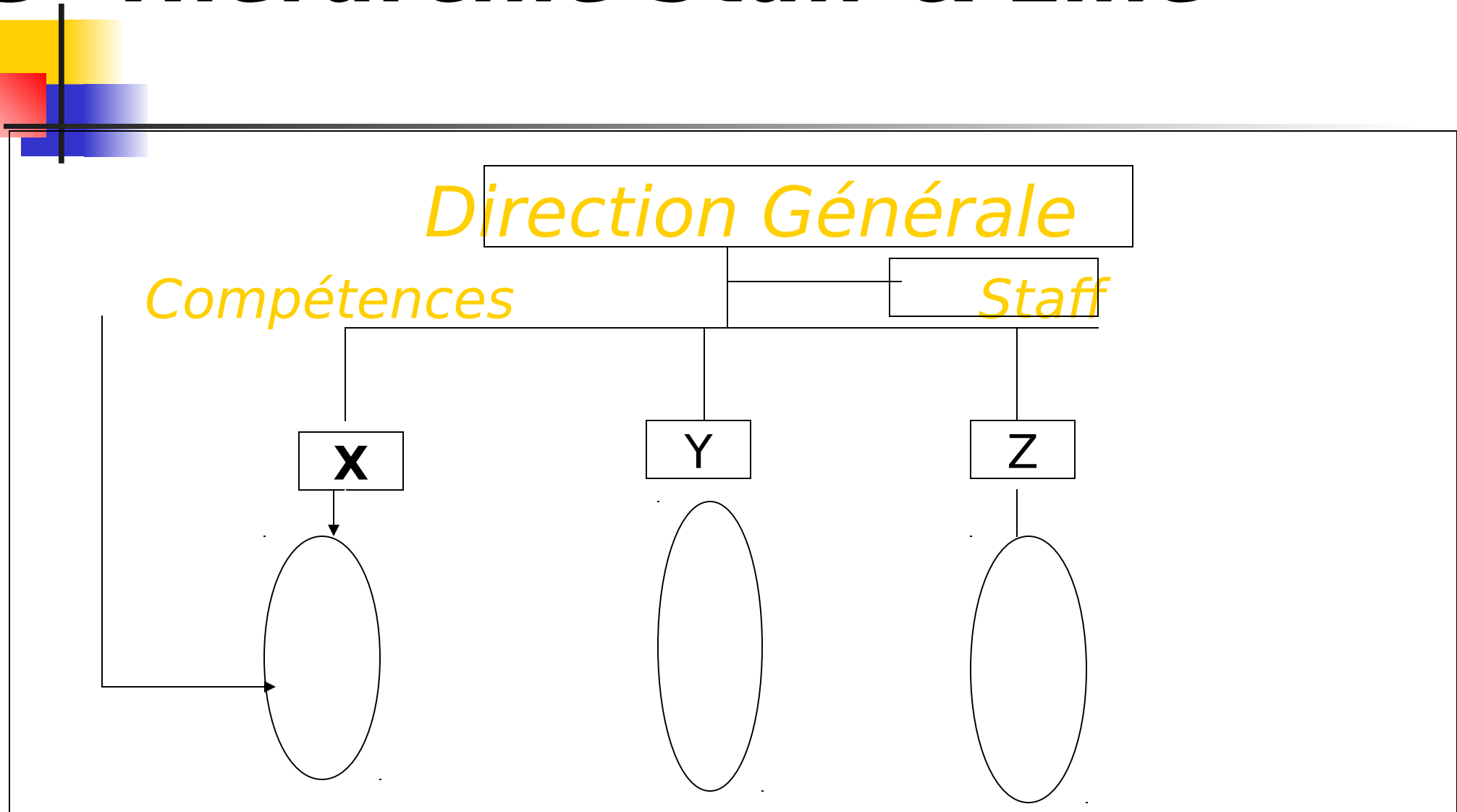
Avantages :

- Organisation selon les compétences de chacun
- Moins « difficile » à trouver

Limites :

- Manque de clarté dans la distribution du pouvoir (qui fait quoi ?) = dilution des responsabilités

3- Hiérarchie Staff & Line

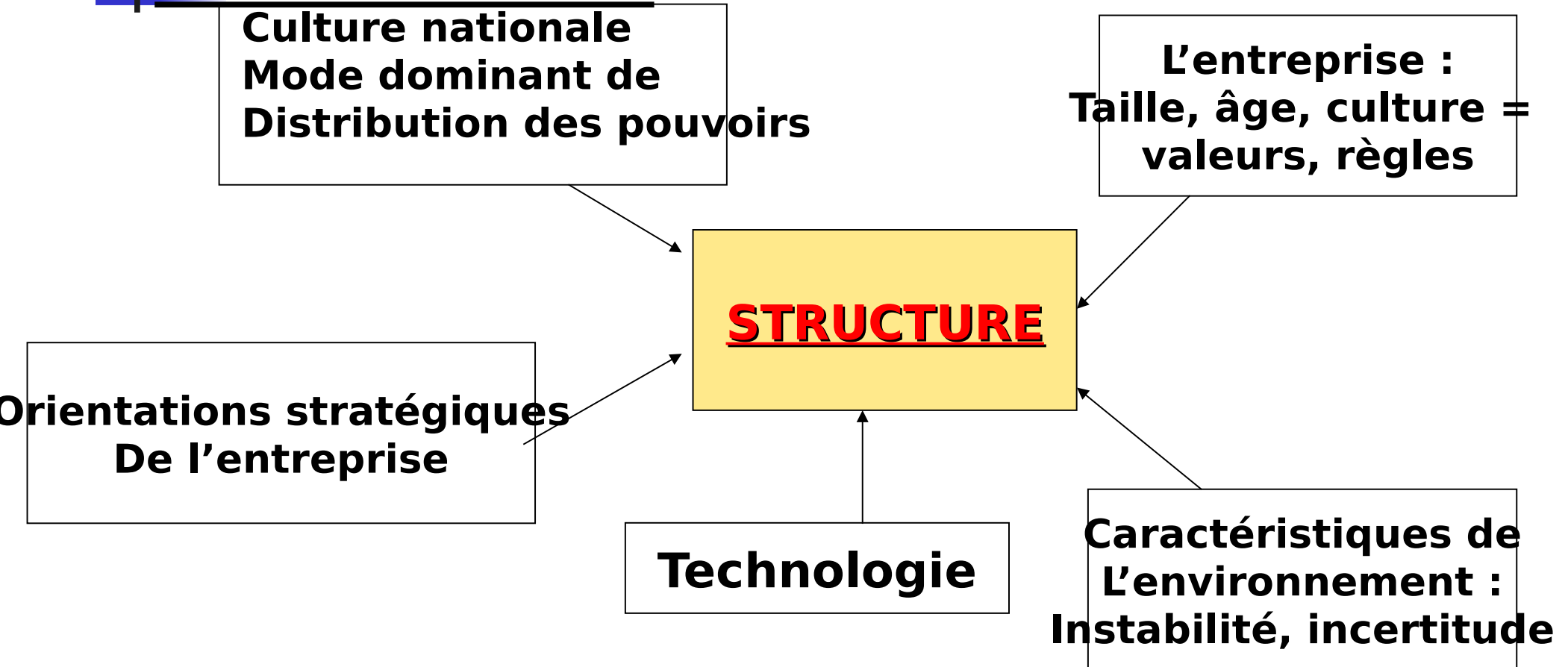




Avantages :

- Meilleur compromis entre les inconvénients précédents
- Utilisé dans la plupart des grandes entreprises et des grands groupes.

V- Déterminants de la structure





Conclusion

Le choix de l'organisation est

STRATEGIQUE pour une entreprise car il conditionne son fonctionnement efficient.

Or, les critères nécessaires à ce choix dépendent de nombreuses contraintes (variables) qui justifient de fréquentes modifications et une grande vigilance permettant une adaptation rapide à son environnement.