

La logistique :

C'est l'organisation des flux matériels, informationnels, ... Corrélativement à l'organisation de la production, c'est l'organisation de tous les flux entrants et sortants qui doivent être gérés de manière optimale. De tout temps, les entreprises rentabiliser leur activité par une P° au moindre coût. Cela a conduit à une P° de masse. **Aujourd'hui**, les entreprises font face à 2 nouveaux Pb : les consommateurs exigent des produits de qualité et des délais plus courts; la production de masse ne s'amortie plus aussi bien car les produits sont vite périmés. L'automatisation n'est pas une solution miracle : les coûts relatifs à l'automatisation et à l'énergie vont croissants, ... Devant ces contraintes, on recourt à la logistique = art du raisonnement et du calcul logique : c'est l'intendance. Il s'agit de localiser les activités, de s'approvisionner, de transporter, distribuer les produits, ... d'organiser les flux matériels et immatériels de façon à obtenir la meilleure rentabilité. La logistique est une fonction diffuse car elle concerne toute l'entreprise. *Les enjeux sont la compétitivité, l'adaptabilité, la flexibilité.*

La logistique commence avec la localisation de l'entreprise; elle est liée à des facteurs économiques (terrain, branchement eau, routes, impôts, main d'oeuvre, climat, localisation des clients, ...), sociaux (niveau socio-culturel, conflits entre main d'oeuvre locale et celle amenée par l'entreprise, ...), politiques et institutionnels (exonérations fiscales, aménagement de la région, réglementation, ...), et techniques (climat, géographie, ...).

Les méthodes utilisées pour optimiser la logistique :

1-Optimiser le transport (taux de chargement des camions, possibilité de mutualiser avec des autres entreprises)

2-Améliorer le stockage : optimiser la localisation des plates-formes logistique, optimiser l'entreposage et préparer les commandes des clients

3-Tendre vers le zéro stock car le stockage génère des coûts

4-Améliorer les flux d'informations entre les distributeurs et les fournisseurs (suivi des flux en temps réel)

5-Impliquer l'ensemble du personnel dans l'entreprise : L'implication est une source de motivations

6-Nouer des relations de partenariats avec les fournisseurs et les impliquer dans l'élaboration du cahier de charges

Cependant l'optimisation de la logistique peut entraîner :

Une multiplication des transports (l'absence de stock entraîne des livraisons chaque jour) avec pour conséquences une saturation du réseau routier et les nuisances environnementales

Une paralysie du système de production (P° à flux tendus)

Une plus grande dépendance par rapports aux S I

L'approvisionnement est aussi une branche de la logistique et elle constitue l'activité la plus évolutive en raison des efforts pour en réduire le coût. Son domaine est limité à la gestion des flux physiques mais on y ajoute la gestion des flux d'informations liés aux flux physiques. Optimiser le prix des produits utilisés, la qualité des produits, les coûts (stockage, transport, commande, assurance, ...), et les délais. **Pour cela, il faut se poser bien des questions.** L'une d'elles **est le choix entre un fournisseur unique (prix, ...) ou plusieurs fournisseurs (concurrence, mais qualité différente).** **Aussi, faut-il sous-traiter ?** Lors de la prise en considération des besoins d'approvisionnement, les responsables doivent veiller que les besoins exprimés soient pertinents eu égard aux possibilités offertes par le marché. Pour procéder à la sélection des fournisseurs, **il est indispensable de bien connaître les caractéristiques des produits à acheter et l'ensemble des possibilités offertes par le marché: 4 critères : qualité, prix, service, condition de paiement.** Les résultats de la négociation acheteur/fournisseur dépendent du rapport des forces en présence, c'est-à-dire du pouvoir de négociation des participants. A la réception de commandes, contrôles quantitatifs et qualitatifs.

L'organisation :

Une **Organisation** nécessite 3 choses : **Stabilité/Coordination/Répartition des taches**

Firme **Entreprise sur le marché dans les théories économiques**

Management **Direction** : Fixer des objectifs/Mise en mouvement des hommes/Décisions/Développer la valeur économique de l'entreprise

Gestion : Optimisation des moyens disponibles =>atteindre les objectifs

Les classiques rationalisation

Leurs théories reposent sur des postulats :

rigueur scientifique

Individu=rouage de la machine productrice

one best way

TAYLOR

Propension des gens à limiter leur effort Motivation=Salaire

Rationalisation de la production (OST :organisation scientifique du W)

Il faut que le système soit rigide dont les ouvriers n'ont aucune initiative

Sélection des hommes en fonction des taches et formation

contrôle étroit

du travail et commandement éclaté :

== Division verticale du W :Séparation de la conception et de l'exécution

== D. Horizontale du W : Taches reparties, ouvriers spécialisés

== Autorité fonctionnelle :

FORD travail à la chaîne et la standardisation des produits

FAYOL (administration industrielle et générale)

Les fonctions de l'entreprise :

Technique/Commercial/Financière/Sécurité/Comptable/Administrative (**administrer** = **prévoir** : Imaginer l'avenir et le préparer par un programme d'action, **organiser** : munir l'E/se de tout ce qui est utile pour son fonctionnement, **commander** : faire fonctionner le corps social, **coordonner** : mettre l'harmonie entre tous les actes de l'E/se, **contrôler** : vérifier que tout se passe conformément au programme d'action). POCCC L'administration est fondée sur 14 principes : **1-Division du W 2-Autorité 3-Disipline 4-Unité de commandement 5-Unité de direction 6-Subordination à l'intérêt général 7-Rémunération équitable du personnel 8-Centralisation 9-Hiérarchie 10-Ordre 11-Equité 12 Stabilité 13-Initiative 14-Union du personnel**

WEBER (rationalisation des structures)

Distingue 3 types d'autorité fondés sur la façon dont elle est légitimée :

L'autorité charismatique : se tire principalement des qualités personnelles du leader (que les salariés peuvent voir parfois comme héros), (s'épuise avec le temps)

L'autorité traditionnelle : soumise aux usages, croyances (nécessite des conditions stables)

L'autorité légale /bureaucratique : basée sur des règles écrites, des critères objectifs (diplôme) **cette dernière est préférable car**

la bureaucratie idéal dépersonnalise l'autorité et la rend plus stable/efficace

Laisse la liberté au personnel

Permet de recruter selon la qualification

Control de carrière et de promotion

L'école des relations humaines (individu au centre des organisations)

MAYO la psychologie industrielle

La P° dépend de l'attention portée aux ouvriers (pas liée au salaire)

Les relations interpersonnelles influencent la productivité

La direction est motivée par une logique de coût et d'efficacité

La motivation est fondée sur des facteurs psychologiques, *les conditions de travail ainsi que la dynamique du groupe*

LEWIN dynamique du groupe

Après plusieurs études il a pu distinguer 3 types de leadership :

Leader autoritaire : ce tient à distance du groupe, donne des ordres pour diriger ses

activités

Leader démocratique : Fait des suggestions, encourage les individus , participe pleinement à la vie **Leader laisser**

faire : Apporte son expertise , participe faiblement aux activités

LINKERT

II

distingue 4 types de management :

Management autoritaire : Faible communication/Centralisation des décisions/Eloignement chef-subordonné

Management consultatif : Implication des subordonnés/Bonne communication/Travail en équipe

Management paternaliste : Soumission des subordonnés /Faible communication/Travail en équipe peu favorisé

Management Participatif : Excellente communication /Décentralisation des décisions /Autocontrôle/Cohésion de l'organisation/Autonomie

====>Ce dernier est le meilleur selon LINKERT

Mac Gregor

Il a postulé

2 théories :

Théorie X : L'homme cherche à éviter le. Travail-Responsabilité /La direction doit : Contraindre-Controller-Menacer /Motivation=Salaire

Théorie Y : Le travail peut être considéré comme source de satisfaction de l'individu ,ce dernier a un esprit créatif /La participation des salariés est assurée par la satisfaction de leur besoins Selon MAC GREGOR , Y est plus efficace même si X est plus simple pourtant Y n'est pas généralisée car certains salariés préfèrent suivre des directives détaillées et ne pas subir le stress des responsabilités

Le management doit s'adapter au personnel selon ses motivations.

ARGYRIS

La performance nécessite une confiance interpersonnelle : Aborder des sujets délicats Il met en valeur l'apprentissage individuel afin de répondre aux nécessités qui sont causées par la transformation continue des organisations.

Il faut lutter contre les freins d'apprentissage (routines défensives)

Pour corriger les erreurs il faut avoir recours au

=====>Simple boucle : Pb classique =>stratégie=>Solution

=====>Double boucle : Pb classique =>stratégie=>Raisonnement=>Solution

HERZBERG

Distingue entre 2 facteurs de satisfaction du travail :

Facteurs d'hygiène : Conditions du travail/Salaire/Sécurité

====>Des facteurs dont la satisfaction est nécessaire pour éviter la démotivation, mais influençant peu la motivation

Facteurs motivants : Réalisation du soi /Responsabilité/Intérêt du travail

====> Facteurs sur lesquels il faut agir afin de satisfaire et de motiver les salariés

MAC CLELLAND *motivation par l'accomplissement*

Il existe plusieurs besoins mais 3 sont fondamentaux :

Besoin d'accomplissement : Réaliser des tâches

B. D'appartenance : Etre reconnu et intégré au groupe sociale

B. de pouvoir :Influencer sur autrui

ALDEFER

Il distingue entre 3 besoins essentiels :

_B. D'existence :physiologique

B. De relations : Appartenance à un groupe

B. De croissance : Estime en soi

BARNARD

Il distingue entre organisation formelle et informelle :

Formel Ecole classique /Informelle Ecole des relations humaines

Il distingue entre efficacité (niveau de performance identifié) et efficience (capacité de satisfaction des membres) Les deux nécessitent la coopération

Il redéfinit le concept d'autorité : Le subordonné ne suivra les ordres du leader que si il les trouve *légitimes et acceptables* ou *conforme aux objectifs*

THEORIE DE CONTINGENCE

Selon cette théorie il n y a pas un système idéal d'organisation comme les classiques pensent , l'organisation selon eux dépend de plusieurs facteurs internes et externes

FACTEURS INTERNES :

Technologique : (les travaux de **WOODWARD**) : Production a l'unité(flexibilité)/Production en masse/Production en continue

Taille :si la taille de l'entreprise augmente il faut avoir recours **Différenciation**(+de fonction-branches..)(**LAWRENCE ET LORSH**)/ **Standardisation des produits /Formalité des communications** :(communication +complexe à gérer) /**Décentralisation des décisions** (nouveau niveau de hiérarchie)

L'âge :

Selon **GRENIER** L'entreprise passe par une série de phases liées entre elles :=>P1 Création=>P2 Direction =>P3 Délégation =>P4 Coordination =>P5 Collaboration interpersonnel

Stratégie : **Alfred Chandler** : **changement de stratégie de l'E/se=>Changement de structure de l'E/se**

FACTEUR EXTERNES :

L'environnement

Selon **BURNNS** et **STALKER** L'entreprise est liée à l'environnement qui est instable/complexe ce qui l'affecte

Marché Stable Structure mécaniste(rigide) Centralisation /Formalisation/Communication vertical

Marché instable Structure organique(flexibilité) Responsabilité partagée /Communication horizontale

Théorie de contingence de l'organisation

Pas de méthode unique ou universelle d'une bonne gestion

Le design de l'E/se est équipé de son environnement avec qui il doit être en bonne relation (même avec ses sous-ensembles)

Théorie de

contingence du Leadership

L'efficacité du leadership dépend des demandes imposées par la situation

Théorie de contingence de décision (de Vroom et YETTON ou la théorie normative de décision)

La prise de décision dépend de plusieurs facteurs :

La quantité d'information possédée par le leader et ses suiveurs

La probabilité que les suiveurs acceptent ou non la décision du leader

L'approche des organisations par les praticiens

La théorie de SLOAN

La division doit être jugée d'après la rentabilité au capital investi

Certaines fonctions nécessitent la centralisation(finance, publicité ..)

La direction générale ne doit pas s'occuper de l'exploitation mais de la politique générale

La décentralisation est le moyen efficace pour développer l'**initiative responsabilité**

Condition de réussite : Coordination par une circulation horizontale de l'information

La théorie de DRUCKER

Les facteurs essentiels au progrès d'une E/se sont : **Les compétences, la capacité d'innovation, l'attention portée aux clients, une organisation de W qui respecte l'homme**

L'équipe de direction doit : **Fixer des objectifs/Motiver-communiquer/Formuler les gens**

Le manager doit : **diviser/Rentabiliser /Mobiliser**

la recherche du profit ne doit pas être une fin en soi mais un résultat de l'excellente gestion

La théorie de GELINIER

DPO /DPPO L'efficacité est déterminée par la structure et non par les techniques de production /Il faut faire confiance à la concurrence /La confiance en

l'homme est la base de sa participation à la production

Les approches sociologique de

l'organisation *chaque individu subit et émet*

GROZIER ET FRIEDBEG analyse stratégique de l'organisation

Ils rejettent le modèle bureaucratique Les
acteurs agissent selon leurs intérêts et si ils sont concerné par une situation il ne doivent pas
être dans une autre

Les acteurs gardent une marge de liberté pour appliquer les stratégies malgré la contrainte
de l'organisation

REYNAUD (théorie de la régulation sociale)

*But d'essayer de comprendre comment permet-on à un groupe social de se structurer et
d'élaborer une action collective.*

La théorie de la traduction M. CALLON et B. LATOUR

*Cette théorie consiste à ce que la réussite dépend de l'intervention et de l'association
inédite entre tous les acteurs*

La théorie des conventions

L'ensemble des conventions régule les relations du travail (coordination)

Les conventions forment un cadre pour des accords

L'entreprise = convention d'efforts

La convention est mise en œuvre quand existe une zone d'incertitudes

LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

Définitions :

LUSSATO: Ensemble des relations non fortuites reliant des éléments entre eux (la S ne naît pas spontanément)

MINTZBERG : Somme totale des moyens **Diviser** le travail en tâches **Coordonner** (la S Fournit des moyens concrets de D/C)

DESREUMAUX : Ensemble de dispositifs selon lesquels une organisation/Entreprise, **repartit, contrôle** ses activités et tente **d'orienter** le comportement de ses membres (S = Procédures, règlements, agencement +ou – formalisés/explicites mais pensés et construit Assurer D/C d'où la finalité de S : faire agir les hommes dans le sens souhaité par l'organisation)

Caractéristiques

Organes	Fonctions
Opérationnel/D'exploitation	Participe directement à la production/commercialisation
Services fonctionnels	Soutient les organes opérationnels (finance, comptabilité...)
Etat-major	Des experts qui conseillent et assistent

Relations :

Hiérarchique	Classique: CHEF subordonné
Fonctionnel	Entre services spécialisés (pouvoir de décisions)
De conseil	Relation entre un cadre hiérarchique et un spécialiste par le conseil

Genre de structure :

Formelle : organes et liaisons hiérarchique entre les individus de l'entreprise

Informelle : Structure selon laquelle les gens de l'entreprise gèrent leurs relations (normes partagés) Elle permet une meilleure circulation des informations mais de même elle peut rendre inefficace l'action du dirigeant

Des notions de base

Spécialisation	Manière de découpage des activités Diviser les tâches
Coordination	Liaisons entre organes assurer la cohérence globale de l'organisation
Formalisation	Mettre en place des procédures, instructions facilitant la réalisation du W

LES FORMES DE STRUCTURES CLASSIQUES

La structure hiérarchique : (FAYOL)

Unité de commandement : chaque individu \Leftrightarrow Un seul supérieur

Découpage par fonction des activités

Structure simple, claire, très stable et définit sans ambiguïté les responsabilités

Structure très rigide, manque d'initiative à cause du poids de la hiérarchie, lenteur de transmission des informations, lenteur de prise de décision

Structure fonctionnelle : (TAYLOR)

La compétence des chefs

Favorise la spécialisation Une grande efficacité, les économies d'échelle, un fonctionnement simple et claire, favorise le développement des compétences spécialisées

Dilution des responsabilités, circulation perturbée des informations

Structure hiérarchico-fonctionnelle (Staff and line)

Garde l'unité de commandement de la SH + les principes des cadres spécialisés + Etat-major

Responsabilité claire, compétences

Conseillers => Décideurs sans assumer la responsabilité, risque de confusion entre la ligne hiérarchique, problème de circulation de l'information, coût élevé et lourdeur de faire fonctionner l'organisation

Structure divisionnelle

Principe de décentralisation : chaque division => Responsable (décideur)

Découpage par : produit/client/zone géographique

Grande capacité de réaction (proximité des décideurs)

La décentralisation des décisions. Elle favorise la flexibilité stratégique

Balkanisation de l'entreprise (que les leaders combattent par le contrôle/Coordination)

Risque de dispersion de ressources entre les divisions

Risque de conflit entre les différentes divisions pour l'obtention de ressources, ce qui entraîne un risque de déséconomies d'échelle

Structure matricielle :(Double commandement)

Chaque salarié : Un chef de projet / Responsable fonctionnel

Activités découpés en terme de : fonction / projet

Partage d'information, efficacité, nouvelles activités

Favorise les relations transversales et la collaboration entre les salariés sur un thème commun

Coût de fonctionnement élevé, double dépendance hiérarchique lourde à gérer

Elle rend la coordination difficile en remettant en cause le principe d'unité du commandement

LES STRUCTURES EMERGENTES

Notions :

Structure Plate/Horizontale	+ d'esprit d'équipe, + responsabilité, -relations hiérarchiques, motivation
Décentralisation	Délégation de l'autorité à des niveaux inférieurs, meilleure implication du personnel

Structure par projet : (ad-hoc)-flexibilité, réactivité-

Regrouper des personnes pour un programme donné, durée limitée, avec un chef de projet autonome et responsable

Elle se justifie en cas de : **Nouveauté, coopération éphémère, incertitude sur les résultats, des délais relativement strictes**

L'organisation par réseau : -flexible, réactive-

Réseau : ensemble des entreprises reliées, qui travaillent ensemble, on en trouve :

Les nœuds : entités économique qui sont en coopération	Arcs : liaison entre nœuds (règles, procédures)
Les fonctions du réseau	La structure du contrôle

Elle fait éclater les frontières de l'entreprise et la permet de s'adapter à l'environnement

L'organisation en réseau

- L'organisation en réseau est en rupture totale avec la forme classique d'entreprise intégrée. Le réseau est « éclaté » en différentes unités qui participent à son activité. Les unités sont reliées entre elles par des liaisons de différentes natures (procédures, liaisons économiques et financières, travail en équipes, culture partagée, liaisons informationnelles...).
- Le réseau trouve sa justification dans l'existence d'un environnement incertain et la nécessité des entreprises d'y faire face en recentrant leurs activités sur leur cœur de métier et en développant des stratégies d'impartition (recours à la sous-traitance, alliances, partenariats). Le réseau assure aux entreprises davantage de flexibilité et leur permet de s'adapter et même d'anticiper. Pour ce faire, il s'appuie sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui permettent de s'affranchir des contraintes spatiales et temporelles.
- On distingue deux formes de structures en réseau : le réseau interne et le réseau externe.
 - **L'entreprise en réseau** (ou réseau interne) consiste à décomposer l'entreprise en unités plus petites qui fonctionnent de façon autonome et entretiennent avec les autres des relations de marché. Cette forme d'organisation est de nature organique avec une hiérarchie et des procédures légères. Elle permet aux unités autonomes une bonne adaptation à leur environnement local et favorise de ce fait l'innovation. Elle risque néanmoins de menacer la cohérence d'ensemble (balkanisation).
 - **Le réseau d'entreprises** (ou réseau externe) est caractérisé par l'existence de relations contractuelles récurrentes entre des entreprises qui participent à la même chaîne de valeur mais qui sont juridiquement indépendantes. Chacune est centrée sur ses compétences spécifiques et son cœur de métier et entretient avec les autres des relations client-fournisseur (sous-traitance...). Les frontières de l'entreprise sont alors assez difficiles à repérer.

- Le réseau offre donc une plus grande réactivité aux turbulences environnementales, il permet une meilleure maîtrise des coûts et la sélection des meilleurs spécialistes à chacune des étapes de la chaîne de valeur en fédérant les différentes compétences... (avantages de la spécialisation). Il induit néanmoins des coûts de coordination et de transaction et nécessite de mettre en place un système d'intégration. De plus les différents partenaires ne sont pas toujours impliqués de la même manière dans le réseau et certains peuvent avoir des « comportements de passager clandestins ».

Les composantes de l'organisation selon MINTZBERG

Centre opérationnel	Sommet stratégique	Ligne hiérarchique	Technostructure	Fonctions de support	L'idiologie
---------------------	--------------------	--------------------	-----------------	----------------------	-------------

Production	Haut dirigeants, définissent la stratégie de l'E/se	Managers, supervisent le CO, appliquent les décisions du S.S	⇔ Etat-major, conseille, planifie, organise	Services non liés directement à la P° mais aident	Eléments culturels partagés au sein de l'organisation, la distingue des autres
------------	---	--	---	---	--

Les mécanismes de coordination

Ajustement mutuelle	Supervision directe	Standardisation des procédés de travail	Standardisation des résultats	Standardisation des qualités	Standardisation des normes
Simple processus de communication informelle	Une seule personne qui donne des ordres et instructions	Processus d'homogénéisation et d'uniformisation des règles de fonctionnement et méthodes de W formalisés	Uniformisation des résultat/Objectifs pour chaque département de l'organisation	Uniformisation des savoirs/compétences des employés : mêmes méthodes/façon de W	

LES CONFIGURATION STRUCTURELLES SELON MINTZBERG

Structure simple : (Entreprises de petite taille)

Ajustement mutuelle/Supervision Directe

Pouvoir centralisé, ligne hiérarchique réduite, voir inexistante

Composant important : sommet stratégique (ex : PME –PMI)

bonne capacité d'adaptation

Bureaucratie mécaniste :(Entreprises plus âgées ; environnement stable/simple)

Standardisation des procédés de travail

Place prépondérante de technostructure/fonctions de support et même la ligne hiérarchique (ex : E/ses de production de masse, administrations publiques)

Bureaucratie professionnelle :(environnement stable mais complexe)

Décentralisation, importance du centre opérationnel/Standardisation des qualifications

Fonction du support élevé pour assurer la coordination entre les membres (ex : cabinet d'expertise comptable, hôpitaux)

Structure divisionnelle : (Entreprises de grande taille)

Chaque division : autonome et se compose d'une mini structure classique

Standardisation des résultats, forte présence du sommet stratégique/Ligne hiérarchique

Importance des fonctions de support => Assurer la coordination entre les divisions

(Ex : Entreprises multinationale)

Organisation innovatrice /Adhocrate (Environnement complexe/ dynamique)

Forte présence des spécialistes de différentes disciplines

Travail centralisé du centre opérationnel, présence de l'ajustement mutuelle

Forte autonomie, qualification élevée (ex : université, laboratoire de recherche)

Organisation missionnaire :

Structure très informelle, repose sur les croyances (idéologie)

Standardisation des normes, grande autonomie (ex : NGO)

Organisation politisée :(grande organisations en crises)

Pas de hiérarchie spécifique, le jeu de pouvoir par la recherche de l'intérêt individuel domine le fonctionnement de l'entreprise

Ensemble de moyen => influencer, pouvoir illégitime

La dynamique différenciation/intégration

- **P.R. Lawrence et J.W. Lorsch** expliquent que la performance de la structure dépend du niveau de différenciation interne et d'intégration.
 - **La différenciation** résulte du fractionnement de l'entreprise en unités distinctes qui entretiennent des relations privilégiées avec leur environnement immédiat auquel elles s'adaptent. Cette différenciation a pour conséquence des comportements, des méthodes de travail, des objectifs propres à chaque unité. Elle est néanmoins nécessaire et doit être valorisée par la direction. Elle crée cependant des phénomènes de balkanisation et chaque unité se referme sur elle-même privilégie ses propres objectifs au détriment de l'objectif général (risque d'incohérence).

- L'entreprise devant affronter des problèmes stratégiques qui requièrent une collaboration des entités, la différenciation doit être compensée par des **mécanismes intégrateurs**. Ainsi, on rencontre dans les entreprises des individus intégrateurs qui assurent les liaisons entre les différentes unités (chef de projet). Il est également possible de constituer des groupes de travail composés de personnes issues des différentes unités, de développer la culture d'entreprise, de véhiculer des références communes par la formation des individus. La planification, le contrôle et le déploiement d'un système d'information globale favorisent aussi l'intégration. L'excès d'intégration nuit cependant à l'efficacité des unités.

La stratégie et la structure

- **A. Chandler** est le premier à étudier et formaliser la relation entre stratégie et structure. Le problème est de savoir si une entreprise est contrainte dans le choix de sa stratégie en raison de sa structure ou si au contraire elle aménage sa structure en fonction de la stratégie choisie. Son observation de l'évolution des grandes firmes américaines, l'amène à conclure la stratégie mise en œuvre par l'entreprise détermine sa structure.
- D'autres auteurs soutiennent en revanche, que c'est plutôt la structure qui détermine la stratégie notamment en raison du poids de la culture, de l'information disponible, des dirigeants et des relations de pouvoir.
- **I. Ansoff** propose une synthèse en considérant que la relation stratégie-structure fonctionne dans les deux sens suivant les cas.

III Compléments

Les configurations structurelles de H. Mintzberg

À partir des six composantes qu'il a identifiées, H. Mintzberg combine paramètres de conception, mécanismes de coordination et flux organisationnels pour définir non pas des types purs de structure mais des configurations structurelles, c'est-à-dire des assemblages vers lesquels tendent les organisations.

Dans un premier temps, il identifie cinq configurations structurelles : la structure entrepreneuriale, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, l'organisation divisionnalisée et l'organisation adhocratique. Il y ajoute par la suite deux nouvelles configurations : l'organisation missionnaire et l'organisation politisée qui permettent d'intégrer les phénomènes de « culture d'entreprise » et de « conflit de pouvoir ».

La structure J de Aoki

Aoki s'intéresse aux innovations organisationnelles de la firme japonaise et aux différences qui existent entre la firme J (japonaise) et la firme A (américaine). Chacune de

ces formes d'organisation possède des conditions d'efficacité mais dans un contexte incertain, la firme J est plus efficiente.

La firme A se caractérise par une forte spécialisation et différenciation des tâches ; la centralisation de l'information est élevée car le contrôle est hiérarchique. La flexibilité est donc externe.

La firme J à l'inverse favorise la coopération horizontale entre les fonctions, le partage des informations par la redéfinition fréquente des responsabilités de chacun. Chaque problème y est traité au niveau le plus proche de son exécution. La firme J est une organisation démocratique car fondée sur la délégation de l'autorité de décision aux unités opérationnelles. La flexibilité est interne.

B. Comment faire évoluer les structures ?

- Le changement organisationnel suppose l'inadéquation de la structure existante aux enjeux auxquels l'entreprise doit faire face. Le processus de changement comprend différentes étapes : l'analyse des dysfonctionnements, la recherche d'alternatives et l'identification de critères d'évaluation et le choix d'une solution optimale mettant fin au désajustement sous la forme d'un nouveau modèle d'organisation. On considère dans ce cas l'entreprise comme un décideur unique incarné par un dirigeant qui a la responsabilité de repérer les nécessités de changement, la légitimité pour choisir l'organisation future et l'autorité pour en obtenir la mise en œuvre. Les autres membres de l'entreprise n'ont pas leur mot à dire et doivent accepter les bouleversements qui leur sont imposés. Bien souvent la confiance ne se manifeste pas, la résistance au changement apparaît. Le changement est douloureux et ne peut être obtenu qu'après avoir surmonté un grand nombre de difficultés.
- La résistance au changement n'est cependant pas inéluctable dans la mesure où les dirigeants instituent une véritable culture du changement en impliquant tous les acteurs de l'entreprise en les familiarisant avec l'idée que le changement et l'apprentissage sont des mécanismes naturels et nécessaires à l'adaptation de la firme.
- L'évolution des structures vers plus d'efficacité est obtenue par divers moyens : le *delaying*, l'*empowerment* et le *reengineering* :
 - « **Le *delaying*** » – de l'anglais *layer* (couche) – consiste à suppression des niveaux hiérarchiques entre le sommet hiérarchique et le centre opérationnel de façon à alléger la structure et ainsi, obtenir des gains de productivité, faciliter la circulation des informations et réduire les délais de réaction de l'entreprise.
 - « **L'*empowerment*** » – de l'anglais *power* (pouvoir) – a pour vocation de responsabiliser l'ensemble des salariés, après raccourcissement des lignes hiérarchiques. De cette façon, l'initiative individuelle est renforcée et les activités créatrices de valeurs sont favorisées au sein de l'entreprise. L'*empowerment* est mis en œuvre dans le cadre de groupes autonomes ou de groupes de projets. Il donne éventuellement lieu à un décloisonnement de l'entreprise et à la constitution d'équipes pluridisciplinaires pour assurer un meilleur service aux clients (management horizontal).
 - « **Le *reengineering*** » – reconfiguration – se définit comme une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels, pour réaliser des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité (Hammer et Champi).

Chapitre 5 : La gestion des approvisionnements

Approvisionnement : Ensemble des opérations qui permettent à l'entreprise de procurer des B/S dont elle ne dispose pas et a besoin pour produire

Objectif : Sur le plan financier : assurer une rentabilité

- ⇒ **Sur le plan commercial** : garantir la qualité du produit fini
- ⇒ **Sur le plan stratégique** : participer à la démarche qualité (veille commercial que stratégique)

Plus précisément

Qualité : amener le client à intervenir dans la conception et la fabrication des fournitures /
Choix des méthodes de control

Sécurité : Assurer la continuité des livraisons/ Assurer la sécurité des entrepôts

Délais : Garantir la régularité des livraisons – Fiabilité du fournisseur et transporteur

Coûts/Prix : Mise en concurrence des fournisseurs pour réduire les coûts / assurer la standardisation

Continuité : Prévoir les besoins/ Etablir des relations de partenariat avec le fournisseur

Flexibilité : Choisir un fournisseur compatible avec l'évolution des besoins de l'E/se et améliorer la relations avec ce dernier

$$PV(\text{imposé par le marché}) = PA(\text{ajustable}) + \text{marge}(\text{imposée par les actionnaires})$$

1- La gestion des achats

a- **L'évolution de la fonction d'achat** : => **La démarche traditionnelle** : L'objectif du client est de mettre en concurrence les fournisseurs pour minimiser les coûts, d'où le choix de ceux qui offrent le meilleur produit avec un prix minimum

⇒ **La démarche moderne** : La vision est passé de gestion d'achats à la gestion du fournisseur, d'où l'établissement d'une relation d'ordre stratégique avec ce dernier

b- Les étapes d'un processus d'achat :

⇒ **Définition des besoins** Recherche des informations pour connaître le marché en amont des fournisseurs Etude comparative des fournisseurs Négociation avec les fournisseurs et choix d'un d'eux Passation de commande Suivi et control

c- Relation client/fournisseur

La relation entre un client et son fournisseur a toujours été caractérisée par une confiance limitée de sorte que les intérêts divergent, comme la maîtrise des coûts et de la qualité. **Les constructeurs automobiles japonais ont été les premiers à investir dans la relation client/Fournisseur, comme Toyota Motors Corporation, qui considère le fournisseurs choisi par cette dernière comme une nouvelle partie d'elle-même, Toyota doit essayer d'améliorer les performances de ses fournisseur**

- ⇒ **Classique** : Le client cherche le meilleur prix/qualité d'où nombreuses transactions sont établies afin de mettre en concurrence les fournisseurs
- ⇒ **Collaboration** : L'engagement sur le prix et la quantité des deux parties d'où l'établissement d'un accord commercial entre eux
- ⇒ **Partenariat** : Une amélioration d'un d'eux engendre celle de l'autre, les avantages sont partagés (participation croisée)

d- Déterminants de la politique d'achats

- a- **Faire (cout d'organisation) ou Faire Faire (cout de transaction)** : Plusieurs considérations entrent en compte : **Technique** : L'absence du savoir-faire pour réaliser l'activité/**Opérationnelle** : Opérations saisonnières/**Financière** : comparaison entre le prix de sous-traitance et de celui de l'activité/**Stratégique** : choix stratégique de l'entreprise
- b- **Répartition des achats entre plusieurs fournisseurs** : Avantages de la diversification : + Pouvoir de négociation, - Risque de rupture/Inconvénients : L'existence des situations de monopole....
- c- **Nature de relation avec le fournisseur**

La gestion du stock

Stock : Ensemble des biens conservés pour être utilisés ou vendus

Raison d'existence : **Rôle de régulation** : Réponse aux demandes aléatoires/Protection contre les aléas de transport

Rôle financier : Stockage des produits coûteux (vin)

Ses rôles :

Economique : - des coûts de passation de commande/ Fixation des fournisseurs

Technique : + Qualité (vin)

Commercial : - Délais de livraison/Achat de qualité

La gestion économique des stocks : (=>Maximum de sécurité, Minimum des coûts)

Les coûts de stockages : ==> **Les coûts de passation** : coûts administratifs et frais de contrôle

==> **Les coûts de possession** : cout du capital investi, de dépréciation et de magasinage

Pour optimiser la gestion de stocks l'E/se a plusieurs outils :

1-le contrôle des stocks :

A : le stock actif : circulant, d'exploitation, consommé à chaque livraison (**SM : (SA+0)/2**)

+Commande=> -SA => +cout de passation => - cout de possession

B : le stock de sécurité : faire face aux accélérations de consommation pendant le délai de réapprovisionnement/ faire face à un retard de livraison

C : le stock de réapprovisionnement : niveau de stock à partir duquel il faut déclencher la demande

= (DL * Vitesse de consommation) + Stock de sécurité

2- les coûts liés à la gestion du stock :

Cout de possession	Cout d'immobilisation du capital : argent investi dans le stock Cout d'entreposage : cout du matériel (amortissement, personnel entrepôt) Cout de dépréciation : changement des styles, modèle ...
Cout de passation	Ensemble des couts de préparation de demande, control, recherche
Cout d'acquisition	Ensemble des frais d'approvisionnement de transport et....
Cout de rupture	Couts supportés à cause de l'absence d'un article demandé par le client dans le stock

Insuffisance de stock =====> **Couts de pénurie** manque de gagner et de clientèle

Indemnités de retard

Cout de réapprovisionnement urgent

Impact négatif sur l'image de l'entreprise

Excès de stock =====> **Couts de stock** Cout de capitaux immobilisés (argent oisif)

Cout de logement de stock

Cout de détérioration de stock

Cout d'obsolescence éventuelle

FORMULE DE WILSON

Cout de possession : $(Q/2 + SS) * PU * t$ Q: nombre de pièces approvisionné, t: taux de possession de l'entreprise, SS: stock de sécurité ; PU: prix unitaire

+

Cout de passation : $(N/Q) * CL$ N : nombre de pièces consommé, CL: cout d'approvisionnement

= COUT TOTALE

Quantité d'approvisionnement optimale : $Q = \frac{\sqrt{2N*CL}}{PU*t}$

Loi de PARRETO/Méthode ABC / 20/80

Catégorie A : 10% → 20 % du stock =====> 60% de valeur

Catégorie B : 20% du stock =====> 20% de valeur

Catégorie C : 60% → 70% du stock =====> 20% de valeur

A et B: une gestion plus rigoureuse (minutieuse et exceptionnelle pour A)

C : une gestion normale

La gestion matérielle: réception, conservation, rangement **Meilleure manipulation des stocks**
(éviter les risques)

La gestion administrative : Enregistrement des entrées et sorties (statistique, codage) **Meilleure performance**

***Les tâches administratives :** Réception=>Rangement=>Conservation=>Sortie

LE PROGRES TECHNIQUE *Recours à l'informatique/Automatisation des stocks/JAT*

JAT : les postes et les ateliers ne sont incités à produire que le nécessaire

S/c commercial (dernier poste au niveau chronologique) ==Besoin==>S/c fabrication ==Besoin d'approvisionnement==> Postes précédents KANBAN est détachée est laissée au service amant=> Ordre de fabrication

Flexibilité mais le rendement de l'E/se est dépendant de ces sous-traitants => Pression sur les salariés

La gestion de la production

Les systèmes de production

Le système de production est un résultat de plusieurs facteurs :

Les contraintes techniques :

Production en continu : P° qui ne supporte aucune rupture de temps/lieu dont l'implantation est en ligne, ce type de P° s'accompagne d'une forte automatisation

Production en discontinu : P° des produits finis différenciés, réalisée par des séries ou unités dont l'implantation est réalisée en ateliers fonctionnels (mêmes postes dans une même usine) ou en ligne/chaîne ou cellules/îlots

Les contraintes commerciales :

Production à la commande : P° incitée par la demande d'un client ou à partir d'un prototype, ne débute qu'après la demande du client car l'E/se ne gère aucun stock

Production pour le stock : P° des biens de grande C° pour lesquels la demande est anticipée, nécessite un SI afin de prévoir et de produire de grandes quantités afin de réaliser les économies d'échelles

La gestion de la production

gérer les flux de matière/Informations

A- Le processus de production

Bureau d'études : que produire ? (conception, dessin, prototype)

Service de méthodes : comment produire ? (modes opératoires, nomenclature)

Service d'ordonnancement et de lancement : Planning des opérations (graphique de Gantt) GPAO

Bureau de fabrication et de control : Suivi de fabrication, control de qualité

B- Le pilotage de la production

Pilotage par l'amont (flux poussés) : planification de P° qui anticipe les besoins de la clientèle, nécessite la constitution des stocks à chaque stade de P°, un SI pour prévoir les besoins d'où optimiser les coûts. Exemple : PBC (planification des besoins en composants) est un outil=>Ajuster les délais de livraison

Pilotage par l'aval (flux tendus) : Un poste de P° ne produit que ce qui lui est demandé par le poste situé directement en aval(JAT) tout est client et fournisseur, dans ce mode on vise 0stock

Ne pas oublier : Tauchi ohno Toyotisme

Poka yoke : système qui clignote Informer sur un problème ou un risque

Le système d'information

Définition de l'information :

Une information est un renseignement concernant un objet, un événement, un concept, ... déterminé.

L'information s'intègre dans un système de référence qui lui donne un sens.

Elle est mémorisée sous la forme d'une collection de données (Ex : base de données).

Elle est à l'origine de toute activité, et constitue la matière première de l'administration d'entreprise

R. Reix "informer c'est fournir des représentations pour résoudre des problèmes ; ces représentations doivent être adaptées au contexte d'utilisation".

Notion de profit informationnel = (gain de l'information) - (coût de l'information).

Définition du SI :

Le SI est vu comme l'ensemble des éléments humains, organisationnels et technologiques participant à la collecte, au stockage, au traitement et à la diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

Reix : "Un SI est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc...) dans des organisations". Ces ressources sont interreliées

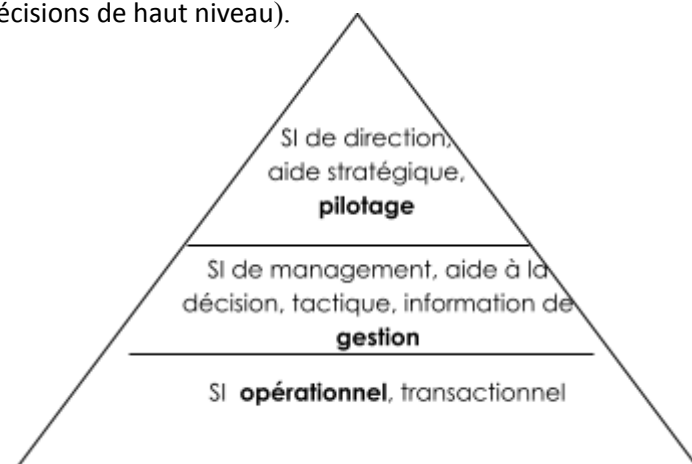
Pour ROWEz, l'organisation est un système finalisé au sein d'un environnement, elle utilise un système d'information pour relier le système de production aux buts de l'organisation (alignement stratégique).

Pour QUINIO, le SI est une triade où hommes, organisation et TIC interagissent :

Son but est de fournir à chacun, au bon moment, les données fiables nécessaires à son travail. Sa pertinence s'apprécie en fonction de sa capacité à répondre précisément aux besoins de l'organisation sans générer de lourdeur.

2.2 – Les composantes du système d'information

- Le SI détermine le fonctionnement de l'organisation, car chaque action nécessite de l'information. Il constitue un facteur de **régulation** et de **coordination** des activités. Il est nécessaire à toute décision:
 - pour fournir les informations nécessaires sous une forme acceptable ;
 - pour effectuer les **simulations** (exploration des choix possibles) ;
 - pour communiquer les décisions, les objectifs associés ;
 - pour contrôler l'effet des décisions et permettre des corrections éventuelles.
- Le SI peut être scindé en trois sous-systèmes : **SI opérationnel**, **SI de gestion (SIG)** et **SI de pilotage** (direction, prises de décisions de haut niveau).



• Le découpage en systèmes ou sous-systèmes n'a rien d'absolu. Un autre découpage du système d'information couramment utilisé en corrélation avec les sous-systèmes de l'organisation est le suivant

Le système opérant, qui assure le fonctionnement courant, peut être associé à un *MIS (management information system)*.

Le système de décision est associé à un *DSS (decision support system)*, en français *SIAD (système informatique d'aide à la décision, système d'information d'aide à la décision ou système interactif d'aide à la décision)*.

Le système de pilotage est associé à un *EIS (executive information system)*, en français *SID (système d'information de direction)*.

Quelles sont les grandes fonctions du SI ?

REIX repère les grandes fonctions suivantes [Les usages du SI] :

- **Les applications fonctionnelles** : gestion de la relation client, gestion comptable, GRH , gestion de P°, etc.; (une application = un champ d'activités + des fonctionnalités)
- **L'aide à la décision** : tableaux de bord, système interactif d'aide à la décision (SIAD), systèmes experts;
- **L'aide à la communication** : réseaux, travail de groupe, échange de données;
- **L'aide à la gestion des connaissances** : système d'aide à la gestion des connaissances (SAGC), *e-learning*, gestion documentaire, etc.

Le rôle de la DSI a fortement évolué depuis son apparition dans les entreprises dans les années 70. La tendance globale est la suivante :

- **En termes d'architecture technique** on est progressivement passé de système centraux (LE service informatique) à des systèmes largement distribués (le client internaute passe commande depuis chez lui) ;
- **En termes d'organisation et de management** on est progressivement passé d'une direction centrée sur les technologies, puis sur les utilisateurs, enfin sur la stratégie ;
- **En termes de stratégie** on est passé d'un couplage très faible avec le SI à un couplage beaucoup plus fort.

On parle « d'entreprise étendue » pour désigner un ensemble d'acteurs économiques associés pour la réalisation de projets communs au sein d'alliances ou de partenariats. **Pour une entreprise le développement d'un SI capable d'interagir avec celui de ses partenaires** (contexte de SI « extraorganisationnel ») **est un facteur clé de succès pour faire vivre, pérenniser et croître son influence** sur son secteur d'activité et son marché.

En quoi l'information est-elle une variable stratégique ?

L'information peut être **stratégique** à deux niveaux, **dans son lien avec la décision et dans son contenu opérationnel**. Il existe une interaction information <--> action : **l'information permet la décision puis l'action**, l'action elle-même produit de l'information.

Le SI tend à **fluidifier ce lien en réduisant le délai** (par l'automatisation) entre la disponibilité ou la production d'une information pertinente **et** l'action. On retrouve ce principe dans les différents outils d'aide à la décision (SIAD)

Plus le lien entre information et action est court, plus l'entreprise est **disponible, réactive, efficiente donc potentiellement rentable et capable de se différencier**. Pour le contenu opérationnel de l'information, on peut simplement prendre l'exemple **de Google qui dispose d'un avantage stratégique majeur car il possède la base d'information la plus complète sur le Web**

Comment vérifier la cohérence du SI avec les choix stratégiques de l'entreprise ?

Le modèle d'analyse de l'équilibre besoins-capacités de traitement de **J Galbraith** définit l'efficacité du SI par sa capacité à permettre de trouver un équilibre entre besoins et capacités de traitement de l'information.

Le modèle de Venkatraman (1994) permet de mettre en évidence différents co-alignements possibles entre stratégie d'entreprise et SI en trois temps : ancrage -> pivot -> impact.

• **L'alignement par recherche de l'adéquation** (cas le plus courant) : **Stratégie de l'entreprise -> Organisation (structure et processus) -> Développement du SI** Exemple : acheter de nouveaux ordinateurs ou de licences logicielles suite à une vague d'embauche de nouveaux salariés

• **L'alignement stratégique pour développer un potentiel technologique** : Stratégie de l'entreprise -> Stratégie de développement technologique -> Développement du SI

• **Développement d'un avantage concurrentiel basé sur la technologie** : Stratégie de développement technologique -> Stratégie de l'entreprise -> Organisation

• **Développement d'un avantage concurrentiel basé sur les SI** : Stratégie de développement technologique -> Développement du SI -> Organisation

Le terme « Gouvernance » désigne *la capacité d'une organisation d'être en mesure de contrôler son propre fonctionnement*. Ce contrôle évite les conflits d'intérêts entre les ayants-droits (actionnaires) et les gestionnaires. Cette notion, appliquée au SI, impose **la mise en place d'outils d'évaluation et de contrôle spécifiques**. ITIL3 ((Information Technology Infrastructure Library) par exemple, est un ensemble complet et cohérent de bonnes pratiques de gestion des services informatiques.

ERP/PGI

L'acronyme ERP signifie "Enterprise Resource Planning" traduit en français par Progiciel de Gestion Intégré ou PGI. Un PGI est un progiciel qui permet de **gérer l'ensemble des processus d'une entreprise** intégrant l'ensemble de ses fonctions comme **la GRH, la gestion financière et comptable, l'aide à la décision, la vente, la distribution, l'approvisionnement, ...**

Le principe fondateur d'un PGI est de construire des **applications informatiques** correspondant aux diverses fonctions citées précédemment de **manière modulaire** sachant que ces **modules** sont **indépendants** entre eux, tout en **partageant une base de données unique** et commune au sens logique.

Pour qui ?

Les PGI sont principalement destinés **aux grandes entreprises ou multinationales du fait d'un coût important. Cependant, le marché des PGI tend à se démocratiser vers les PME/PMI.** Certains éditeurs conçoivent un PGI uniquement pour ce type de structure. Enfin, il existe des PGI open source ce qui revient moins cher, puisqu'il n'y a pas de coût de licence (ils sont gratuits). En revanche, il faut inclure dans le calcul du coût d'acquisition total, les frais de maintenance et l'assistance technique.

"A quel besoin de gestion et de management répond un PGI ? Quel avantage compétitif peut apporter un PGI pour mon Business ?"

La mise en œuvre d'un PGI est accompagnée d'une démarche stratégie et organisation visant à mieux satisfaire les clients. Un PGI n'est pas seulement une solution pour **réduire les coûts**, mais une solution pour **survivre** et **améliorer sa performance globale** (qualité, délais, coûts). **Ce sont les gains de qualité et de délais, essentiels pour survivre en affaires aujourd'hui, qui sont la vraie VA apportée par un PGI**

Concrètement, les avantages de la mise en place d'un PGI sont les suivants:

L'intégrité et l'unicité du SI, c'est à dire qu'un PGI permet une logique et une ergonomie unique à travers sa base de données, elle aussi unique au sens "logique". Ceci se traduit par le fait qu'il peut exister plusieurs bases de données "physiques" mais celles-ci **respectent la même structure**. En bref, un PGI permet **d'éviter la redondance d'information entre différents SI de l'entreprise**.

L'utilisateur a la possibilité de récupérer des données de manière immédiate, ou encore de les enregistrer. Un avantage important, les **mises à jour** dans la base de données sont effectuées **en temps réel** et propagées aux modules concernés.

Un PGI est un **outil multilingue** et **multidevise**, il est donc adapté au marché mondial, en particulier aux multinationales.

Pas d'interface entre les modules, il y a synchronisation des traitements et optimisation des processus de gestion. De même, la maintenance corrective est simplifiée car celle-ci est assurée directement par l'éditeur et non plus par le service informatique de l'entreprise. (Celui-ci garde néanmoins sous sa responsabilité la maintenance évolutive: amélioration des fonctionnalités, évolution des règles de gestion, etc.).

📺 Un PGI permet de **maîtriser les stocks**, élément important pour la plupart des entreprises car les stocks coûtent chers

Mais l'implantation comporte plusieurs risques:

- **organisationnels** (le progiciel et l'organisation de l'entreprise doivent cohabiter),
- **de mise en oeuvre** (au niveau formation utilisateur),
- **fonctionnels** (fonctions offertes par le progiciel par rapport aux fonctions attendues),
- **techniques**.
- , **contractuels** entre l'éditeur et l'entreprise
- risques **économiques** du fait de l'investissement.

Conduite du changement, formations PGI

Le projet d'implémentation du SI ne pourra véritablement fonctionner que si **les utilisateurs finaux adhèrent à ce nouveau progiciel qui leur est imposé et qu'ils acceptent de modifier leurs façons de travailler**. Les rôles et responsabilités peuvent être à même d'évoluer avec ce nouvel outil.

Comment alors préparer les futurs utilisateurs ?

Sensibiliser les utilisateurs en leur présentant :

Les **bénéfices de l'PGI** dans leur travail quotidien, le temps qu'ils gagnent, les simplifications et optimisations apportées

Une **formation pédagogique**, basée sur la pratique de l'outil en direct sur des ordinateurs prévus à cet effet dans les salles de formation.

Des **supports de formation détaillés** avec de nombreuses copies d'écran pour que les utilisateurs ne se sentent pas perdus la première fois qu'ils devront utiliser le nouvel ERP.

126

Théories de management

III) La gouvernance d'entreprise

Définition

relation entre les actionnaires et la direction de la société, notamment au sein du conseil d'administration (ensemble des mécanismes utilisés par les actionnaires pour discipliner les dirigeants) processus d'interactions et de prise de décisions d'acteurs engagés dans une problématique collective.

Objectif

veiller à l'intégrité et à la bonne transparence des pratiques et informations financières au sein de l'entreprise

Moyens • Conseil d'administration : membres choisis par les actionnaires et qui a pour fonction de nommer les dirigeants et les contrôler

- **Comité de nomination et de rémunération**
- **Comité d'éthique**
- **Comité de RSE**
- **Comités d'audit** :

Modes

Gouvernance familiale : responsabilité définie autour des exigences économiques et morales de la famille ou des dirigeants fondateurs qui sont les propriétaires.

Gouvernance managériale : permet aux actionnaires de pouvoir sortir du capital afin de disposer de liquidité en cas de besoin et offre aux managers le pouvoir de décision.

Gouvernance actionnariale : responsabilité définie autour de la maximisation du profit pour l'actionnaire. Les autres parties prenantes ne sont prises en compte qu'en cas d'absolue nécessité.

Gouvernance partenariale (Cadiou et Morvan) : responsabilité définie par l'articulation d'objectifs de multiples parties prenantes (internes ou externes).

partie prenante Freeman

« tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels de la firme »

Théorie des parties prenantes

Ecole béhavioriste

(Cyert et March)

- la firme est une « coalition d'acteurs » aux intérêts conflictuels.
- la prise de décision n'est donc pas purement rationnelle et résulte souvent des négociations engagées entre coalitions (groupes d'individus rassemblés par des intérêts communs)

rôle du dirigeant

(Ansoff, Mc Graw Hill)

définir les objectifs dans chaque domaine d'activité et déterminer les moyens pour

les atteindre. Rendre ces objectifs effectifs en les communiquant à ceux dont la collaboration est nécessaire pour les atteindre (propriétaires, partenaires,

Articles à lire

Structure et prise de décision : de quoi parle-t-on ?

Dans *La main invisible du manager* (1973), Alfred Chandler distingue deux types de structure très récurrentes : Les firmes en U et les firmes en M (de nombreux autres auteurs ont par la suite théorisé d'autres structures mais nous nous concentrerons sur ce modèle).

La firme en U est l'organisation dans laquelle le **pouvoir de décision est très centralisé**. Peu de libertés et de marges de manœuvres sont laissées au personnel. La division des tâches est claire et précise et doit être rigoureusement respectée. La firme possède donc une structure très rigide qui est difficile à remettre en cause. Ce type de structure correspond généralement aux grandes entreprises. Seuls les dirigeants participent au processus de décision, ceux en dessous dans la hiérarchie devant se contenter d'exécuter les décisions. La rigidité qu'entraîne ce type de structure est problématique lorsque l'entreprise se trouve dans un environnement instable car sa rigidité l'empêchera d'être réactive et de s'adapter rapidement aux évolutions du marché.

La firme en M, au contraire, est beaucoup plus souple. Bien qu'une répartition des activités soit présente, les activités ne sont pas hermétiques. Les salariés ne sont pas « enfermés dans des cases ». De plus, ceux-ci sont écoutés et peuvent influencer le processus de décision stratégique. De par sa souplesse, la firme en M est beaucoup plus réactive et bien plus en mesure de survivre dans un environnement incertain. Cependant, elle semble difficilement applicable aux grandes entreprises où le nombre de salariés est bien trop important, et convient donc parfaitement aux PME et TPE.

Ainsi, cette distinction entre firme en M et firme en U rappelle deux visions diamétralement opposées de la « bonne structure » d'entreprise entre deux auteurs phares : Max Weber et Joseph A. Schumpeter.

Pour le premier, la meilleure structure d'organisation est la bureaucratie. Dans *Economie et société* (1925), il affirme que « la bureaucratie est le moyen le plus rationnel que l'on connaisse pour exercer un contrôle impératif sur des êtres humains ». Selon lui, l'organisation doit être constituée de règles strictes qui doivent être rigoureusement respectées, même si cela doit passer par la sanction. On retrouve alors la firme en U décrite par Chandler.

Pour Schumpeter, au contraire, la bureaucratie est ce qui risque de mener le capitalisme. Dans *Capitalisme, socialisme et démocratie* (1942), il affirme que seul l'entrepreneur, qui est un « risk-taker » et qui n'a donc pas peur d'enfreindre certaines règles internes, est capable d'innover. L'entrepreneur n'a pas peur de sortir des sentiers battus pour saisir les opportunités au contraire du bureaucrate, et n'a pas peur de se lancer lorsque son instinct lui dit que ce marché a un potentiel. Au sein de son organisation, il accepte la souplesse car il sait que la rigidité est ce

qu'il y a de pire pour une petite organisation car c'est ce qui l'empêchera d'innover. Le processus de décision n'est pas centralisé. Cette structure, qui correspond à la structure en M de Chandler, peut aboutir à trois sortes d'innovations : les innovations de produit, de processus et de procédés.

Ainsi, pour prendre un exemple concret, on remarque que dans le sujet 2017, le dirigeant de l'entreprise correspond clairement à l'entrepreneur tel que le décrit Schumpeter. C'est un « risk-taker » dont la volonté d'innover est sa principale motivation. Son organisation est donc une firme en M où le processus de décision stratégique est décentralisé et motivé selon ses valeurs et son instinct. Ce type de structure lui permet de prendre des décisions en adéquation avec son environnement instable car cela lui permet d'être réactif. En outre, la souplesse est bien plus pertinente dans une PME que la bureaucratie car cela entraînerait des rigidités dans le processus de décision stratégique inutiles.

Les facteurs influençant la structure de l'organisation

En cas de question explicitement orientée vers la structure de l'entreprise, après l'avoir décrit, il est tout à fait pertinent de s'appuyer sur des auteurs pour comprendre quels éléments l'ont ou pourraient l'influencer.

*Commençons par le plus évident qui est celui de la taille. En effet, comme nous l'avons déjà vu, la firme en U semble indispensable pour les grandes entreprises tandis que la firme en M est beaucoup plus pertinente pour des organisations plus petites. Mais la firme en U entraînant souvent de la rigidité, ce qui peut causer la perte de l'entreprise dans un environnement toujours plus instable et concurrentiel où la réactivité est clairement un facteur clé de succès, les firmes ont de plus en plus tendance à limiter leur taille pour éviter de devoir adopter une structure en U comme le décrit Ernst Schumacher dans *Small is beautiful* (1973).*

L'environnement est également un facteur qu'il faut nécessairement prendre en compte. BURNS et STALKER, dans *The management of innovation* (1961) affirment que si la firme en U ne pose pas de problème dans un environnement stable et prévisible où l'entreprise est un leader incontestable, sa rigidité l'est beaucoup plus lorsque l'environnement exige de devoir s'adapter en permanence pour survivre sur le marché.

Selon MASAHIKO AOKI dans *The cooperative game theory of the firm* (1984), la nationalité de l'entreprise influence également la structure. Celui-ci constate notamment que les entreprises japonaises adoptent plus souvent une structure en M tandis que les occidentaux

préfèrent la bureaucratie (il parle de firme en J pour la firme en M et de firme en H pour la firme en U mais les caractéristiques essentielles sont identiques).

Marketing digital

La longue traîne

La **théorie de la longue traîne** a été popularisée en 2004 par **Chris Anderson**,

En analysant le classement des meilleures ventes d'un site : on observe généralement que le marché est composé de

-->**quelques produits vendus en très grand nombre**, qui occupent la tête du classement (top des ventes),

-->**Une multitude d'autres produits vendus en nombre plus limité (traîne).**

Cependant, ces produits faisant l'objet d'une demande plus faible peuvent, conjointement, **représenter une part de marché égale ou supérieure à celle des meilleures ventes.**

=> Cela est rendu possible grâce à **Internet** qui permet à un site de **proposer beaucoup plus de choix qu'un magasin traditionnel et offre des moyens pour le mettre en avant.**

->Par exemple, le site **Amazon.com** réalise 50% de ses ventes sur les 130 000 premières références du site.

2.3. Implication du consommateur dans le processus d'innovation

Le **crowdsourcing** correspond au fait **d'externaliser l'exécution d'une tâche auprès d'une « foule » de personnes via Internet.**

Cette pratique permet de **solliciter de manière très ouverte des idées ou conseils des consommateurs.**

====>De nombreuses marques passent aujourd'hui par des plateformes participatives spécialisées (**eYeka**) ou par des communautés existantes pour recueillir de nouvelles idées.

-> Par exemple, Coca-Cola a organisé en 2009 un concours vidéo avec eYeka où il était demandé aux **internauts Singapouriens de concevoir une publicité pour la boisson Coca-Cola Zero.**

L'impact d'Internet sur les prix

- Amélioration de **la transparence des prix grâce** à une meilleure information sur les prix ;
- **La baisse des prix en ligne** : Les sites de comparateurs de prix ont contribué à accentuer ces phénomènes ;

Les nouvelles approches prix

- **Les enchères**. Elles ont connu une croissance importante avec le développement de plateformes C to C qui permettent leur réalisation (eBay...)
- **Yield management**
- **Prix test** : Internet, de par son interactivité et ses possibilités de personnalisation, permet de tester facilement l'impact d'un changement de prix.

Par exemple, **Pixmania.com** utilise Internet pour **réaliser des expérimentations sur les prix et déterminer la sensibilité prix de ses consommateurs**

La modification des circuits de distribution

L'avènement d'Internet a permis l'apparition d'un nouveau canal de distribution pour les entreprises : la vente en ligne. Ce qui a permis la **désintermédiation**.

->supprimer les coûts associés à la vente des produits/services à travers le canal et répercuter éventuellement cette économie sur le prix proposé au consommateur.

Cependant, la désintermédiation pose les problèmes suivants :

- **les intermédiaires assurent un certain nombre de fonctions** (informations sur le marché, effort promotionnel, gestion du processus de commande et de la transaction, stockage et transport, installation et service après-vente...). Les supprimer, signifie que **ces fonctions devront être supportées par les autres intermédiaires** voire uniquement par le producteur dans le cas de la vente directe ;

- **Apparition d'autres intermédiaires** : Les comparateurs de prix ou les sites d'avis consommateurs entrent par exemple dans cette nouvelle catégorie d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur.

- **Dépendance vis-à-vis de nouveaux intermédiaires**. Ainsi, aujourd'hui, de nombreux hôtels sont devenus dépendants d'intermédiaires comme **Booking.com ou Hotels.com** pour garantir un bon taux de remplissage et élargir leur clientèle ;

Stratégies multicanal/crosscanal

Aujourd'hui, grâce aux développements de l'e-commerce, de plus en plus d'entreprises optent pour une stratégie multicanal : **site Internet, magasin, centre d'appel, catalogue, Smartphone/tablettes...**

- **Démarche multicanal en « silos »** : Plusieurs canaux où chaque canal est géré de manière **indépendante**. L'ajout d'un site web marchand en complément d'un réseau de magasins s'est fait de manière déconnectée des magasins et sans échanges possibles avec ceux-ci ;

- **Démarche cross-canal** : avec le développement des Smartphones et l'évolution du comportement du consommateur, le consommateur veut, par exemple, pouvoir vérifier la disponibilité d'un article dans le magasin le plus proche avant de s'y rendre, acheter un produit en ligne et aller le récupérer en magasin, retourner dans un magasin un produit qu'il a acheté en ligne.

La stratégie multicanal d'Ikea

Ikea a ainsi développé une stratégie multicanal dans laquelle le **site Internet sert à préparer la visite en magasin**. Même si tous les produits vendus en magasin sont présentés online, il n'est possible d'acheter en ligne que seulement un assortiment réduit de presque 8 000 références.

Sur le site, **les produits sont classés par univers et mis en scène dans un catalogue interactif**. Les fiches produits mettent en avant un ensemble d'éléments favorisant un comportement

Ikea met également à disposition du consommateur une application permettant de visualiser les produits en situation dans son intérieur sur un plan 3D à l'échelle ou via réalité augmentée. Les produits sont automatiquement ajoutés à sa liste d'achat

Le risque de conflit entre les canaux

Afin d'éviter les risques de conflit entre les canaux, une combinaison optimale doit être trouvée. Ainsi, utiliser Internet comme un **canal de vente directe** n'est pas forcément recommandé lorsque **les prix des produits ou des services sont susceptibles de varier de manière significative entre les canaux**.

-> Dans ce cas, il est préférable de l'utiliser comme **un canal de communication**

refuser de vendre sur Internet, vendre en ligne uniquement par le biais de revendeurs, vendre en ligne uniquement sur son site ou bien vendre en ligne à la fois sur son site et celui de ses revendeurs.

Exemple Apple et la gestion des conflits entre canaux

La stratégie multicanal d'Apple repose sur un site Internet de vente en ligne, permettant au consommateur **de personnaliser et commander les produits** ; un réseau en propre de magasins, les « Apple stores », présents dans presque vingt pays ; un site « iTunes Store » permettant d'acheter du contenu (musique, vidéo, livres...) en ligne et sur son Smartphone ou tablette tactile ; l'« AppStore », accessible depuis différents supports (iPhone, iPad, iTunes...) qui permet de télécharger des applications ; et un réseau de distribution indirecte via des distributeurs physiques ou online.

Les différentes formes de la publicité digitale

- **Le search engine advertising** : Google a été à l'initiative, en 2001. Cette technique consiste à vendre des liens contextuels à des sites d'annonceurs en fonction de la recherche effectuée par l'internaute sur un moteur de recherche ou lors de sa navigation sur un site ou depuis son Smartphone

->Ils permettent à un site de générer rapidement un trafic ciblé à partir des moteurs de recherche.

- **Publicité mobile** : liens sponsorisés

- **Marketing viral** : exploitation du bouche-à-oreille sur Internet (partage sur des réseaux sociaux par exemple)

Salah-eddine Miadi