

CHAPITRE 2 : Fonctionnement et organisation de l'entreprise

I. Le mode d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise :

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

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

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

II. Les principales fonctions de l'entreprise

Afin de satisfaire les besoins de ses clients par le biais de biens et services qu'elle produit et commercialise, l'entreprise mis en œuvre et coordonne plusieurs fonctions spécialisées telles que la logistique, la production, la direction, la fonction commerciale, la fonction financière et la fonction de gestion des ressources humaines.

Le nombre et la nature des fonction à créer au sein de l'entreprise ainsi que les mode de coordination entre ces fonctions dépendent de plusieurs facteurs notamment la taille de l'entreprise, les objectifs de cette dernière, ses moyens , la nature de ses produits et enfin de son environnement.

A. la fonction de direction (administrative)

La fonction de direction incarne cinq (05) taches tel que précisés par H.FAYOL : **prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.**

- **Les caractéristiques de la fonction de direction**

On dit qu'elle est diffusée dans l'entreprise. Même si les tâches de direction ne sont pas localisées au sein d'un seul organe, tous les services sont subordonnés à un même pouvoir de décision, ce qui permet de garantir une certaine coordination entre les divers services de l'entreprise.

Les tâches de la fonction de direction

- **Prévoir** : cela signifie prendre en compte les évolutions probables de l'environnement et fixer des objectifs en tenant compte de contraintes internes (moyens financiers, humains, matériels dont l'entreprise dispose) et de contraintes externes (marchés, concurrences besoins des clients ...).
- **Organiser** : c'est mettre en place les moyen nécessaire afin d'atteindre les objectifs fixés. A travers l'organisation l'entreprise définit son mode de fonctionnement, choisie une structure organisationnelle et définit les différents services qui formes l'entreprise ainsi que les relations entre eux.
- **Commander**: le commandement signifie donner des ordres et définir des règlements afin de susciter des actions orientées vers la réalisation des objectifs fixés. Le commandement inclus aussi le choix des collaborateurs, leur évaluation et leur motivation.
- **Coordonner** : vise à harmoniser les actes des divers employés pour les faire converger vers le même but. H.MINTZBERG a montré que toute activité humaine donne naissance à deux types de besoins : la division du travail en tâches distinctes puis la coordination de ces tâches.
- **Contrôler**: c'est l'ensemble d'actions et d'outils mis en œuvre afin de s'assurer que le travail effectué permet d'atteindre les objectifs fixés et de prendre des action correctives dans le cas contraires. Plusieurs outils sont utilisés notamment la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et les tableaux de bords.

B. la fonction de Production

La production est au cœur de l'activité de l'entreprise. Afin de mettre à la disposition des clients des biens et services, elle rassemble et met en œuvre des moyens humains et techniques pour fabriquer, installer et distribuer ses produits ou fournir des services.

La fonction de production regroupe l'ensemble des moyens et activités et utilise une palette d'outils indispensables pour atteindre les certains objectifs et mettre au point des produit différents et variés.

1. Notion de la production

Définition : la production est l'activité qui consiste à transformer des intrants (inputs : les facteurs de productions, les matières premières, travail, équipement, énergie, informations...) en extrants (outputs) qui représentent les produits de l'entreprise (biens ou services).

L'ensemble de ces facteurs et la façon dont ils sont mis en œuvre constituent la fonction de production.

2. Typologie de la production

Différents types de productions existent. On peut distinguer ces types selon plusieurs critères et qui influenceront la flexibilité et l'efficacité du processus.

a. Selon le processus technique :

- + **Production en continu** : la fabrication des produits se fait par opérations successives sans interruption (industrie de procès, chimie)
- + **Production en discontinu** : la production se fait par opérations successives qui peuvent être interrompues (industries manufacturières)
- + **Production par projet** : un projet est une séquence d'opération exécutée une seule fois (bâtiments, films...)

b. Selon la relation avec le client :

- + **Production à la commande** : produit destiné à répondre à la commande d'un client. Au début du processus le client est destiné à un client identifié.
- + **Pour le stock (pour le marché)** : il y a un décalage entre le processus de production et l'affectation du produit au client (phase de stockage)

c. Selon la quantité produite :

- + **Production unitaire** (navire, meuble sur mesure)
- + **Par lot** (vêtements, avions...)
- + **Par série** (automobile...)

✚ **En continu** (boissons...)

d. Selon la nature de l'implantation de l'outillage :

✚ **Ateliers spécialisée** : la production est réalisée dans un atelier qui regroupe l'ensemble de postes de travail de même nature nécessaires à la réalisation d'une phase du processus de production.

✚ **Ateliers autonomes** : un ateliers regroupe des postes de travail de nature différente et assure ensemble des tâches nécessaires à la réalisation d'une production

✚ **Ligne (chaîne) de fabrication** : ici se succèdent les différentes tâches nécessaires à la réalisation d'un bien qui circule d'un bout à l'autre de la chaîne de production

C. la fonction Commerciale :

Dans un marché de plus en plus concurrentiel où **l'offre** est de plus en plus **supérieure** à la **demande**, les entreprises ne doivent commencer par produire mais plutôt par essayer de définir ce **qu'elles vont pouvoir vendre**. Cela à travers la connaissance des **besoins des consommateurs**, comprendre ce qui influence leur comportement d'achat et enfin connaître tous les facteurs de l'environnement pouvant affecter la capacité de l'entreprise à vendre ses produits (concurrents, technologies, autres produits ...).

La fonction commerciale prend une place de plus en plus majeure dans l'activité de l'entreprise. L'objet de cette fonction est **de mettre en place les moyens nécessaires à la connaissance des besoins des clients et d'adapter l'offre de l'entreprise à ces besoins dans le but de pouvoir vendre ce qu'elle produit.**

- **Tâches de la fonction commerciale :**

Afin de bien mener sa mission, la fonction commerciale assure les tâches suivantes :

- ✓ Etudier le marché
- ✓ Concevoir et mettre en place le produit ;
- ✓ Déterminer le prix de vente du produit ;
- ✓ Choisir les canaux de distribution ;
- ✓ Assurer la publicité et la promotion ;
- ✓ Réaliser la vente ;
- ✓ Assurer et évaluer les services après- vente ;
- ✓ Administration des ventes.

D. Fonction de financement :

Ses services sont :

- Service trésorerie et comptabilité.
- Les budgets.
- Les plans financiers.

Les attributions sont :

- prévisions financières et budgétaires et étude de rentabilités
- Choix des modes de financement et la gestion des opérations financières.

E. Fonctions de l'approvisionnement

Ses services sont : **les achats, la gestion des stocks, magasin.**

Les attributions sont :

- Politiques d'approvisionnements et la relation fournisseurs.
- Commandes et la gestion des stocks.

F. Fonctions des ressources humaines :

La fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.

Les tâches au sein de la fonction Ressources humaines :

- **Le recrutement des salariés.**

Le recrutement d'un salarié est la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences d'un individu.

- **La rémunération du personnel.**
- **La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.**
- **L'amélioration des conditions de travail**

La gestion des conditions de travail s'est longtemps concentrée sur la gestion des risques et de la sécurité sur le lieu de travail.

L'objectif était alors de **réduire les accidents et les maladies liées au travail.**

III. La structure de l'entreprise :

L'entreprise est un système organisé et structuré, et la structure constitue un élément essentiel pour en assurer le fonctionnement optimal.

1. Définitions :

La **structure d'une entreprise** peut être définie comme **l'ensemble des dispositifs** par lesquels une entreprise **répartit, organise, coordonne** et contrôle ses activités.

L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par **un organigramme** qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision/dépendance des différents agents, la direction générale figurant au sommet.

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

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

Comment sont mis en relation les différents éléments qui composent l'entreprise ?

Comment sont répartis les facteurs de production utilisés par l'entreprise ?

2. Les caractéristiques de la structure :

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

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

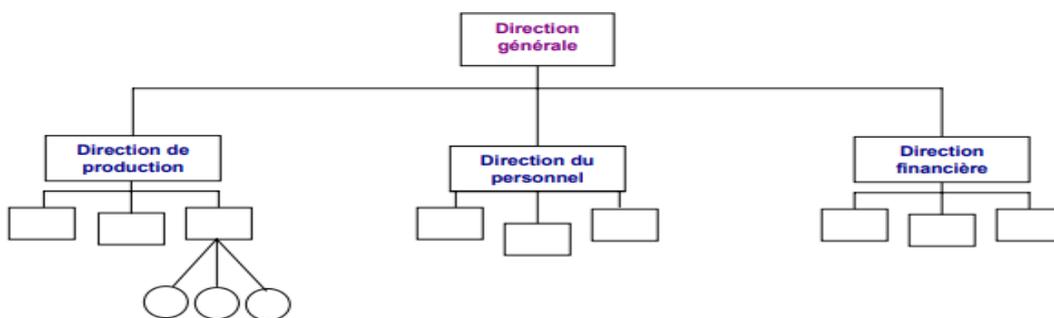
3. Types de structures :

Il existe plusieurs types de structures :

a) Structure hiérarchique :

Elle repose sur le principe d'unicité du commandement, chaque salarié ne dépendant que d'un seul supérieur hiérarchique.

- **Avantages** : simplicité du commandement, clarté et sécurité.
- **Inconvénients** : cloisonnement, mauvaise circulation de l'information, lourdeur, bureaucratie.



Niveau 1 : Direction générale

Niveau 2 : Directions spécialisées (production, finances, marketing...)

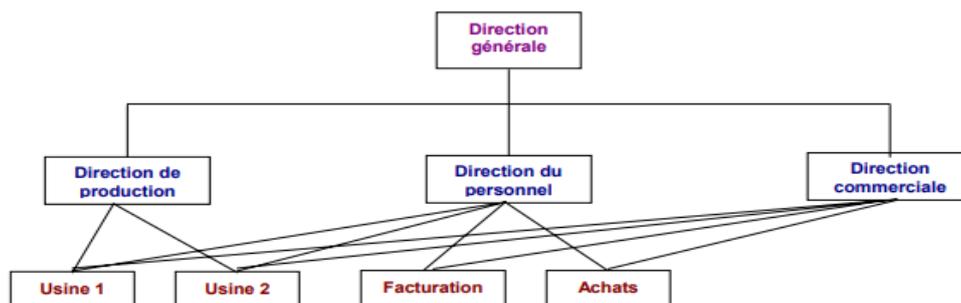
Niveau 3 : Sous-directions

Niveau 4 : Chefs de service

b) Structure fonctionnelle :

Elle repose sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité et de pluralité du commandement, tout salarié dépendant de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine de compétence.

- **Avantages** : spécialisation très efficace du personnel, regroupement des compétences.
- **Inconvénients** : possibilité de conflits engendrés par la multiplicité de commandement, risque de dilution des responsabilités.



c) Structure hiérarchico-fonctionnelle :

Elle repose sur le principe d'unicité du commandement et de la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes.

Des conseillers spécialisés dans des domaines précis sont attachés aux chefs hiérarchiques.

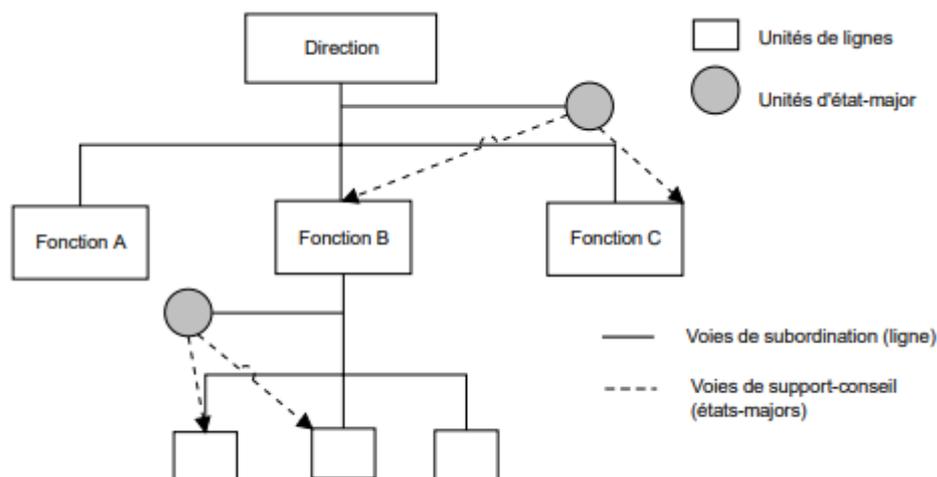
La hiérarchie décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision.

On a alors 2 lignes :

- la ligne de **commandement** (directeurs opérationnels).
- la ligne de **conseil** (directeurs fonctionnels qui ne donnent pas d'ordre).

Cette structure s'appelle aussi « staff and line » (staff : conseille – line : pouvoir de décision).

- **Inconvénient** : risque de relations difficiles entre les opérationnels et les fonctionnels.

**d) Structure divisionnelle :**

elle repose sur le principe de la décentralisation du pouvoir et de la décentralisation des décisions. La forme divisionnelle distingue très nettement la direction générale et les directions opérationnelles.

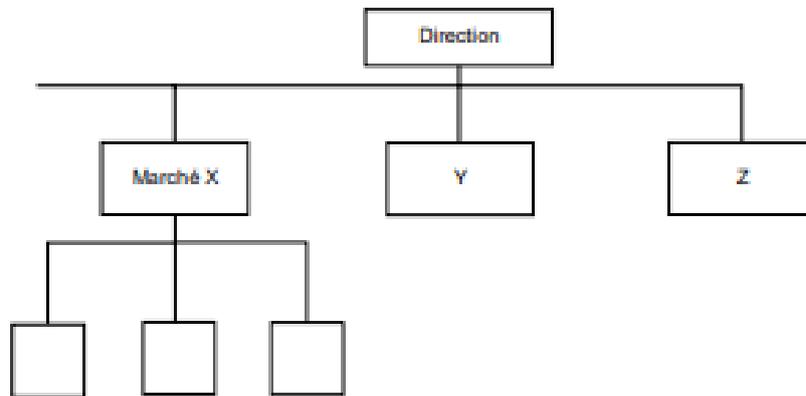
Dans cette structure l'activité est découpée en sous-ensembles disposant d'une certaine autonomie appelés divisions. Celles-ci sont créées selon une logique de marché, de produit, de couple produit marché, d'activité ou de type de clientèle.

- **Avantage :**

- ✓ Autonomie des divisions culture commune du produit,
- ✓ Taille humaine des divisions (meilleures relations de travail),
- ✓ Bonne coordination car le responsable s'occupe de toute la vie du produit et la direction générale peut se consacrer à son rôle de stratégie.

- **Inconvénient :**

- ✓ des économies d'échelle peuvent être perdues à cause de la multiplication des services fonctionnels (comptabilité, marketing, etc.), répartition des moyens communs entre plusieurs divisions coûteuse et perte en expertise, intérêt du groupe moins important par rapport aux intérêts de la division (qui devient autonome)



IV. Opérationnel et fonctionnels.

L'entreprise est structurée en deux niveaux : décision et exécution, et réflexion et aide à la décision, opérationnel et fonctionnel.

Les organes opérationnels :

Les organes opérationnels concourent directement à l'activité de l'entreprise : services Achats, Ventes, Livraisons, Magasin.

Si un opérationnel cesse de travailler, la production correspondante n'est pas fournie. Les opérationnels font partie de la ligne hiérarchique. Ils comprennent les responsables des directions, des services et les employés.

Les organes fonctionnels :

Les organes fonctionnels ont pour rôle de conseiller, d'assister : Recherche, Contrôle, Marketing, DRH., fonction de Secrétaire Général, fonction d'Assistant.

Il peut exister ce que l'on appelle un état-major, qui est composé de spécialistes qui ont un rôle de conseil. Ils peuvent être chargés d'étudier un dossier spécifique afin de proposer une solution.

En cas d'absence d'un fonctionnel, l'entreprise va continuer à produire même si certaines décisions doivent être retardées.

Dans la réalité de l'entreprise, la frontière est souvent difficile à établir entre ces deux catégories. En effet, les services fonctionnels ont un rôle de conseil mais ont souvent une délégation d'autorité sur les services dans leur domaine de compétence (ex : Directeur Marketing sur Service Commercial)