**Chapitre 4 : L’organisation de l’entreprise**

L’entreprise à sa création vit par la volonté d'un homme ou d'un petit groupe d'hommes. Elle commence ensuite à produire et, si les fabrications répondent aux besoins du marché, elle se développe… Dès lors, le petit groupe du départ s’étoffe et doit faire face à des tâches plus nombreux et plus variées : le besoin d'une organisation se fait sentir.

L’organisation est aussi l’une des conditions essentielles de la survie du système entreprise : qui fait quoi dans l’entreprise ? Avec qui et dans quel but ?

Organiser, c’est diviser les tâches et coordonner le travail ainsi divisé. La structure de l’organisation est un instrument facilitant la coordination.

**Les fonctions de l’entreprise :**

Chaque fonction regroupe des tâches de natures diverses mais toutes justifiées par la même finalité : les objectifs de l’entreprise. Le contenu des fonctions a évolué pour prendre en compte les mutations de l’environnement de l’entreprise.

* Pour H. Fayol, les fonctions de l’entreprise sont :

- La fonction technique

- La fonction commerciale

- La fonction financière

- La fonction de sécurité

- La fonction de comptabilité

- La fonction administrative

1. Fayol a accordé trop d'importance à la fonction comptable qui n’est qu’un aspect particulier du contrôle et à la fonction sécurité. D'autre part, H. Fayol regroupe arbitrairement dans la fonction commerciale, l’achat et la vente. Pour lui, la recherche n’est qu’un aspect de la production et la fonction personnel est inexistante.

* Pour B. Evgrafoff, on peut classer les activités nécessaires à la vie de l’entreprise en 4 grandes catégories :

- Les fonctions de direction (s’informer, décider faire comprendre, faire pouvoir, faire vouloir)

- Les fonctions de distribution (études commerciales, vente, publicité)

- Les fonctions de production (fabrication, contrôle de qualité)

- Les fonctions logistiques (approvisionnement, équipement, maintenance, gestion du personnel, financière, recherche et développement, administration générale).

**L’interdépendance des fonctions :** Les fonctions, quels que soient leur nombre et leur nature, ne sont pas juxtaposées mais interdépendantes. Elles ne doivent pas agir pour elles-mêmes, mais concourir à la réalisation des objectifs de l’entreprise. L’activité de l’entreprise nécessite la mise en œuvre conjointe et coordonnée de toutes les fonctions selon un découpage et une hiérarchie variables suivant les secteurs d’activité et les choix stratégiques opérés par les décideurs.

**Les grandes fonctions :** dans l’organigramme, on peut voire :

**-La fonction direction :** activités visant à décider, informer, faire comprendre, donner les moyens, coordonner, organiser et contrôler.

La vision traditionnelle de chef d'entreprise de H. Fayol peut être complétée par une approche plus moderne. Fayol a été l’un des premiers à définir les tâches dévolues à la direction :” Diriger, c’est avant tout commander aux hommes pour obtenir que les objectifs préalablement définis soient atteints ".

Pour lui, diriger c’est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Prévoir, c’est réfléchir à ce que l’on va faire, c’est anticiper l’évolution de l’entreprise, c’est explorer l’avenir. La prévision s’appuie sur l’élaboration de scénarios dont l’objet est d'imaginer des situations susceptibles d'apparaître. Elle propose des réponses à ces situations et constitue la stratégie de l’entreprise.

 Organiser, c’est définir qui fera quoi, à quel moyen et avec quels moyens ; c’est-à-dire mettre en place les moyens qui permettent d'atteindre les objectifs

Commander, c’est donner des directives et des “impulsions” qui laissent libre cours à l’initiative des collaborateurs.

Coordonner, C’est mettre en place les différents rouages de l’entreprise et assurer leur fonctionnement harmonieux. Coordonner, c’est aussi stimuler, c’est-à-dire, pour reprendre l’expression de B. Evgrafoff, “faire vouloir “.

Contrôler, c’est s’assurer de la bonne exécution des directives, c’est vérifier que l’entreprise ne s’écarte pas des objectifs fixés, c’est mesurer les résultats obtenus et entreprendre si nécessaire les actions correctives.

après Fayol une vision plus moderne de l’organisation a été identifiée par le terme **management.**

Les principes du management ne s’opposent pas aux théories de Fayol mais les complètent. Aux fonctions traditionnelles du dirigeant s’ajoutent trois rôles : prendre des décisions, s’informer et communiquer, pour faire de lui le véritable pilote de l’entreprise.

La prise de décision est une activité importante de dirigeant. Décider, c’est faire un choix, résoudre un problème, saisir une opportunité.

Dans les grandes entreprises, le manager délèguera une grande partie de ses attributions pour ne conserver que ce rôle de décideur. Au contraire, dans les P.M.E., le patron centralise de nombreuses responsabilités.

**-La fonction logistique :** toutes les opérations facilitant en amont et en aval le déroulement des autres fonctions.

Nous allons décrire les fonctions les plus connues, dans les parties qui suivent :

**La fonction production :**

La fonction de production, interface avec les autres fonctions, crée de la valeur et conditionne tout le fonctionnement de l’entreprise. Elle regroupe tous les acteurs et les services opérationnels (fabrication, expédition) et fonctionnels (logistique, études, méthodes, ordonnancement, contrôle-qualité) qui assurent la transformation des matières premières en produits semi-finis ou finis.

**Le rôle de la fonction de production :** La production est l’interface opérationnel des trois pôles de l’entreprise : commercial/ financier/productif. Le produit a été défini par le « commercial », les financiers allouent les « ressources », la fonction de production doit réaliser quatre objectifs :

* Le volume de production : combien fabriquer ?
* La qualité : comment ? par qui ? avec quoi fabriquer.
* Le délai : quand ? où fabriquer ?
* Le coût : avec quoi ? où ? comment ? par qui fabriquer ?

**Définition de la gestion de la production :** la gestion de production est l’ensemble des activités qui vise à optimiser les flux physiques et l’information de la fonction production pour répondre à ses objectifs spécifiques (diminuer les délais et les coûts, augmenter la qualité et la flexibilité) en relation avec les objectifs globaux de l’entreprise. La gestion de la production s’élabore sur des axes :

* La gestion du temps : priorité et ordonnancement des actions.
* La gestion des capacités : allocation des moyens en quantité.

**Le processus de production :** Il comprend les étapes techniques successives nécessaires à la fabrication du bien ou à la prestation d’un service.

**Le pilotage du processus de production :** L’organisation classique issue de l’organisation scientifique du travail (OST) conduit à un pilotage par l’amont (flux poussés) : la prévision des ventes induit une planification de la production et des besoins en composants. La production se fait à partir de prévisions de la demande.

Actuellement, pour mieux répondre aux objectifs de la demande et de l’entreprise, les firmes mettent en place un pilotage par l’aval qui suppose une organisation en juste-à-temps ou production à flux tendus. Pour satisfaire juste au moment nécessaire la quantité demandée, le poste aval déclenche le travail du poste amont en lui envoyant une information : c’est par exemple, la méthode KANBAN (étiquette en japonais) qui permet de produire tout en réduisant les délais et les stocks.

La production à flux tendus se fait à partir de la demande réelle et permet :

* Une plus grande réactivité face aux variations de la demande ;
* Une diminution des stocks (voire une élimination). Mais elle rend toute l’organisation très sensible à la moindre panne ou au moindre dysfonctionnement (par exemple ; grève des transports) qui paralyse le système car il n’ya pas de stock pour réguler les décalages.

**Typologie des systèmes de production :** issue des travaux de Joan Woodward, cette typologie permet d’expliquer de nombreuses caractéristiques d’organisation et de fonctionnement des entreprises.

* Selon la destination de la production : sur stock ou à la commande ;
* Selon la quantité produite : production unitaire ou par petits lots (exemple : artisanat, confection sur mesure, mais aussi réalisation d’un grand projet : tunnel), production en grande séries (fabrication d’un grand nombre de biens identiques ou similaires (construction d’automobile);

**1. La classification en fonction des quantités et de la répétitivité**

* **La production unitaire**

Selon le nombre d'articles à produire, on distingue la production unitaire, production en petites séries et production de masse. Le processus de production peut être continu ou discontinu. La production unitaire est le plus souvent le fait d’entreprises qui travaillent à la commande. Elle concerne la fabrication de produits qui répondent à une demande précise de la clientèle (outillages complexes, bien d’équipement qui doivent être adaptés aux besoins spécifiques d’une entreprise  et qui sont fabriqués en respectant un cahier des charges; produits incorporant des technologies de pointe; prototypes, maquettes; produits coûteux). La fabrication à la commande présente des avantages au niveau des stocks car elle ne s’approvisionne qu’en fonction des commandes de ses clients. Ce mode nécessite, en revanche, des délais de production et de livraison très longs.

* **La production en série**

Elle permet la rentabilisation d’équipements coûteux et l’application de la division du travail.

Le travail à la chaîne se rencontre souvent pour ce mode de production. Les articles produits en série sont des articles standardisés et non des produits “originaux” comme dans le cas de la fabrication unitaire. La demande est anticipée, grâce aux prévisions, l’entreprise fabrique pour le marché et non pour un client déterminé.

Pour chacune de ces quantités le lancement peut être répétitif ou non.

**2. La classification selon le processus technique de production**

* La **production en continu**

Est réalisée sans possibilité d’interruption (de temps et de lieu). Généralement, les machines sont spécifiques au produit ou à la famille de produits à fabriquer. La production en continu se caractérise par la fabrication de produits peu différenciés, par la nécessité de coordonner les rythmes d’utilisation des différentes machines et d’assurer leur entretien pour éviter les goulots d’étranglement. Les industries pétrochimiques, les raffineries, les cimenteries utilisent ce type de production.

* **La production en discontinu**

dans ce type de production, la plupart des produits sont fabriqués en quantités relativement petites, les machines sont groupées par nature, il est donc difficile d’équilibrer les tâches. Cela conduit souvent à des niveaux de stocks et d’en-cours élevés.

Un indicateur, le ratio d’efficacité du processus permet de déterminer un rapport entre le temps de présence d’un produit et le temps pendant lequel une valeur ajoutée a été apportée au produit.

Temps de travail effectif

Ratio d’efficacité du processus =

Temps total y compris les temps d’attente

**3. La classification selon la relation avec les clients** :

 Cette classification permet de distinguer la production **sur stock** : le produit fabriqué étant stocké pour être toujours disponible à la vente et **la production à la commande** où l’on ne produit qu’après accord avec le client sur le prix et les spécifications techniques.

**La flexibilité de la production**

Pour s’adapter rapidement à la demande et faire face à la concurrence, pour utiliser aux mieux l’outil de production et maintenir des coûts compétitifs, les entreprises doivent adapter leur modes de production.

Ces classifications « pures » peuvent se combiner entre elles.

Les formes de la flexibilité :

Les entreprises recherchent la flexibilité économique par l’utilisation d’outils de gestion permettant d’anticiper les modifications de l’environnement. Au niveau de la production , la flexibilité économique se traduit principalement par la flexibilité technique et la flexibilité du travail.

La flexibilité technique peut revêtir deux formes :

- la recherche d’un accroissement rapide du volume de la production en réponse à une augmentation de la demande.

- La capacité de s’adapter à un changement des caractéristiques de la demande en passant rapidement d’un type de produit fini à un autre.

La flexibilité du travail permet l’adaptation du temps de travail et de la charge de travail aux besoins de la production.

Les flux (matières premières, produits finis, informations, énergie, finances) jadis prédéterminés et stables dans le temps deviennent variables : les machines sont alors polyvalentes, les moyens de manutention et de stockage sont de plus en plus liés aux équipements de production.

* Les contraintes :

La flexibilité est facile à mettre en œuvre sur un plan technique . Mais elle se heurte à deux problèmes principaux :

- la capacité financière de l’entreprise : il faut financer les investissements que réclame un orocessus de production flexible.

- l’intégration du personnel : les robots font peur, il faut procéder par étapes pour dédramatiser l’introduction de nouvelles technologies.

**Gestion de la production et l’évolution de la technologie :** avec la technologie le processus de production devient automatique. Une grande part du processus de production est réalisé par des machines (peu d’interventions humaines). L’ère de la technologie a permis d’augmenter les capacités de production (le volume des quantités produites par les machines).

La technologie est l’application concrète de connaissances scientifiques ou techniques à la conception, au développement et à la fabrication d’un produit.

**Innovation de produit et innovation de procédés :** les auteurs différencient innovation de procédés et innovation de produits en leur affectant un but économique différent. L’amélioration de la productivité est obtenus par une innovation de procédés et l’élargissement des biens offerts sur le marché correspond à une innovation de produits.

**Technologie de base, technologies émergentes, technologies clés :** un ensemble d’indices permet de déceler de façon approximative à partir de quel point le processus de développement d’une technologie a atteint son stade d’efficacité maximale. Voici une proposition de répartition des technologies en trois grandes catégories :

a. les technologies de base : sont des technologies dont l’entreprise a la maîtrise mais dont la concurrence a également la maîtrise. Leur impact concurrentiel n’est donc pas très significatif.

b. les technologies clés : sont celles dont l’entreprise a la maîtrise mais pas la concurrence. Leur impact concurrentiel est, bien entendu, beaucoup plus fort que celui des technologies de base. L’avantage qui en résulte pour l’entreprise est certain.

c. les technologies émergentes : sont des technologies en développement appelées remplacer à terme les technologies clés.

Le cycle de vie des technologies se caractérise donc par une transformation des technologies émergentes en technologies clés et une transformation des technologies clés en technologies de base.

**Bureaux d’études, méthodes et ordonnancement :** le bureau d’études conçoit les nouveaux produits et améliore les produits actuels. Ce bureau utilise les résultats des services de recherche, des services de marketing (indiquent les besoins du marché), le service de documentation. Lorsque l’idée est sortie, ou passe à la phase de conception après rédaction du cahier des charges.

Le bureau des méthodes définit les différentes opérations qui devront être réalisées pour obtenir le produit, à partir des dessins et nomenclatures du bureau d’études. On obtient le processus de fabrication : les gammes de fabrication.

Par la suite, le bureau d’ordonnancement définit l’enchaînement des tâches en optimisant les moyens de production. Enfin, le dossier est passé au bureau de lancement qui déclenche les opérations et en suit le déroulement.

L’ordonnancement à pour rôle l’organisation (affectation) des équipements, du travail (tâches) et des hommes pour assurer la production.

**La qualité et la flexibilité :** la qualité d’un produit résulte de sa capacité à satisfaire les besoins de l’utilisateur. La qualité a deux dimensions : permettre de mieux vendre les produits et de les fabriquer à un coût plus bas.

La gestion de la qualité comprend la prévention (détection des pannes et des défauts), la maintenance (entretien des machines), le contrôle qui situe tout au long de ce processus.

La flexibilité est la capacité à s’adapter en volume et en qualité à la demande. L’exigence de flexibilité va à l’encontre des principes de l’OST qui, eux créent de la rigidité (délais longs, stocks).

**La sous-traitance :** la sous-traitance correspond à un choix économique de production qui consiste, pour un donneur d’ordre à confier totalement ou partiellement à une autre entreprise un certain nombre d’activités. La sous-traitance s’inscrit donc dans le cadre des politiques d’impartition.

Pour approfondir cette définition, nous pouvons dire que, pour satisfaire la demande qui s’adresse à elle, une entreprise appelée « donneur d’ordre » peut sous-traiter (« acheter ») à d’autres entreprises appelées « sous-traitants » soit une partie de la production, soit certaines étapes de la fabrication.

Le sous-traitant doit réaliser le travail conformément au plan et spécifications précisées par le donneur d’ordre dans un cahier des charges.

Pour les grandes entreprises, la sous-traitance permet de bénéficier d’une compétence technique spécialisée et d’accroître la souplesse du fonctionnement de l’entreprise. De plus, la sous-traitance permet de remédier à des insuffisances de capacité, que ces insuffisances soient conjoncturelles, saisonnières ou occasionnelles. Le recours à la sous-traitance permet de conserver le marché et de respecter les délais.

La flexibilité du donneur d’ordre est améliorée par le recours à la sous-traitance ; cette dernière permet d’absorber les variations de la demande. Grâce à la sous-traitance, l’entreprise, tout en maintenant un potentiel de production fonctionnant toujours en plein-emploi, peut faire face aux pointes d’activité. Elle pourra ainsi reporter sur ses sous-traitants les coûts financiers et sociaux de certaines activités.

**Choix entre la fabrication et la sous-traitance :** Il s’agit de déterminer si le coût de l’achat est inférieur ou non à celui de la fabrication. Dans certains cas, il est beaucoup plus intéressant d’acheter un bien (ou un service) que de le fabriquer soi-même.

**Le choix de la localisation de l’entreprise :** Dans cette recherche de flexibilité, de qualité, de réduction des coûts et des temps, la localisation de l’usine par rapport à ses partenaires extérieures est déterminante. L’entreprise doit trouver la meilleure solution en tenant compte de tous les facteurs et de toutes les contraintes. La localisation est liée à des facteurs économiques (terrain, branchement eau, gaz, routes, impôts, main-d’œuvre, climat, localisation des clients), sociaux (niveau socio-culturel, conflits entre main-d’œuvre locale et celle amenée par l’entreprise, …), politiques et institutionnels (avantages régionaux : exonération fiscale, aménagement de la région, réglementation, …) et techniques (climat, géographique, …).

**La fonction commerciale et marketing :**

**De l’optique produit au marketing : évolution dans le temps :** Pour comprendre l’émergence et le développement de la mercatique (ou marketing) il est nécessaire d’étudier tout d’abord la manière dont l’évolution économique et sociale a modifié les conditions des échanges, donc la manière dont la fonction commerciale a dû s’adapter aux innovations technologiques, aux niveaux de vie et aux conditions de production.

Du XIX siècle à nos jours, nous pouvons schématiquement distinguer 5 périodes :

**1. au XIXème siècle : la production domine :** il suffit de produire pour réussir : les problèmes sont uniquement techniques (fabrication et financement) et le contexte se caractérise par une demande largement supérieur à l’offre. L’entreprise cherche à rationnaliser au maximum sa production et les besoins du consommateur sont considérés comme homogènes.

Les fonctions principales de l’entreprise sont la production, le financement et l’administration. Nous n’en sommes pas encore à l’ère des managers, nous en sommes encore au « règne des ingénieures ». la production domine sur les autres fonctions de l’entreprise : il faut produire. La demande étant très forte, les problèmes de commercialisation sont quasiment inexistants à cette époque.

**2. de 1900 à 1960 :** la production de masse et la distribution de masse connaît un essor rapide. La crise de 1929 révèle l’insolvabilité d’une partie de la demande et l’impératif est désormais moins de produire que de vendre. L’entreprise doit donc de développer sa fonction vente aussi bien d’un point de vue quantitatif que qualitatif. Désormais, il ne suffit plus de produire, mais il devient également nécessaire de vendre ce que l’on a produit. Le problème est de faire connaître le produit aux distributeurs. Il faut vendre ce que l’on a produit.

**3. de 1960 à 1975 :** la population croit et l’offre devient inférieure à la demande. C’est l’ère du développement de l’énergie nucléaire, l’informatique et l’automatisation des procédés.

La demande devient de plus en plus fragmentée et complexe. Il devient nécessaire pour les entreprises d’identifier les marchés et savoir mettre en œuvre les moyens pour le faire. C’est le besoin qui domine et l’impératif est de provoquer le consommateur. Il ne faut, en quelque sorte produire que ce que l’on peut vendre, tous les efforts de l’entreprise sont donc orientés à partir d’une analyse des besoins réels du consommateur.

**4. de 1975 à 1985 :** il devient nécessaire que l’entreprise s’adapte à ce que l’on peut vendre : on reconnaît désormais le rôle central de la mercatique et ceci d’autant plus que le consommateur devient de plus en plus exigeant. Les interdépendances entre les économies s’accentuent et la dépendance de l’environnement national et international est de plus en plus grande. La concurrence s’intensifie et il devient impératif de développer des techniques très avancées pour améliorer la flexibilité et la productivité et ceci dans le souci d’accroître la réactivité de l’entreprise face à une demande de plus en plus variable et de plus en plus exigente. L’impératif est donc d’adapter l’entreprise à ce que l’on peut vendre.

**5. depuis 1985 :** la mondialisation se caractérise non seulement par une ouverture de la concurrence internationale mais encore par une saturation de la consommation dans un certain nombre de secteurs d’activités. Il devient donc impératif de créer un **avantage concurrentiel** et de regrouper toutes les actions commerciales dans une seule et même fonction : la fonction mercatique.

En clair, les entreprises doivent mettre en œuvre des stratégies de développement ou de survie pour pouvoir garantir un marché à l’entreprise. Le consommateur devient, par ailleurs, beaucoup plus exigeant. Aujourd’hui, le client est au centre de l’entreprise. C’est la primauté de « l’optique marketing » sur « l’optique production » d’autrefois. Une évidence est à la base de l’esprit mercatique : sans client une entreprise ne peut pas survivre.

**Qu’est-ce que la mercatique (marketing):** La définition de la mercatique a été donnée dans le journal officiel français du 2 avril 1987 : « La mercatique est l’ensemble des actions ayant pour objectif de prévoir ou constater, et le cas échéant de stimuler, susciter et renouveler les besoins du consommateur, tout en réalisant l’adaptation continue de l’appareil commercial de l’entreprise aux besoins ainsi déterminés ». En matière de mercatique, le client est roi.

Pour simplifier, on peut définir la mercatique comme un état d’esprit qui s’appuie sur la souveraineté du consommateur. Autrefois, le but final de l’entreprise consistait à maximiser ses bénéfices. Il fallait donc fabriquer des produits (optique production-pilotage par l’amont) et les vendre pour accroître le chiffre d’affaires.

Aujourd’hui, l’optique marketing impose à l’entreprise un but final différent ; il s’agit de maximiser l’efficacité et pour cela de satisfaire les besoins de la clientèle. Toutes les stratégies mises en œuvre par l’entreprise doivent donc être orientées dans ce sens.

**La démarche mercatique :** La démarche mercatique consiste à étudier pour agir. Pour construire un plan de marchéage efficace, l’entreprise doit étudier le marché tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

**Principe de la démarche mercatique :** Il faut « connaître pour agir ». Il faut connaître le marché :

* Pour identifier les besoins de celui-ci et ainsi choisir ses créneaux et ses cibles ;
* Pour anticiper les évolutions, voir les influencer ;
* Afin de définir les politiques commerciales les mieux adaptées.

**L’étude de marché :** L’entreprise doit identifier tous les acteurs sur un marché donné ; c’est-à-dire non seulement les consommateurs actuels et potentiels mais aussi les concurrents (qui sont-ils ? que font-ils ?) les concurrents potentiels (pourquoi ne vendent-ils pas sur le marché ?), l’état, les groupes de pression (associations de consommateurs).

Pour affiner sa connaissance de la demande, l’entreprise distingue :

* L’acheteur (celui qui paie le produit) et le consommateur (celui qui utilise le produit) qui ne sont pas toujours la même personne, exemple : jouet pour l’enfant.
* L’acheteur final ou l’acheteur du réseau de distribution qui n’ont pas les mêmes besoins, exemple : conditionnement des yaourts par palette (réseau) de pots (consommateur) ;
* Le client actuel (déjà utilisateur du produit) et le client potentiel susceptible de consommer le produit dans un avenir plus ou moins proche (non consommateur absolu ou relatif du produit), exemple : clients des concurrents.

**Les informations à recueillir :**

Il s’agit de répondre au classique « Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? » : Qui achète ? Qu’achète-t-on ? Comment l’achète-t-on ? Combien l’achète-t-on ?

Les informations essentielles sont :

* Le nombre de consommateurs actuels et potentiels ;
* Les caractéristiques générales des consommateurs et acheteurs en termes démographiques (âges, sexe, etc), socioprofessionnels, géographiques, etc.
* Les comportements et motivations des consommateurs et des acheteurs : c’est-à-dire identification des raisons motivant l’achat et des façons d’acheter le produit.

**Le plan de marchéage :**

Le plan de marchéage (marketing mix) est défini par la combinaison des actions coordonnées dans les quatre axes de la politique commerciale (les 4 p) : produit, prix, publicité/ promotion, place (distribution).

* La politique de produit (que vendre et à qui ?) consiste à définir les lignes et les gammes de produits répondant aux attentes du consommateur dans les créneaux que l’entreprise a décidé de couvrir ;
* La politique de prix (à quel prix vendre ?) consiste à fixer les barèmes de prix en fonction de considérations économiques et psychologiques ;
* La politique de publicité et de promotion (comment vendre ?) vise à informer les clientèles (utilisateurs, acheteurs, réseaux de distribution) des caractéristiques du produit, et des conditions de vente ;
* La politique de distribution (où vendre ?) cherche à optimiser le choix des canaux de distribution en fonction de la nature du produit (luxe ou de grande consommation), de la cible visée (motivations, habitudes d’achat), des possibilités des distributeurs (transport, stockage, conditions de paiement, etc.).

**La segmentation du marché et les actions mercatique :** La segmentation d’un marché correspond à une opération de détermination de plusieurs groupes d’acheteurs en fonction de leur besoins, de leurs goûts, de leur âge, etc.

En effet, toutes les firmes sont aujourd’hui obligées de passer par la segmentation et ceci est une conséquence de « l’optique marketing » qui prévaut depuis les années 80 et qui conditionne le pilotage de l’entreprise. La clientèle est très hétérogène, il s’agit en bref de découper le marché en groupes d’individus ayant un comportement homogène. Chaque groupe constituera alors un segment de marché.

La segmentation n’existait pas autrefois. Par exemple, pendant de longues années, la stratégie de Coca-Cola était une stratégie de mono-produit (une seule bouteille- un seul prix). De même, Ford, n’a vendu pendant des années qu’un seul modèle de voiture en une seule couleur (la Ford T noire).

**Les critères de segmentation :** Les critères de segmentation sont nombreux :

* Critères sociaux démographiques et économiques : situation familiale, catégories socioprofessionnelles, âge, sexe, classe sociale, niveau d’instruction, etc.
* Critères géographiques : lieu d’habitation, ville, quartier, etc.
* Critères psychosociologiques : analyse des besoins, du comportement de consommateur, des attitudes, des socio-styles.
* Taux d’utilisation du produit, fréquence d’utilisation, etc.

**La fonction ressources humaines :** La fonction personnel a évolué pour devenir la gestion des ressources humaines (GRH). Le facteur humain est la principale source de valeur ajoutée.

**1. l’importance du facteur humain ;** les exigences contemporaines de la production en termes de services, de qualité, de flexibilité face aux évolutions, soulignent que l’essentiel de la valeur ajoutée repose sur le facteur humain. **En effet, alors que pour Taylor, l’homme n’est qu’un auxiliaire de la production, un simple rouage de la chaîne de production jugé sur son rendement physique,**  l’optique moderne insiste au contraire sur les capacités créatives de l’homme, ses capacités relationnelles (service à la clientèle, communication). Dans une société où l’avantage concurrentiel repose souvent sur l’innovation, la qualité de service, le facteur humain est primordial et doit être géré avec soin. La gestion du personnel a dépassé son caractère de fonction qui fourni seulement de la main-d’œuvre, pour devenir une fonction stratégique (développer et exploiter un avantage compétitif).

**La gestion des ressources humaines (GRH) :** la GRH doit veiller à l’optimisation, l’organisation, la gestion du facteur de production le plus vital pour l’entreprise : l’homme. La GRH a des objectifs à la fois d’ordre productif (les hommes doivent être efficaces et rentables) et d’ordre social (les hommes doivent être intégrés dans l’entreprise pour éviter les conflits et donner le meilleur d’eux-mêmes). La GRH cherche à concilier les objectifs du personnel et ceux de l’entreprise) en assurant une communauté d’intérêts par la prise en compte des aspirations des individus pour une meilleure implication de ceux-ci.

**La gestion prévisionnelle de l’emploi :** la GRH repose sur l’anticipation quantitative (effectif) et qualitative (qualification) des besoins de l’entreprise. La contradiction majeure réside dans l’inertie des phénomènes humains face à la rapidité des évolutions techniques et économiques.

**1. définition de la gestion de l’emploi :** l’objectif de la gestion de l’emploi peut être défini par la formule : le bon individu à la bonne place au bon moment. Cela signifie qu’il faut :

**-** évaluer et anticiper les besoins de l’entreprise ;

- évaluer le personnel et anticiper les besoins ;

- recruter les individus ;

- pour adapter les ressources humaines aux besoins de l’entreprise.

La gestion de l’emploi est une tâche de la direction des ressources humaines (DRH). Elle est totalement solidaire des autres politiques de la DRH : formation, rémunération, motivation, relations sociales.

**2. la nécessité d’une gestion prévisionnelle de l’emploi : a. les enjeux :** Face aux évolutions des marchés et de la technologie, l’entreprise doit pouvoir adapter le nombre et la qualification de ses employés. Or ces adaptations peuvent être longues et coûteuses tant en raison de la législation sociale qu’en raison de l’inertie des phénomènes humains (habitudes prises, temps de formation, etc.). Mal préparés ou non prévus, les changements peuvent se traduire par des crises graves : grèves, licenciements. Il faut anticiper les changements pour une gestion prévisionnelle.

**b. étude quantitative de l’emploi :** étude démographique de l’effectif (nombre de salariés, évolution de ce nombre, répartition par âges, par sexe, par niveau de formation). La gestion prévisionnelle de l’emploi consiste à jouer sur : la mobilité interne (promotion, transfert), le volume des effectifs (embauche, licenciement), la formation du personnel, pour ajuster projections d’évolution des effectifs et besoins de l’entreprise.

**c. étude qualitative de l’emploi :** étude de l’évolution des qualifications face aux changements prévus.

- analyse parfois inopportune en termes de profils de poste (compétences), car évolution très rapide des emplois et des qualifications requises.

- d’où la notion d’ « emploi type » qui fait appel à des définitions de compétences et de « savoir-faire » plus larges que le « profil de poste ». Il s’agit de mettre en avant les capacités d’évolution des individus plutôt que leurs compétences techniques pures à un moment donné pour un poste donné. Exemple : pour les travaux de secrétariat, privilégier l’aptitude à la communication, l’aptitude à passer d’un matériel bureautique à un autre plutôt que la vitesse de frappe sur un clavier.

**3. le recrutement du personnel : A. les enjeux :** le recrutement est une opération :

- coûteuse : par le temps consacré et le montant des prestations externes à payer (annonces, cabinet de recrutement) ;

- difficile : les techniques employées pour « choisir » un individu ne sont pas totalement fiables (tests, entretiens, analyses diverses) ;

- lourde de conséquences : l’avenir de l’entreprise se joue sur la qualité du personnel qui est recruté.

**b. les sources de recrutement :** - recrutement interne : le poste à pourvoir est proposé à des salariés de l’entreprise. Ex : changement de service. **Avantage :** rapidité d’adaptation au poste, élément de la politique de promotion et donc facteur de motivation. **Inconvénient :** danger de sclérose de l’entreprise.

-Recrutement externe : le poste à pourvoir est proposé à une personne jusque-là étrangère à l’entreprise. **Avantage :** recours à de nouvelles compétences, facteur de dynamisation de l’organisation. **Inconvénient** : intégration plus difficile, coût souvent plus élevé.

**L’évaluation du personnel :** consiste à déterminer la valeur d’un individu à travers un certain nombre de qualités ou critères. Elle sert à contrôler les performances des travailleurs, l’adéquation avec le poste, promouvoir, muter, fixer des rémunérations, … Mais l’évaluation peut ne pas être objective et démotiver alors le salarié qui aura un sentiment d’injustice. De plus, cela peut entraîner des jalousies. En cas de mutation, le salarié conserve son salaire, qui peut être supérieur à celui du groupe qu’il rejoint. Les salariés sont ainsi moins solidaires. L’évaluation se fait par le supérieur qui peut définir une liste de critères (canevas de critères) qui servent à noter les salariés.

**4. la pratique de la GRH :** l’importance de la ressource humaine pour la survie de l’entreprise fait de la GRH une activité vitale au contenu très étendu.

**A. administrer et gérer le personnel :** l’administration du personnel regroupe toutes les tâches nécessaires pour assurer la satisfaction des obligations légales et contractuelles de l’entreprise vis-à-vis de son personnel. La gestion du personnel regroupe l’ensemble des tâches pour recruter le personnel (identifier les besoins, sélectionner, accueillir, intégrer et former les nouveaux salariés) et assurer la promotion du personnel. La gestion du personnel doit s’appuyer sur une politique de l’emploi : prévision quantitative et qualitative des besoins en fonction du développement de l’entreprise et de l’évolution démographique du personnel en place. Limitée à l’origine à la gestion administrative du personnel (paie, etc), la gestion du personnel a évolué pour devenir une activité stratégique an élargissant son champ d’action dans le temps (prévisions, etc.) et dans ses domaines (relations sociales, culture d’entreprise).

**B. la politique des rémunérations :** la perception de la rémunération est contradictoire : pour le salarié c’est un revenu, pour l’entreprise, c’est un coût, qu’elle cherche souvent à minimiser. La politique de rémunération doit dépasser cette contradiction. Le système de rémunération mis en place doit tenir compte des rémunérations des autres entreprises, de l’évolution des rémunérations dans le temps, des possibilités financières de l’entreprises, de la place de la rémunération dans le système de motivation, de la hiérarchie des salaires, de la réglementation (SMIG, conventions collectives).

**Les formes de rémunérations :** sont très nombreuses : au temps, aux pièces, mensuelle, une partie fixe+ des primes au commissions, rémunération proportionnelle à l’activité.

**C. la formation :** la formation est un ensemble d’actions qui permettent d’élever le niveau de culture générale et /ou professionnelle et technique d’un individu. Certaines entreprises proposent des formations sans prendre en compte les besoins réels, d’autres font le contraire. Il s’agit de s’adapter et de suivre l’évolution des techniques. D’autres types de formation ont pour but de devancer l’évolution : elles sont adressées aux cadres qui devront les mettre en œuvre.

**1. enjeux de la formation :**  la formation est devenue l’un des volets les plus importants de la GRH : sur le plan financier : elle représente des sommes considérables, l’obligation l’égale (définie en % de la masse salariale) étant largement dépassée en moyenne). Sur le plan social : la formation représente une possibilité de promotion, elle permet d’assurer la satisfaction, l’intégration et la motivation du personnel. Sur le plan économique : la formation est une condition essentielle du maintien de la compétitivité de la firme pour améliorer la productivité, assurer l’adaptation des qualifications aux évolutions technologique.

Le service formation peut être rattaché à la direction générale, à la direction du personnel, à un certain niveau opérationnel.

**2. types et modalités de la formation :** la formation peut viser :

- l’adaptation des qualifications ou le perfectionnement du personnel dans les domaines techniques ;

- la promotion sociale par l’acquisition d’une qualification, d’un diplôme ;

- la conversion du personnel dont l’emploi est menacé par les évolutions technologiques et/ économiques ;

- les actions de formation se déroulent dans un cadre légal institutionnel prévoyant divers dispositifs (stages, congés individuels).

Ces actions sont généralement entreprises dans le cadre d’un plan de formation élaboré après une analyse des besoins en formation.

**3. les relations sociales :** la GRH implique la définition d’une politique sociale tant à l’intérieur de l’entreprise qu’à l’extérieur. Il s’agit d’une part d’anticiper et de gérer les éventuels conflits sociaux et d’autre part de définir un ensemble d’actions pour améliorer /entretenir le climat social.

L’obligation d’établir **un bilan social** (pour les entreprises de plus de 300 salariés) est venue formaliser la nécessité de définir une politique sociale d’ensemble : il récapitule sur un seul document les principales données chiffrées permettant d’apprécier la situation de l’entreprise dans le domaine social : emplois, rémunérations, conditions de travail, qualification, recrutement, hygiène, sécurité, formation). Enfin, l’entreprise a un rôle social vis-à-vis de ses partenaires extérieurs. « l’entreprise citoyenne ». a ce titre, elle doit définir une politique de participation à certaines actions, par exemple : les plans de formation des jeunes, l’accueil des handicapés.

**Structure, pouvoir et autorité dans l’entreprise**

**Le pouvoir dans l’entreprise :** Les méthodes de direction influent les relations sociales dans l’entreprise. Elles varient en fonction de l’attitude du détenteur du pouvoir, du degré de participation des subordonnés et de la conception du fondement de l’autorité.

**Les fondements de l’autorité :** selon Max Weber ( au début du XXème siècle), l’autorité, définie comme l’aptitude à faire observer volontairement les ordres, se distingue du pouvoir, aptitude à forcer l’obéissance.

* L’autorité charismatique est basée sur la personnalité du leader ; une organisation basée sur une telle autorité résiste difficilement à la disparition du leader.
* L’autorité traditionnelle : est fondée sur les précédents et les usages. L’autorité est alors liée au statut.
* L’autorité rationnelle légale : est basée sur des règles écrites indiquant à chacun ses droits et ses obligations. Cette analyse veut montrer le supériorité du mode d’organisation bureaucratique. Le pouvoir résulte alors des textes. Cette organisation correspond à un environnement stable.

**L’exercice du pouvoir dans l’entreprise : de la centralisation à la direction par objectif**

L’évolution de la conception sociologique de l’autorité : historiquement, l’autorité est analysée comme une caractéristique naturellement attachée à celui qui détient le pouvoir légitime. Le chef fait autorité parce qu’il est le chef : l’autorité résulte du statut. Dans une conception psychosociologique, l’autorité serait une caractéristique humaine dont certaines personnes serait dotées et pas d’autres. Font autorité ceux qui sont dotés d’autorité par leur savoir, leur attitude, etc. L’autorité résulte d’un état.

Dans une conception sociologique, l’autorité résulte d’une dynamique. Un individu est doté d’autorité s’il peut influencer le comportement d’autres personnes sans être influencé par celles-ci de manière comparable : l’autorité résulte d’une relation. L’adéquation des caractéristiques d’un individu aux caractéristiques d’une situation. L’autorité est contingente : elle dépend des individus, des conditions. L’évolution du contexte économique et sociologique a conduit le dirigeant à être de moins en moins un chef (commander, contrôler) et de plus en plus un animateur (motiver, informer).

Cette analyse met l’accent sur :

* La difficulté d’exercice du pouvoir qui provient du décalage éventuel entre le détenteur du statut formel et le détenteur de l’autorité réelle ; c’est une source de conflit dans les organisations ;
* Le rôle de l’organisation qui est de produire des actions efficaces dans un environnement instable ( et non pas de respecter les textes comme chez M.Weber) : selon les circonstances (imprévisibles) celui qui fait autorité doit être en mesure d’exrecer le pouvoir (délégation de pouvoir, décentralisation des décisions).

Il existe plusieurs types de pouvoir :pouvoir = qui décide

**Le pouvoir formel dans l’entreprise :** le pouvoir formel exercé dans l’entreprise peut être :

**Autocratique :** patron de « droit divin », le pouvoir est généralement légitimé par la propriété de l’entreprise.

**Technocratique :** puissance des dirigeants salariés, leur pouvoir est légitimé par leur compétence technique ; les cadres participent au pouvoir, il y a généralement délégation de pouvoir aux échelons inférieures.

**Démocratique :** le pouvoir est légitimé par la base (élection des dirigeants) ou par la participation de la base aux décisions selon des formules variées.

**Pouvoir et structure :** les structures de l’entreprise reflètent pour partie les formes d’exercice du pouvoir.

**La centralisation :** Dans une organisation centralisée, le pouvoir de décision est concentré entre les mains d'un petit nombre de personnes. toutes les informations convergent vers le sommet hiérarchique qui prend toutes les décisions. L’initiative des subordonnés est très limitée. L’entreprise privilégie la cohérence de l’ensemble des décisions et / ou le pouvoir est exercé de façon autocratique. Les décisions viennent d’en haut. Cette situation présente un certain nombre d'avantages mais aussi des inconvénients.

**Avantages :**

- Une vue d’ensemble de l’entreprise est plus facile ainsi que la fixation d'une orientation stratégique.

- Permet un contrôle absolu et clair.

- Facilite la gestion.

- Permet l’application de normes standards.

- Permet de minimiser les coûts de certains services ou fonctions

- Permet d'éviter plus facilement les décisions vagues voire conflictuelles.

- Permet d'éliminer toute concurrence interne indésirable : par exemple. Des produits identiques vendus à des prix différents par deux branches du groupe.

- Autorise la réalisation d'économies d'échelles.

**Inconvénients :**

- elle limite le pouvoir de réaction de l’entreprise face aux variations de l’environnement du fait de la lenteur de transmission de l’information.

 - elle oblige la direction à prendre un grand nombre de décisions ce qui peut entraîner un retard dans la prise de décision, voire une absence de décision.

- elle incite les dirigeants à accorder la priorité à des décisions secondaires au détriment des décisions importantes qui engagent l’avenir de l’entreprise.

1. b) La décentralisation et la délégation dans l’entreprise :

**La décentralisation :** Les décisions sont prises au niveau le plus proche possible du niveau d’exécution pour éviter perte de temps et dilution de l’information. Les membres de l’organisation sont titulaires de pouvoir. L’entreprise privilégie alors la réactivité (rapidité de la réponse apportée par l’organisation). La décentralisation peut cependant être plus ou moins forte. Toute décentralisation repose sur trois idées simples :

- la décision doit être prise autant que possible à l’endroit et au moment où le problème surgit.

- il faut utiliser de façon optimale les compétences dans l’entreprise : un problème sera d'autant mieux traité que sa polution sera confié à ceux qui en ont la meilleurs connaissance et qui sont les plus compétents.

- le personnel est d'autant plus motivé qu’il participe à la gestion de l’entreprise.

Avantages de la décentralisation :

- Les responsables locaux peuvent réagir au changement de conditions du marché et réduire ainsi l’inertie de la firme.

- La prise de décision est plus rapide, plus claire et fondée sur une meilleure connaissance des conditions locales.

- La responsabilité et l’autorité locales génèrent un plus grand nombre de cadre de meilleure qualité.

- Une implication et une motivation supérieure susceptibles d'entraîner une meilleur productivité et des profits plus élevés.

- Administration et paperasserie sont réduites au minimum.

- Les services généraux sont plus accessibles et moins piéthoriques. Leur action est plus facile à contrôler.

**- La direction par objectifs :** laisse une très large autonomie aux individus. La direction fixe les grandes lignes. Les individus sont jugés à leurs résultats. Leur responsabilité est forte et concerne l’ensemble de leurs activités (par exemple : budgets, moyens employés, horaires de travail). Les principes de la direction par objectif ont été proposés par P. Drucker vers 1960. Ils permettent de mettre en œuvre la décentralisation dans l’entreprise : la direction de l’entreprise fixe des objectifs qu’elle soumet aux différents directeurs des unités pour recueillir leur avis avant exécution. Dans cette optique, la fixation des objectifs n’est pas discutée, seuls les moyens accordés font l’objet d'une négociation.

1. Gélinier, vers 1970, complète ce système, appelé dès lors direction participative par objectif (D.P.P.O ): les différents membres du personnel fixent avec leurs supérieurs des objectifs qu’ils s’engagent à réaliser

Dans la pratique la D.P.P.O concerne la rélisation d'objectifs à court terme.

 REVISION

- **La délégation de pouvoir :** est un compromis entre centralisation et décentralisation. Les décisions ne sont plus prises d’en haut, mais les responsables ont une marge de manœuvre plus limitée que les formes de management participatif (comme la direction par objectifs). La sphère d’initiative des individus est limitée à la délégation qui leur a été accordée. La délégation repose sur la volonté de faire descendre la prise de décision au plus bas niveau possible. On admet, en effet, que c’est celui qui est le plus proche de la réalité qui peut prendre la décision la plus adaptée au problème posé. Mais ceci implique :

- que l’on donne les moyens de prendre la décision et de l’appliquer.

- que l’on a précisé les limites à l’intérieur desquelles cette délégation peut s’exercer ; plus quelqu’un a une idée claire de ce qu’il doit accomplir, plus il y a de chances pour qu’il le fasse.

Enfin, la délégation suppose le droit à l’erreur : tout homme peut se tromper et l’on ne considère pas que celui qui a fait une erreur soit coupable. Par contre, on lui demande de signaler l’erreur. C’est la raison d'être du contrôle (autocontrôle et contrôle par le supérieur).

**Les structures de l’entreprise :** La structure est l’ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise organise, répartit, coordonne, contrôle ses activités. Les entreprises sont alors analysées et classées selon des typologies relatives à la façon dont elles assurent division et coordination des tâches. On distingue habituellement les **structures traditionnelles** de l’entreprise (c’est-à-dire les plus classiquement adoptées) des **structures nouvelles** dont l’objectif consiste à mieux adapter l’entreprise aux impératifs du marché. Aucune structure n’est optimale. Les structures traditionnelles apparaissent trop rigides et les structures modernes parviennent parfois très mal à remplir leurs objectifs.

**Pouvoir et structure :** les structures de l’entreprise reflètent pour partie les formes d’exercice du pouvoir.

**1. les structures traditionnelles :** les structures traditionnelles correspondent à une division du travail qui s’effectue à partir de différents critères, la division de l’entreprise en fonctions pour la structure fonctionnelle, la division de l’entreprise en branches pour la structure divisionnelle ou encore en régions pour la structure géographique. Seule la structure dite « matricielle » tente de réaliser une synthèse des structures précédentes en s’éfforçant d’en éliminer les inconvénients.

**1.1. la structure fonctionnelle :** comme son nom l’indique, la structure fonctionnelle consiste à diviser le travail dans l’entreprise en fonctions (fonction commerciale, financière, fonction production, ressources humaines , recherche-développement, etc.). A la tête de chaque fonction sera nommé un « chef fonctionnel ». ce sont donc les fonctions qui constituent le critère de répartition des tâches. C’est Fayol qui, au début du siècle qui avait défini les principales fonctions de l’entreprise (commerciale, comptable, financière, etc.). Prenons un exemple d’une structure fonctionnelle :

Directeur général

Directeur technique

Directeur commercial

Vente

Usine C

Usine B

Usine A

Publicité

Promotion

Produit

Produit

Région B

Région A

ateliers

Représentants

La responsabilité de chaque fonction est confiée à des cadres spécialistes. Le partage des tâches semble clair. Avec la structure pyramidale, on crain un certain nombre de dysfonctionnements. Tout d’abord sur le plan de la circulation de l’information : dans toute organisation pyramidale les phénomènes de filtrage et de déformation des informations sont fréquents. Les informations ascendantes risquent d’être bloquées par les niveaux intermédiaires dont le souci sera toujours de paraître irréprochables aux yeux de leurs supérieurs.

Les individus placés aux niveaux intermédiaires doivent surtout faire circuler les directives et les rapports entre les responsables et les exécutants. De plus, une trop stricte définition des fonctions crée des territoires et donc des cloisonnements, incompatibles avec l’esprit d’entreprise qu’impose la recherche de flexibilité et de créativité. D’autre part, elle dévalorise le personnel du bas niveau, alors que la qualité des produits ou des services est intimement lié à leurs performances.

En d’autres termes, pour beaucoup de managers, la structure pyramidale classique apparaît totalement contre-productive. On peut également craindre une restriction du champ de vision des cadres qui auront toujours tendance à privilégier leur fonction au détriment de l’intérêt général de l’entreprise concernée. Par ailleurs, leurs préoccupations sont parfois très différentes, voire mêmes contradictoires entraînant par la même des luttes d’influence pouvant nuire à l’efficacité globale de l’organisation.

Par exemple, les objectifs d’un directeur commercial sont bien souvent très différents de celui d’un directeur de production ; flexibilité et adaptation aux besoins réels de la clientèle pour l’un ; standardisation des produits et fabrication en grandes quantités pour l’autre. L’affectation des budgets par la direction générale dépendra bien souvent de facteurs totalement subjectifs voire mêmes affectifs.

**1.2. la structure divisionnelle :** alors que la structure fonctionnelle s’adapte assez bien aux entreprises qui ne fabriquent qu’un seul type de produits ou tout au moins des produits différents mais pouvant être fabriqués à partir des mêmes matières premières, la structure divisionnelle s’adapte mieux aux entreprises de grande taille dont la production est très diversifiée. Les activités de chaque fonction apparaissent en effet beaucoup trop disparates pour adopter une structure fonctionnelle. On préfère alors une structure par produits ou structure divisionnelle.

DG

Branche C

Branche B

Branche A

DE

DC

DP

DP

DC

DE

D1

D2

D3

D2

D1

DP : Direction de la production

DC : Direction commerciale

DE : Direction des études

En réalité, les produits semblables ou fabriqués à partir des mêmes matières premières sont regroupés en grandes branches d’activité. On remarque toutefois que les branches prises isolément sont organisées de manière fonctionnelle. On constate que chaque branche est totalement autonome et que les branches correspondent souvent à une véritable entreprise à part entière y compris sur le plan juridique (sociétés filiales, etc.).

Même si la structure divisionnelle apparaît un peu plus flexible que la structure fonctionnelle (en effet, il est possible d’ajouter ou de supprimer une branche sans remettre en cause fondamentalement le reste de la structure) il n’en demeure pas moins que tous les inconvénients liés à la structure pyramidale classique de management ne sont pas éliminés. Par ailleurs, les entreprises adoptent une structure par produits sont de très grands groupes. Il s’agit donc de structures très lourdes à gérer sur tous les plans et qui, en tout état de cause, manqueront de flexibilité.

* 1. **la structure matricielle :** la structure matricielle correspond en quelque sorte à une combinaison des structures précédentes. En effet, si la division du travail est conçue à la fois en termes de fonction et de branche on parle de structure matricielle à plusieurs dimensions.

DG

Direction des

Direction commerciale

Direction de la production

Direction

Produit A Produit A Produit A

Direction

Produit B Produit B Produit B

ci les cadres du 2ème rang peuvent avoir deux ou trois supérieurs hiérarchiques directs, ce qui n’est pas sans inconvénients sur le plan de l’organisation matérielle du travail et du partage des tâches. Si le partage des tâches est mal effectué, des zones de compétences communes peuvent apparaître ce qui est source de dysfonctionnements.en principe, la structure matricielle convient aux grandes entreprises qui fabriquent plusieurs types de produits liés les uns des autres ou aux entreprises multinationales agissant dans un environnement complexe voire instable.

Nous constatons que la structure d’ensemble reste pyramidale, nous ne reviendrons donc pas sur tous les dysfonctionnements qui peuvent en résulter.

Pour que de telles organisations puissent bien fonctionner, il faut donc organiser au mieux le système de coordination, de communication, ainsi que la décentralisation des responsabilités.

**2. les structures modernes :** on les regroupe en trois grandes catégories : la pyramide dite « inversée », la structure poly cellulaire, la pyramide ronde.

**2.1. La pyramide inversée :**il ne s’agit pas, de renverser les rôles. Pyramide inversée ne signifie pas que les chefs vont obéir et les subordonnés commander. Il s’agit plutôt d’une nouvelle manière de penser les relations de travail dans l’entreprise pour améliorer l’efficacité, la productivité et la flexibilité.

L’adoption de ce type de structure correspond souvent à la nécessité d’organiser l’entreprise dans un souci d’orientation des actions en fonction des impératifs du marché. L’idée de départ est la suivante : la pyramide classique de management crée des cloisonnements et des territoires totalement contre-productifs.

Il s’git de rendre les « chefs » plus accessibles. Ceux-ci doivent en effet, se comporter en meneurs et doivent pouvoir compter sur la coopération et l’engagement de tous les individus concernés, et pour cela leur communiquer leurs propres convictions. Il s’agit pour la direction générale de définir une stratégie toute en laissant libre les cadres de définir les besoins de l’entreprise et les moyens pour réaliser cette stratégie. Aucune directive n’est donnée sur les actions individuelles à mener. On cherche donc à stimuler la créativité et l’esprit de collaboration de l’ensemble du personnel. La pyramide inversée est donc une organisation fondamentalement anti-taylorienne.

On trouvera donc beaucoup moins de niveaux hiérarchiques, le travail se fera en équipe et on cherchera à responsabiliser les individus et à mieux reconnaître leur travail. La pyramide inversée apparaît donc très efficace pour mobiliser la créativité dans la mesure où elle se fonde sur une meilleure prise en compte du facteur humain dans l’entreprise.

**2.2. La structure poly cellulaire :** on trouve ici le souci de flexibilité, le souci d’orienter les actions de l’entreprise en fonction des impératifs du marché. C’est la raison pour laquelle la structure poly cellulaire, tout comme la précédente, se caractérise par le souci de réduire les niveaux hiérarchiques et d’assurer une bonne mobilisation des ressources humaines. Sur le plan organisationnel elle se présente toutefois d’une manière peu différente.

L’entreprise est organisée en cellules qui sont fédérées par la cellule de direction. Chaque cellule est autonome at apparaît ou disparaît au gré des activités de l’entreprise donc au gré du marché. L’entreprise n’est plus conçue comme une suite d’éléments mis bout à bout mais comme un ensemble.

Dans ce schéma, chaque cellule vit de façon relativement autonome, tout en agissant interractivement avec d’autres cellules et prolifération s’opère naturellement en fonction des besoins de l’entreprise. L’animateur de cellules doit donc dynamiser les membres du groupes constituant la cellule. Le rôle de la cellule de direction consiste alors a affiner un projet fédérateur et à en contrôler l’efficacité. La structure poly cellulaire correspond donc en principe à une structure censé assurer une progression horizontale et non verticale de carrières.

Le fonctionnement d’une entreprise en structure poly cellulaire se caractérise par un « turn-over » de personnel très important et par une stagnation totale des carrières.

**2.3 La pyramide ronde :** l’entreprise est ici en pôles (ex : pôle machine, pôle fabrication, pôle recherche-développement, etc.). chaque membre du personnel doit donc être très polyvalent pour pouvoir changer de pôle. Par exemple : un directeur technique pourra intervenir au niveau des achats et de la réparation des matériels, de la maintenance préventive et de la recherche-développement ainsi que participer au comité stratégique. Ce type d’organisation est beaucoup plus rare car il nécessite un personnel très polyvalent.