1. LA STRUCTURE DE L’ENTREPRISE

La structure représente le squelette de l'organisation, elle regroupe les differents organes (fonctions, services...) et les relations entres ces organismes ( relations hierarchiques, fonctionnelle, coopération). La structure, c'est aussi, le schéma de répartition des tâches, des responsabilités et des pouvoirs.

1. REPRESENTATION

Généralement, elle est effectuée par l'intermédiaire d'un organigramme de structure hiérarchique qui indique les fonctions existantes, les relations entre elles, le niveau de responsabilités.

1-1: organigramme classique

Le plus utilisé.



* 1. ORGANIGRAMME EN TREFLE



1. DIFFERENTS TYPES DE STRUCTURES
   1. Structure de Taylor



Caractéristique principale: multiplicité des chefs, chacun étant spécialisé dans un domaine.

Avantage:

-système qui favorise la spécialisation, principale base de la conception Taylorienne.

Inconvénients:

-problème de coordination des activités.

-système qui peut induire une mauvaise circulation d'information, les ouvriers confrontés à un problème ne sachant pas obligatoirement à qui s'adresser.

Ce peut donc le problème de dualité de commandement: système qui peut déresponsabiliser les chefs, l'un d'eux considérant que certaines tâches entrent dans l'attribution d'autres chefs et inversement.

* 1. LA STRUCTURE HIERARCHIQUE DE FAYOL

Le but est de rechercher l'unicité du commandement.



Dans ce type de modèle, le découpage des responsabilités peut se faire:

-par fonction.

-par unité de production ou zone géographique.

-par produit.

Avantages:

-simplicité de production, structure facile à concevoir.

-les responsabilités sont bien séparées sans équivoque possible.

Inconvénients:

-structure assez rigide qui peut freiner l'initiative.

-structure qui peut conduire à l'altération des informations (transmission assez lente, déformation de l'information).

Compléments:

-«Pour une action quelconque l'agent ne doit recevoir d'ordre que d'un seul chef».

-A chaque échelon, le nombre de subordonné doit être fixé en tenant compte de la nature des travaux.

-Le personnel d'encadrement doit être reduit au maximum pour réduire les délais de transmission d'information et réduire les couts.

-Le nombre de niveau hiérarchique ne doit pas dépassé 7.

-La structure hiérarchique peut s'adapter à differents types d'organisation.

* + 1. La structure par fonction



Avantages:

-les services sont spécialisés par nature d'activité ou d'attribution;

-les décisions sont décentralisées par nature de compétence mais restent centralisées par fonction.

-système qui permet un plein emploi de moyens et de compétences.

Inconvénients:

-les liaisons sont parfois difficile d'où parfois une lenteur et une lourdeur administrative.

-nombreuses tâches accessoires reviennent à l'echelon le plus élévé (décision, règlement, litige, ...).

-la coordination peut être difficile lorsque les activités sont très diversifiées.

-un manque de motivation peut parfois apparaître en raison de l'absence de responsabilité.

* + 1. Structure par produit



Les départements sont spécialisés en fonction des produits, gamme de produit, service, domaine d'étude;

Chaque chef de produit est responsable de son département en termes de CA, cout, resultat...les départements sont considérés comme un centre de profit.

Avantages:

-les responsabilités sont bien définies et prises de décision facilitées.

-structure favorable au dynamisme des groupes.

-l'intervention de la DG est limitée à la détermination des objectifs et de la stratégie.

Inconvénients:

-multiplication des services administratifs d'où une augmentation des couts fixes de structure.

2.2.3. Structures décentralisées par région

 Type de structure qui permet de s'adapter aux particularités locales ou de maintenir l'autonomie d'établissement à la suite d'une centralisation.

Avantages:

-spécialisation des ventes.

-mêmes que la structure par produit;

Inconvénients:

-risque de double emploi de réseaux de distribution ou service administratif.

2.3. structure hierarchico-fonctionnelle, staff and line



\*=Staff

Il s'agit d'une structure avec état major (staff) développer au début des années 70 aus USA, cette structure reprend le principe de l'unicité en associant:

-des organes hiérarchiques (line).

-des organes fonctionnels qui disposent des délégations d'autorité pour l'autorisation de certaines activités telles que la sélection du personnel, choix de moyen de communication, mission de contrôle (gestion);

Avantages:

-mêmes avantages que structure hiérarchique (simplicité et séparation des responsabilités).

-structure qui accroit la compétence de l'organsisation par la présence du staff, c'est à dire, de fonctionnel doté d'une expertise chacun dans leur domaine.

-la décision peut être plus rationnelle puisque les fonctionnels facilitent la prise de décision.

-surveillance de l'application des politiques mises en oeuvre par les opérationnels.

Inconvénients:

-l'apparition du staff augmente le cout de fonctionnement de la structure.

-il peut survenir parfois des mésententes entre le staff et le line, les membres du staff oublient souvent qu'ils ne disposent pas de pouvoir organisationnel à l’échelon le plus fin et ils veulent parfois imposer leur avis aux opérationnels.



structure décrite par Galbraith. Pour lui, la croissance du volume d'informations qu'une organisation doit traiter pour prendre des décisions est conditionnée à sa structure et son évolution. Or selon lui, cette structure se trouve très vite dépassée. Il propose donc un schéma de structure qui développe des relations latérales. Ces relations sont celles qui se développent entre les differents chefs de projet ou de produit et les différents directions.

Avantages:

-cette structure est bien adapté aux entreprises ayant des lignes de produit très variées ou des processus longs et complexes.

-adapté à un environnement à évolution rapide et à forte concurrence.

-améliore la circulation d’ informations.

-facilite la participation.

-s'adapte aux changements stratégiques, l'abandon d'un projet n'a en principe aucun impact sur le fonctionnement des organes restés en place.

-développe la concurrence entre les chefs de projet.

Inconvénients:

-multiplicité des projets qui rend parfois difficile la coordination.

-le système peut être source de conflit entre chef et/ou groupe de projet ou bien entre chef de projet et direction.

III. interdépendance de la structure avec d'autres variables

3.1. structure et secteur d'activité

Les entreprises qui travaillent dans un même secteur adoptent des structures très proche (ex: agence de pub).

3.2. structure et taille

Relation assez significative. Plus l'entreprise grandit plus sa structure se complique avec l'augmentation du nombre de niveaux hiérarchiques. Dans ces conditions les besoins de coordination augmentent d'où l'apparition de procédure formalisée de type bureaucratique. Pour éviter la sclérose, un nombre important d'entreprise ont decidé de réduire le nombre de niveau et de renforcer l'autonomie d'un nombre croissant de salarié.

3.3. structure et technologie

Joan Woodward a effectuée des études auprès d'entreprise qu'il l'a conduit à les classer en grandes catégories:

-les entreprises qui fabriquent un seul produit en petite série. Fonction prépondérante: recherche et développement.

-les entreprises qui fabriquent plusieurs produits en grande série. Fonction prépondérante: production.

-les entreprises qui fabriquent un ou plusieurs produits en continu. Fonction prépondérante: marketing.

Elle conteste la notion selon laquelle pour Taylor il existerait une structure meilleure que les autres. Pour elle, il existe differentes manières d'organiser efficacement le travail en fonction du système technique adopté.

3.4. structure et environnement

Les premiers a voir étudié cette relation sont Lawrent et Lorsch. C'est une étude relativement empirique de 10 sociétés et ils aboutissent aux conclusions suivantes:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Degré incertitude | |
| Degré complexité | Stable | Dynamique |
| Complexe | Structure décentralisée | Structure décentralisée |
| Simple | Structure centralisée, organisation bureaucratique | Structure centralisée, la fonction de contrôle est importante |



Alfred Chandler pense que la stratégie conditionne les structures, le choix de la stratégie va contraindre par soucis d'efficacité à adopter certains types de structure (ex: diversification).

Mussche pense que le structure va conditionner la stratégie. Selon lui:

-la qualité de l'information dépend de la structure et conditionne la stratégie.

-le souci prioritaire de la direction est de demeurer en place ce qui conduit à l'élimination des stratégies qui risquerait de remettre en cause ce principe.

-le poids de la culture organisationnelle integré va orienter les choix stratégiques.

## LA STRATEGIE DE L’ENTREPRISE

## I/ Notion

L’entreprise doit s’insérer dans son environnement de façon rentable pour cela, elle doit contrer la concurrence. Pour maximiser son insertion, l’entreprise doit faire des choix commerciaux, financiers, techniques et humains. Ce sont des stratégies.

* Commerciales : quel marché avec quel produit
* Technologiques : quel couple marché-produit avec quelle technologie.
* Sociales
* Financières
* Recherche-développement.

L’entreprise choisit un but qui détermine une politique donc des objectifs et une stratégie qui donnera des résultats que l’on compare au but pour observer s’il y a des écarts.

But : quelle entreprise voulons-nous être dans l’avenir ?

Ex : croissance, rentabilité, indépendance, sécurité. Cette finalité va être quantifiée, précisée, échéancée au travers de la politique.

Stratégie : quand ? Où ? Comment ?

Réunir l’ensemble des moyens pour permettre à l’entreprise d’atteindre ses objectifs dans les meilleures conditions

## II/ Modèle d’analyse stratégique :

* Analyse concurrentielle :
  + Modèle Harward
  + Modèle BCG
  + Modèle ADL
  + Modèle Mc Kinsey
  + Modèle de Porter.

Mieux connaître la concurrence permet de mieux y faire face.

Conclusion : la valeur est créée à la fois par l’organisation de l’entreprise, son image de marque, les choix de positionnement stratégiques (spécialisation, intégration), son niveau de qualité, ses choix technologiques.

La chaine de valeur : réduire les couts (économies d’échelles), différenciation.

* Analyse la technologie

A.D. little

3 types de technologie :

* + Clés (possédées par les leaders)
  + De base (majorité des entreprises)
  + Emergentes (technologie clé de demain)

Gousty et Kieffer

Woodward

Hayes et Wheelwright.

Quel était la durée de l’avance technologique ? Peut-elle être protégée ? Brevet, barrière à l’entrée.

Turbulence technologique, complexité technologique, accessibilité technologique.

## III/ les grands choix stratégiques :

* Stratégies intra-secteur : différenciation, concentration, désengagement, domination globale par les couts.

Comment obtenir un avantage concurrentiel ? Dépend de la structure du secteur (concentré ou dispersé).

* + Domination globale par les couts : mise en place d’une comptabilité analytique. Réduire les couts fixes : sous-traitance, hausse de la production. Réduire les couts variables : s’associer pour acheter en gros, délocaliser.

Dépend de l’évolution de la technologie. Penser à réinvestir pour l’avenir une partie du profit.

* + La différenciation : faire jouer la concurrence sur autre chose que le prix. Ex : SAV, fiabilité, image de marque, technique.  
    Avantages : plus rentable, on ne baisse pas les prix

Inconvénients : risque de segmentation, imitation

* + La concentration : spécialisation ou segmentation. Permet à une entreprise qui ne veut pas ou ne peut pas occuper une place sur le marché.

Avantage : compétence sur un secteur, on est meilleur

Inconvénient : dépendance d’un seul segment, pour cela, il faut innover sans cesse.

* Stratégies inter-secteurs :
  + Intégration verticale : les entreprises ouvrent leurs magasins ou fabriquent les produits dont elles ont besoin.

Avantage : permet de mieux contrôler, augmenter sa marge (marge des tiers en plus, baisse des couts de transaction), augmente son pouvoir, hausse du savoir-faire, de la compétence. Permet de barrer les concurrents.

* + Stratégie de filière : l’entreprise à intégré toutes les activités en amont et en aval. Attention : problèmes de compétence et de coordination de l’ensemble.

But : avoir le pouvoir total et verrouiller la filière.

* + La diversification :
    - Produit : on reste sur le marché et on améliore notre offre.

Avantage : rentabiliser les réseaux de distributions, meilleure image de marque et de satisfaction client. Effet de synergie sur les ventes.

* + - Marché : on s’implante sur de nouveaux marchés

Avantage : économie d’échelle, hausse des ventes.

* + - Technologique : on change de technologie ex : bois/PVC, on a des investissements dans de nouvelle technologie, gestion plus complexe.

Avantage : permet de continuer à être présent sur les marchés.

* + - Totale : on achète des entreprises qui n’ont pas de rapport entre elle. L’objectif est la rentabilité.

But : avoir une stratégie offensive, occuper le terrain pour empêcher les concurrents de se développer, avoir une stratégie défensive, répartir les risques, financiers. Ex : Auchan, Michelin (pneu, guide)

* Stratégies interentreprises : peuvent être menées seules ou avec d’autres entreprises.
  + Stratégie d’impartition : partenariat, collaboration, partage des activités. Sous-traitances, cotraitance.

Avantage : baisse des couts, réduire l’investissement, partager les risques,

Inconvénient : risque de défaillance du partenaire, risque de domination.

## IV/ la croissance des entreprises :

* Notion : on a deux approches :
  + Quantitative : croissance du CA, parts de marchés, total actifs
  + Qualitative : nombre de brevet déposé, meilleure réponse aux besoins du marchés, image de marque.

Phénomènes complexe, difficile à analyser et très inégaux selon les branches d’activité (lente, rapide)

* Les facteurs de croissance :
  + Economique et technique : la situation économique du pays, baisse du pouvoir d’achat, délocalisation des entreprises. Concurrence lnternationale : l’état doit intervenir pour aider. Marché porteur : ex : numérique.

Taille de l’entreprise : atteindre la taille critique. Taille minimale qu’il faut atteindre pour pouvoir agir. On a une taille par type de problème.

* + Humain et culturel : culturel : idéologie, humain : aptitude et compétence des dirigeants. Gout du risque, de l’innovation.
* Les obstacles :
  + Humains
    - Les dirigeants : dans les structures familiales, peu de moyen, ne veulent pas de nouveaux actionnaires, cela freine la croissance. Ne veulent pas prendre de risque ou manque de compétence.
    - Les cadres : les plus âgés sont opposés à la croissance car risque de mutation, restructuration.
    - Les autres personnels : plutôt opposés car réorganisation, mutation, mobilité géographique. Nécessite d’adaptation.
  + Economiques :
    - La taille de l’entreprise : il est nécessaire de grandir pour une petite entreprise mais cela est rendu difficile car les ressources limitées.
    - Les très grandes entreprises : loi anti-trust.
* Autres aspects : axe de la croissance : spécialisation, diversification. Rythme de la croissance : lente, rapide.
* La croissance interne : cette croissance résulte d’une augmentation de la production de l’entreprise conçue, construite et mise en place par elle-même.

Financement par les ressources propres c'est-à-dire autofinancement, augmentation de capital réservé aux anciens actionnaires, capacité d’emprunt.

Avantage : pas de risque de perte de pouvoir, meilleure climat social car croissance lente, maitrisé, préparé sécurité d’emploi, possibilité de promotion, augmentation de salaire. Modifier la structure progressivement.

Inconvénient : risque de dépassement par des entreprises plus rapides ou ne pas pouvoir saisir des opportunités. En cas de croissance diversifiée : manque de compétence, d’expérience dans le management.

* La croissance externe : résultat du regroupement de deux ou plusieurs entreprises.

Exemple : absorption, fusion, apport partiel d’actif, création d’une filiale commune, prise de participation, accord de coopération, partenariat.

Modalités financières : négociation bilatérale, convaincre les porteurs d’actions de vendre leurs titres. Prix proposés en général 20% de plus que la cote. Si pas d’accord : OPA hostile.

Avantage : on rachète quelque-chose de rentable immédiatement, diversification plus facile et moins couteuse. Permet de s’internationaliser, création de synergie, économie d’échelle.

Inconvénient : arriver à restructurer le tout (licenciement), risque de déséconomie d’échelle, la structure devient trop difficile à gérer, erreur stratégique.

## V/ Stratégie d’internationalisation

* Processus :

Stratégies d’exportation : produits

Stratégies d’implantation commerciale : réseau de distribution

Stratégies technique : unités de production.

* Définition : lorsque l’entreprise développe une activité autre que la vente dans différents pays.
* Caractéristiques : activité différente dans des pays différents. CA réalisé dans différents pays, cotation sur différents marchés boursiers. Un pouvoir centralisé dans un pays et des structures décentralisés dans des pays. Actionnaires et dirigeants de nationalité différente.
* Avantage :
  + Marché : aval : les débouchés, amont : rapprochement des lieux d’approvisionnement. Plus grande flexibilité
  + Financier : réduction des couts d’approvisionnement, de production et de distribution car on est sur place et la main-d’œuvre est moins chers.
  + Stratégique : répartition des risques.
* Inconvénients : risque politique, de conflit, couts cachés (qualité moindre), stratégiques : produire loin, transfert des savoirs-faires, risque de copie, contrefaçon. Différentes cultures.