

# Chapitre 1 : L'entreprise

## 1 Structure, environnement et organisation de l'entreprise

### 1.1 Structure de l'entreprise

#### 1.1.1 Introduction

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

#### 1.1.2 Définition.

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.

#### 1.1.3 Types de structures.

Il existe plusieurs types de structures :

➤ **Structure hiérarchique** : elle repose sur le principe **d'unicité du commandement**, chaque salarié ne dépendant que d'un seul supérieur hiérarchique (Figure 1).

Avantages : simplicité du commandement, clarté et sécurité.

Inconvénients : mauvaise circulation de l'information et lourdeur, bureaucratie.

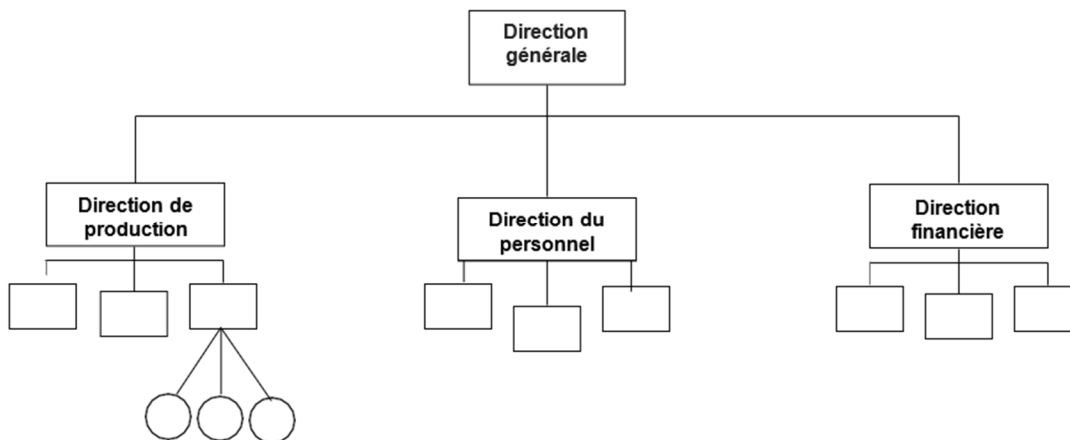


Figure 1: Structure hiérarchique

Niveau 1 : Direction générale

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

Niveau 3 : Chefs de service

➤ **Structure fonctionnelle** : elle repose sur le principe de **division fonctionnelle** de l'autorité et de **multiplicité du commandement**, tout salarié dépendant de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son **domaine de compétence** (figure 2).

Avantages : spécialisation très efficace du personnel, regroupement des compétences.

Inconvénients : possibilité de conflits engendrés par la multiplicité du commandement, risque de dilution des responsabilités.

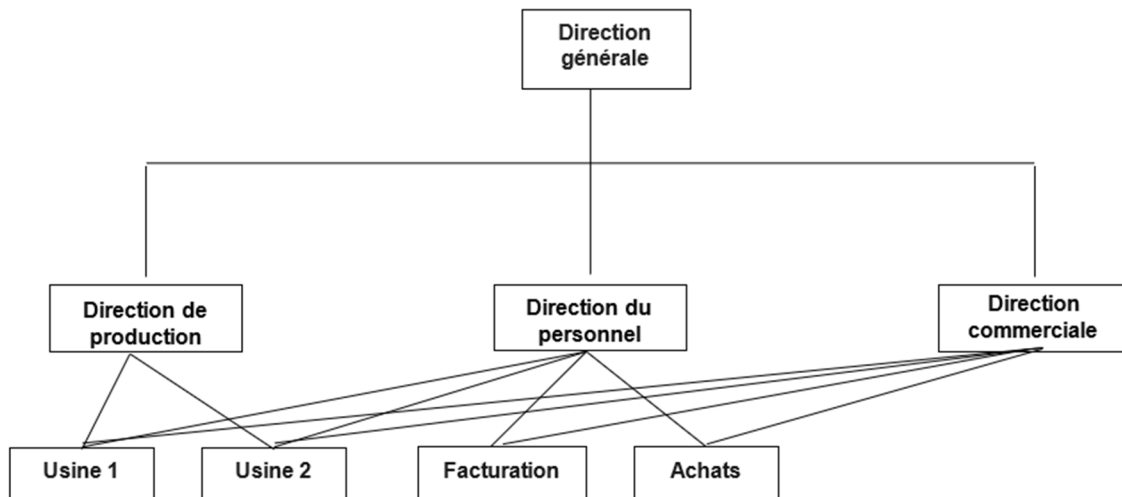


Figure 2: Structure fonctionnelle

➤ **Structure hiérarchique-fonctionnelle** : elle repose sur le principe d'**unicité du commandement** et de la nécessité d'exploiter **des organes de conseil** composés de **spécialistes** (formateurs).

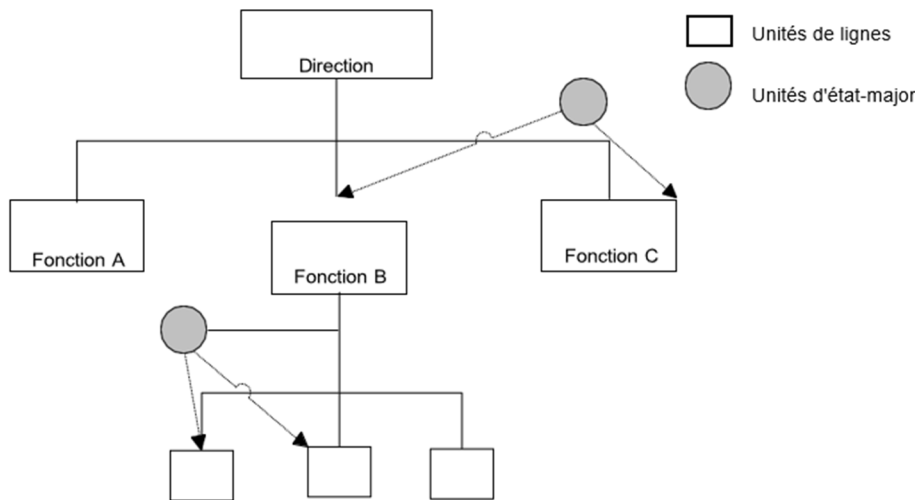
Des conseillers spécialisés dans des domaines précis sont attachés aux chefs hiérarchiques. La hiérarchie décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision.

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.



➤ **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** (Figure 3).

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, ou de type de clientèle.

Avantages : autonomie des divisions, bonne coordination car le responsable s'occupe de toute la vie du produit.

Inconvénient : des économies d'échelle peuvent être perdues à cause de la multiplication des services fonctionnels (comptabilité, marketing, etc.).

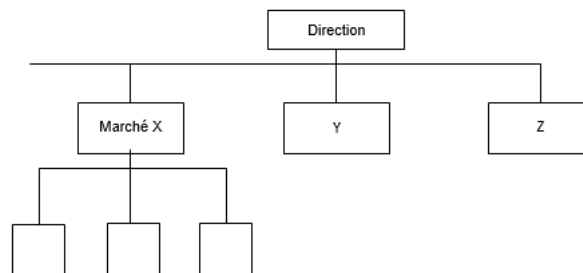


Figure 3: Structure divisionnelle

➤ **Structure matricielle** : elle repose sur un principe de **dualité de commandement**. Elle combine le découpage par **fonction** et par **division**, chaque individu ayant 2 supérieurs, un chef de **projet** évoluant en fonction des besoins et un supérieur **permanent** (Figure 4).

Elle est axée sur l'idée de "groupe de projet".

Le découpage des activités se fait selon 2 critères :

- Par fonction spécialisée (commercialisation, production, ...).
- Par produit ou par projet.

**Avantage :** bien adaptée à une gestion par produit ou par marché, permet de profiter des compétences de deux responsables.

**Inconvénient :** manque parfois de coordination (dualité du commandement), risque de conflits, coûts élevés.

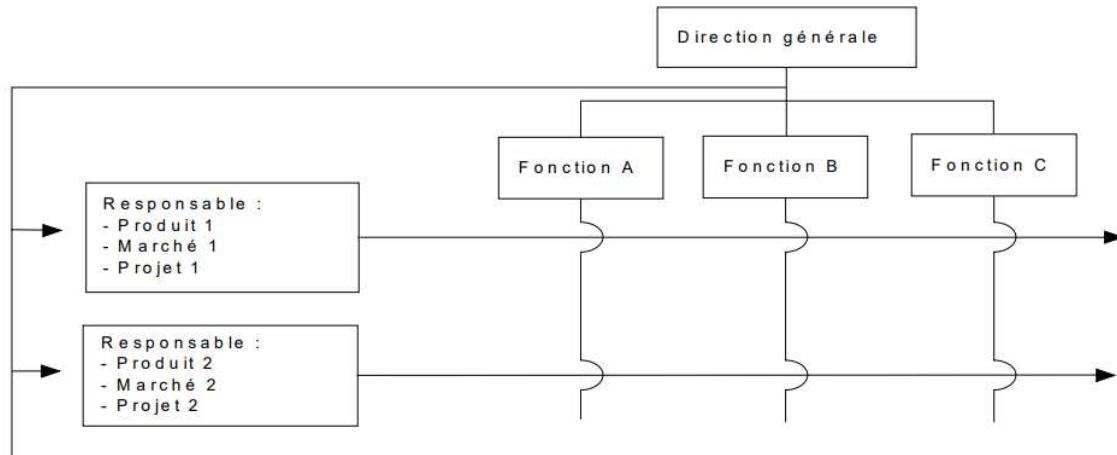


Figure 4: Structure matricielle

## 1.2 Organisation d'entreprise

### 1.2.1 Introduction

L'entreprise est une unité de **biens et de service**, ainsi qu'une unité de **répartition des richesses (approche traditionnelle)**. C'est également un **système** ayant des caractéristiques propres (**approche systémique**).

### 1.2.2 L'approche traditionnelle de l'entreprise

**L'activité d'une entreprise** peut être décomposée en **deux phases** distinctes :

**L'activité productive**, c'est à dire la création de biens ou services.

**L'activité de redistribution des richesses** en contrepartie des biens ou services.

#### 1.2.2.1 L'entreprise en tant qu'unité de production

Par l'opération de production, l'entreprise transforme des flux d'entrée (Intrants ou Inputs) en flux de sortie (Extrants ou outputs) (Figure 5)

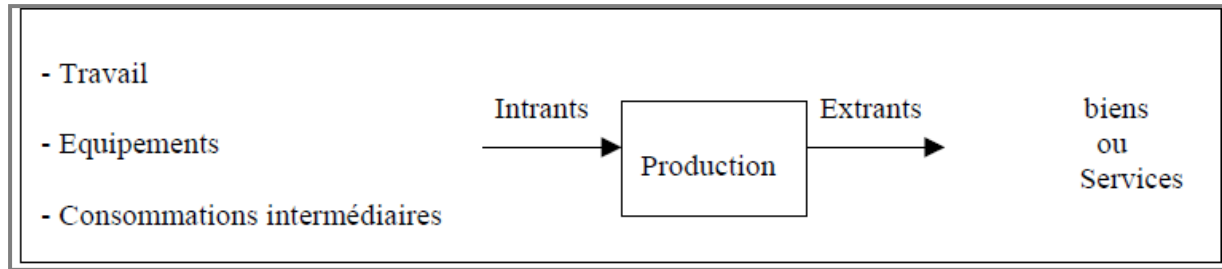


Figure 5: L'entreprise en tant qu'unité de production

Les intrants peuvent être classés en trois catégories :

**Le travail** : fourni par le personnel de l'entreprise

**Le capital technique** : bâtiments, matériels ...etc.

**Les consommations intermédiaires** : c'est les matières premières, produits semis, énergie...ou les services (publicité, transport, ...etc.) intégrés au processus de production.

Le tableau suivant (Figure 6) présente les **caractéristiques des différents facteurs de production** que l'entreprise doit combiner pour la production des biens et services :

FACTEURS DE PRODUCTION	COMPOSITION	LIENS AVEC LA PRODUCTION
TRAVAIL	Heures de main-d'œuvre du personnel plus ou moins qualifié.	Les salariés d'une entreprise participent à la réalisation de plusieurs cycles de production.
CAPITAL TECHNIQUE FIXE	Terrain, immeubles, machines...	Ces biens permettent la réalisation de plusieurs cycles de production. L'achat de ces biens porte le nom d'investissement
CAPITAL TECHNIQUE CIRCULANT	Fuel, bois, semi-conducteur, fil...	Ces biens disparaissent (fuel) ou sont incorporés au produit fini (bois) à chaque cycle de production. L'utilisation de ces biens porte le nom de consommation intermédiaire.

Figure 6: facteurs de production

#### 1.2.2.2 L'entreprise en tant qu'unité de répartition

Les **richesses** créées : encore appelées « **valeur ajoutée** » servent par la suite à rémunérer l'**ensemble des agents** économiques ayant **participé** à l'activité de production dans l'entreprise (Figure 7).

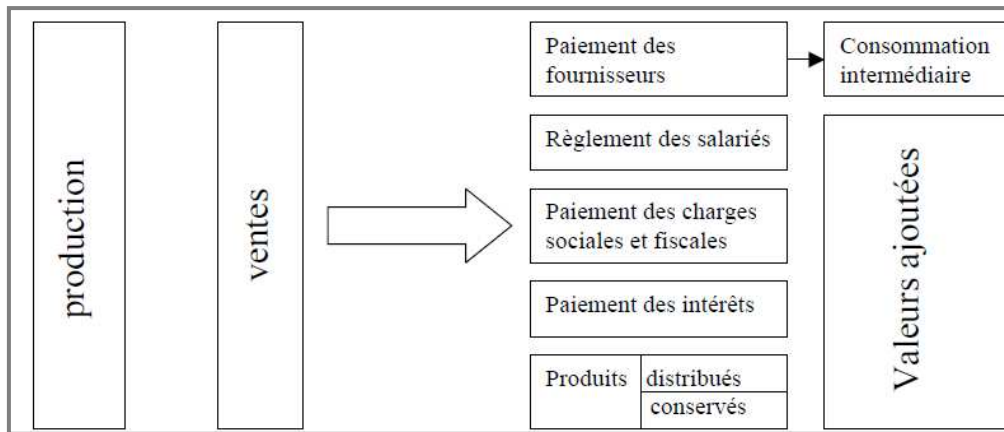


Figure 7: L'entreprise unité de répartition

Une fois les richesses sont créées, l'entreprise distribue les rémunérations aux agents qui ont participé à la réalisation de la production.

Le personnel reçoit le salaire ;

Les organismes sociaux reçoivent les cotisations sociales ;

L'Etat reçoit les impôts ;

Les prêteurs reçoivent des intérêts.

Les apporteurs de capitaux reçoivent les dividendes ;

L'entreprise garde pour elle-même les revenus non distribués.

La part de chaque agent à la richesse créée dépend du degré de participation de celui-ci à l'activité économique (Figure 9).

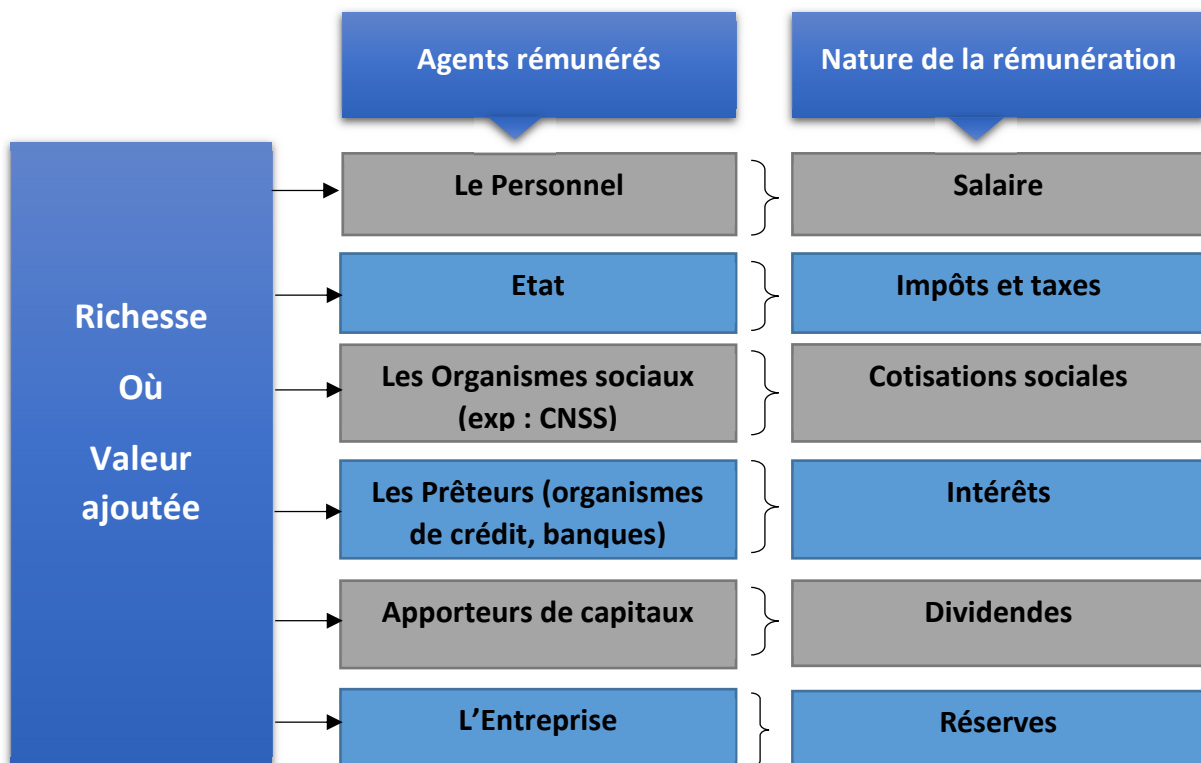


Figure 8: Distribution de la richesse d'entreprise

### 1.2.3 L'approche systémique de l'entreprise

#### 1.2.3.1 De l'organisation au système

Par exemple **l'école est une organisation** composée :

**D'éléments organiques** : administration, professeurs, élèves ingénieurs, etc.

**D'éléments non organiques** : ensemble de relations entre individus, objectif des individus, etc.

De ce fait, **l'école est une organisation structurée**, composée d'un ensemble d'éléments (**organiques et non organiques**) en relation entre eux en vue d'**atteindre un objectif** (former les élèves ingénieurs...) cette **organisation** est **appelée** également un **système**.

Selon **Joël de Rosnay**, un système est « **un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but** ». Ainsi l'école en tant qu'une entreprise est considérée comme un système.

#### 1.2.3.2 Le système-entreprise

Le **système-entreprise** comporte **deux types de composants** :

**Des composants structuraux** : un territoire, des éléments matériels et humains, des réseaux de communication, ...

**Des composants fonctionnels** : des flux d'énergie, d'information, de marchandises circulant entre les unités du système, des moyens de contrôle de la bonne marche du système, ...

C'est en transformant efficacement les flux (ou ressources) que le système-entreprise peut atteindre les objectifs qu'il s'assigne. Ce processus peut être décrit par les opérations suivantes (Figure 9) :

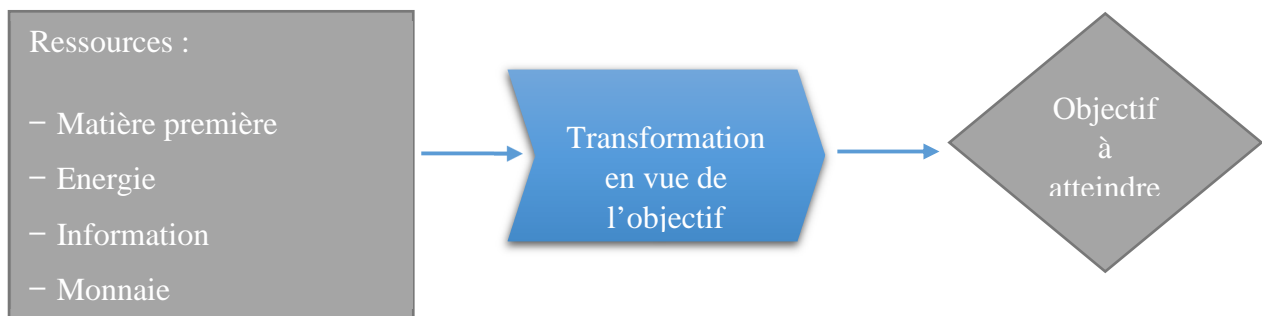


Figure 9: Opération 1 : le système-entreprise transforme les flux pour atteindre les objectifs

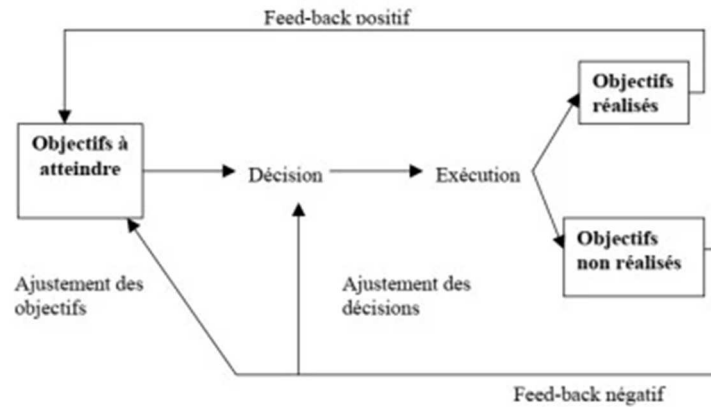


Figure 10: Opération 2 : le système-entreprise s'ajuste pour atteindre les objectifs fixés

Rétroaction (ou feed-back) : c'est à dire que l'analyse des extrants permet de déterminer une action correctrice sur les intrants (Figure 10).

Le système-entreprise peut interagir avec son environnement ( figure 11).

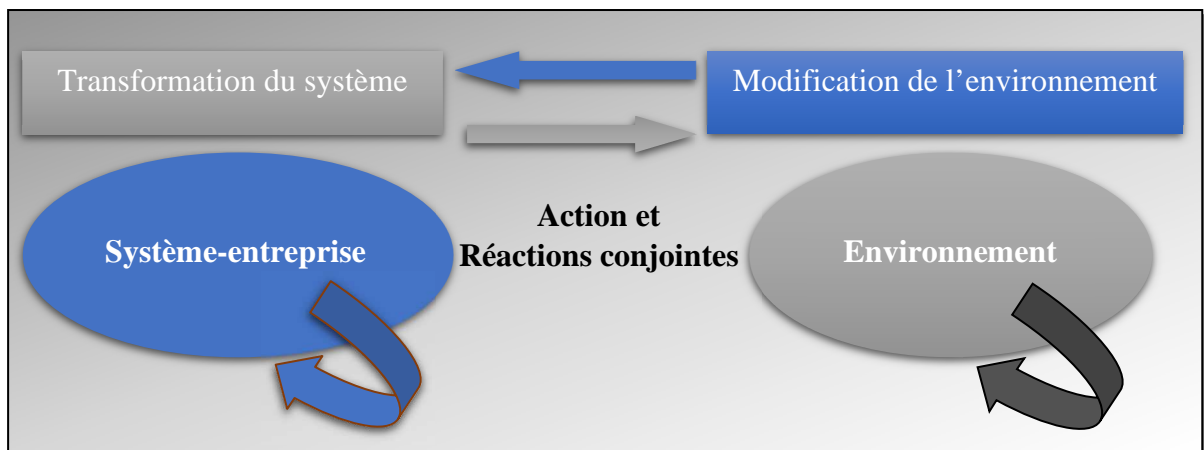


Figure 11: Opération 3 : le système-entreprise réagit à son environnement et le transforme.

#### 1.2.4 Les caractéristiques du système-entreprise

L'entreprise, qui est une réalité économique et sociologique, est un système **organisé, ouvert et finalisé**.

##### 1.2.4.1 L'entreprise est système organisé

L'entreprise est une unité structurée, **constituée d'organes hiérarchisés et spécialisés**, et d'un certain nombre de **liaison qui relient les organes**.

##### ○ Les organes

On distingue plusieurs types d'organes, entre autres,

Les organes permanents : ex.

- directeurs, chef d'usine...



Les organes non permanents : ex.

- stagiaires, comités d'études d'information...

Les organes réglementaires : ex.

- conseil d'administration

## ○ Les liaisons

Les types de liaisons entre organes permanents peuvent être :

Hiérarchique : autorité d'une personne sur la totalité de l'activité d'une autre.

Fonctionnels : autorité de compétence d'une personne sur une autre, limitée à son domaine de spécialité.

De conseil : il s'agit des spécialistes qui assistent un membre de la hiérarchie dans ses décisions.

### 1.2.4.2 L'entreprise est un système ouvert

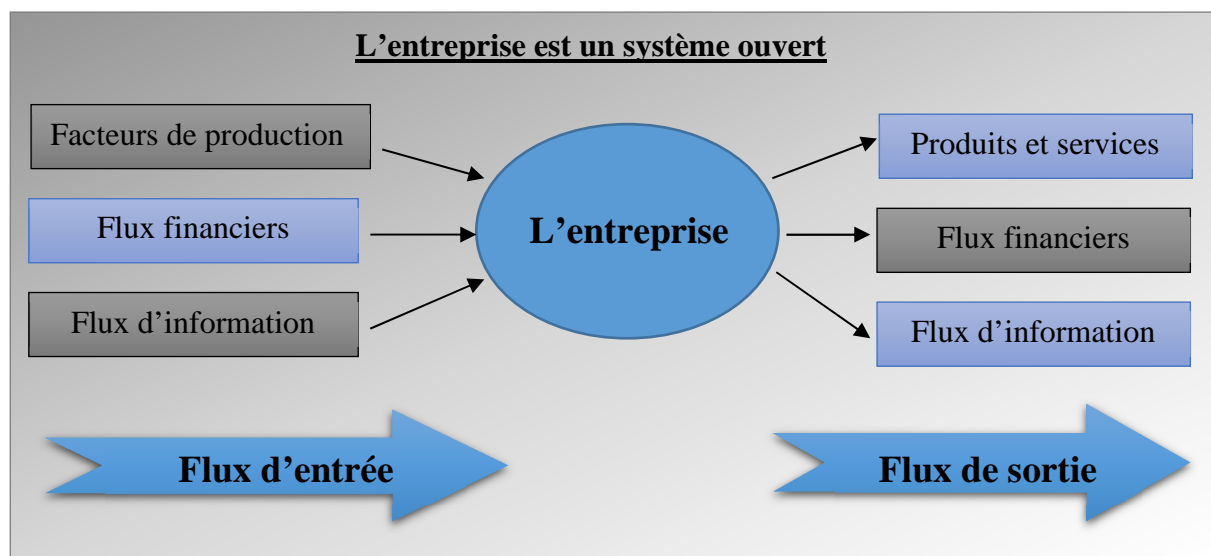
L'entreprise est en relation avec son environnement économique, technologique, fiscal... par des flux d'entrée et des flux de sortie.

Flux d'entrée :

- Facteurs de production (ex. : main d'œuvre, matériel, matière premières)
- Financiers (capitaux)
- D'information (ex. : nouvelles technologies, législation, études de marché...)

Flux de sortie :

- Produits et services,
- Financiers (dépenses, revenus),
- D'information (publicité, bilan...).



#### 1.2.4.3 L'entreprise est un système finalisé

L'entreprise poursuit une double finalité

Une finalité à caractère personnel (ex. : prestige, pouvoir, profit et sécurité de l'entrepreneur et des dirigeants) ;

Une finalité à caractère institutionnel :

Économique (suivre et développement de l'entreprise) ;

Sociale (satisfaction du personnel) ;

Les finalités sont caractérisées par des objectifs fixés par les dirigeants, comme par exemple :

- Doubler la production dans cinq ans ;
- Augmenter annuellement les salaires de 5%.

## 2 Le cycle du changement

### 2.1 Introduction

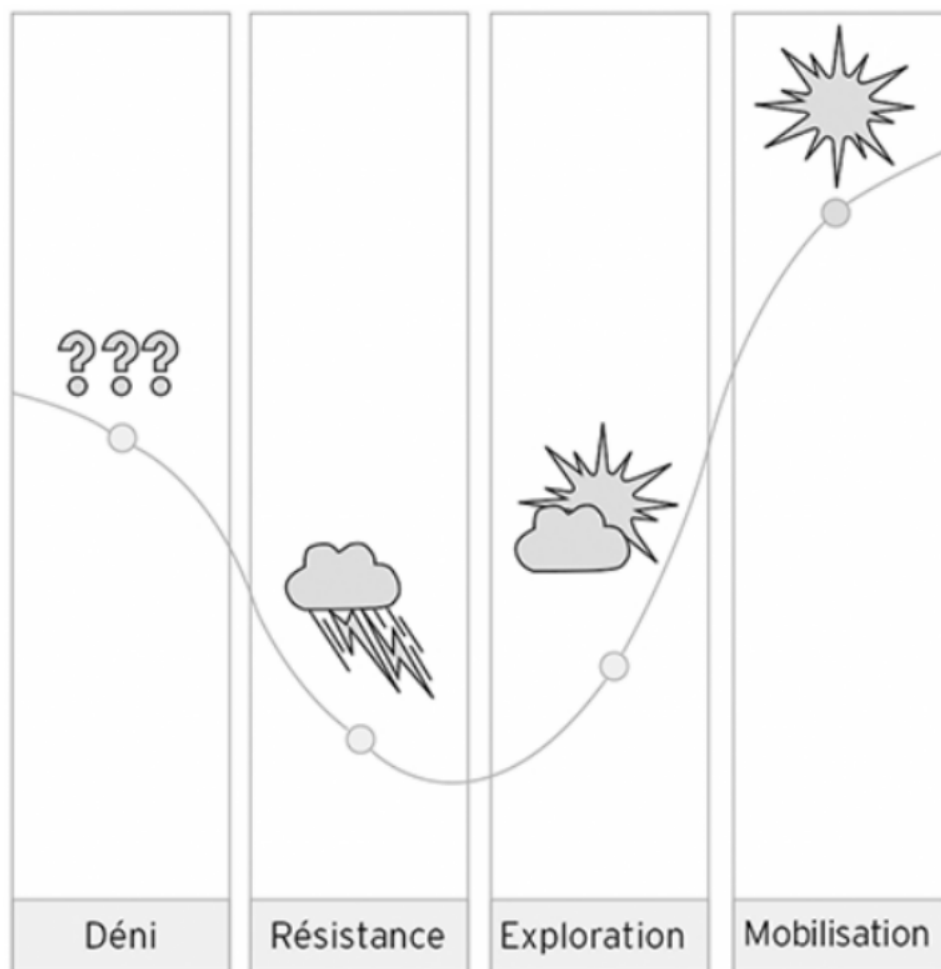


Figure 12: Le cycle du changement

Les facteurs de cycle de changement de l'entreprise (Figure 12) :

**Le déni** : on refuse de voir et de prendre en compte la nécessité de changer. C'est un réflexe de défense.

**La résistance** : on ne rejette plus la nécessité de changement.

**L'exploration** : la tendance s'inverse, et l'on commence à réfléchir aux avantages du changement. On analyse les problèmes, on envisage des solutions possibles.

**La mobilisation** : on est suffisamment convaincu par les solutions élaborées pour entraîner son entourage.

## 2.2 L'objectif du cycle de changement

### 2.2.1 Contexte

Le cycle de changement, **il s'applique aux changements dans l'entreprise**, que ce soit des changements **individuels ou collectifs**. Il intéresse tout particulièrement les changements associés à des opérations de transformation : réorganisation d'une partie de l'entreprise, fusion avec d'autres entités, changement lourd des systèmes d'information, etc.

### 2.2.2 Objectif

- **Prendre conscience des différentes étapes du cycle du changement** et les considéré parfaitement normales.
- **Éviter les allers/retours sur ce cycle**. Certaines personnes, au lieu de passer progressivement d'une étape à l'autre, font des allers/retours sur les stades du cycle.
- **Éviter de rester " coincé " sur l'un des stades**. Le danger est effectivement de rester bloqué sur une étape du cycle, notamment celui de la colère et de la dépression.

## 2.3 Intégration du cycle de changement

### 2.3.1 Étapes

**Le rôle du manager est d'aider son entité et ses collaborateurs à progresser aussi vite que possible le long de cette courbe de changement**. Cela passe par des attitudes adaptées à chaque étape :

- **Sensibiliser** à la nécessité du changement pour franchir l'étape de **déni**.
- **Rechercher la participation active** des collaborateurs pour franchir l'étape de la **résistance**.
- Faire appel à la **créativité des collaborateurs** pour atteindre l'étape finale de **mobilisation**.

### 2.3.2 Méthodologie et conseils

- Utiliser les échanges en équipe pour faciliter le passage des différentes phases. **La communication** et un comportement **positif** aident les membres d'une équipe à traverser les différentes phases avec succès ;
- Apprendre à cerner les **différences d'attitudes** face au changement. Certaines personnes **apprécient le changement**. D'autres éprouvent au contraire une **horreur au changement**.

## 3 Les processus produit et logistique

### 3.1 Introduction

Les entreprises ayant une logistique efficace sont plus productives et plus compétitives, puisqu'elles sont en mesure d'optimiser leurs coûts d'exploitation et d'offrir un service de qualité.

**On entend par processus logistiques l'ensemble des phases par lesquelles passe un produit de sa fabrication à sa livraison au client final, y compris le transport, le stockage et la distribution. L'objectif étant d'en livrer les quantités requises au bon moment, au bon endroit et au prix convenu.**

Pour une chaîne d'approvisionnement optimisée, il faut tout d'abord une gestion rigoureuse des activités faisant partie des différents processus logistiques. Une bonne répartition des ressources et des informations dans chaque connexion de la chaîne logistique est donc nécessaire.

Les cinq processus logistiques les plus courants sont **l'approvisionnement**, le **stockage**, la **gestion des stocks**, la préparation et **l'expédition des commandes**, et, enfin, le **transport et la livraison des marchandises**.

### 3.2 L'approvisionnement

**L'objectif de l'approvisionnement est la fourniture de matières premières ou de marchandises à un centre logistique**, à une usine ou à un point de vente, afin de garantir le bon déroulement de l'activité de l'entreprise (production, distribution, vente). Pour parvenir à une gestion efficace et rentable des approvisionnements, **il est essentiel que l'entrepôt soit organisé et coordonné**. En ce sens, l'utilisation d'un logiciel de gestion d'entrepôt (WMS) dans le cadre des processus logistiques signifie la possibilité d'organiser les niveaux de stock en fonction de la stratégie d'approvisionnement.



Figure 13 : L'approvisionnement est le processus logistique numéro un

### 3.3 Le stockage

Le stockage comprend les activités liées au dépôt, à **la protection et à la conservation corrects des produits** pendant la durée requise. Pour cela, l'entreprise doit choisir le système de stockage le mieux adapté à ses besoins logistiques, en tenant compte du classement de l'entrepôt et des caractéristiques des marchandises. Il est essentiel aussi de bien choisir le nombre et le type d'équipement de traitement.



Figure 14: IKEA a dynamisé le processus logistique du stockage au moyen de systèmes robotisés

### 3.4 La gestion des stocks

Le contrôle des stocks est également un processus logistique important. Il a pour but de déterminer le volume des stocks et la fréquence des approvisionnements pour répondre aux besoins du client. Une **gestion efficace des stocks** a un impact direct sur les performances des opérations concernées et **réduit les risques de surstockage ou de rupture de stock**.

Pour suivre les marchandises de manière précise et efficace, il est conseillé d'installer un logiciel de gestion d'entrepôt. Avec celui-ci, il est possible de contrôler en temps réel les ressources disponibles, de connaître l'emplacement exact de chaque article, de surveiller les entrées et sorties de produits et d'en anticiper l'épuisement. Pour y parvenir, le WMS identifie et enregistre tous les produits dès leur réception dans l'entrepôt, puis leur **attribue un emplacement en fonction des besoins concrets de l'entreprise**. La traçabilité est donc totale.



### 3.5 La préparation et expédition des commandes

La préparation des commandes est l'opération dans laquelle sont sélectionnés et emballés les articles demandés par le client, et ce, afin de les expédier au moindre coût possible et dans les meilleurs délais. Il s'agit, tout comme le transport, du processus logistique ayant le plus d'influence sur la satisfaction client, puisqu'un bon service n'est possible que si les commandes sont livrées à temps et sans erreurs.

La préparation et l'expédition des commandes comprennent différentes activités : le déplacement des opérateurs dans l'entrepôt, **le retrait des articles des rayonnages, le tri et l'emballage et le chargement dans le camion.**

Les commandes sont envoyées soit au client final, soit au centre de production, soit à un autre entrepôt ou magasin de l'entreprise. Pour garantir des livraisons fluides et éliminer la marge d'erreur lors du picking, il est essentiel de se servir d'un WMS qui notifie toute nouvelle commande enregistrée dans le système.



Figure 15: La préparation des commandes chez l'entreprise « Motocard »

### 3.6 Le transport et livraison des commandes

La gestion du dernier kilomètre, c'est-à-dire la toute dernière étape du processus de livraison des marchandises, est l'un des principaux défis logistiques. En effet, les marchandises doivent surmonter de nombreux obstacles entre le moment où ils quittent le centre de distribution et l'arrivée à leur destination. **L'optimisation des coûts de transport et de livraison peut s'avérer essentielle pour l'efficacité des processus** et pour se distinguer des concurrents.

Dans cette phase de la logistique, les **e-commerces travaillent généralement avec un ou plusieurs transporteurs** et doivent coordonner avec ces derniers les processus d'emballage et d'étiquetage. **L'objectif étant d'éviter les retards** et les erreurs susceptibles d'entraîner des réclamations de la part des clients et, en fin de compte, d'entraver la croissance de l'entreprise.

Lorsque les processus logistiques sont coordonnés, le service au client final est amélioré et les coûts et les ressources de l'entreprise sont optimisés. Aujourd'hui, face à une logistique