Table des matières

II Analyse systémique de l'entreprise 2

1 Fonctions 2
- 1.1 Facteur temps . . . 2
- 1.2 Facteur obligatoire . . . 2

2 Services 3

3 Structure 3
- 3.1 Structure de fait . . . 4
- 3.2 Structure fonctionnelle . . . 4
- 3.3 Structure divisionnelle . . . 4
- 3.4 Structure matricielle . . . 5
- 3.5 Structure en réseau . . . 5
  - 3.5.1 avec orchestrateur . . . 6
  - 3.5.2 avec aiguilleur . . . 6
  - 3.5.3 par maillage . . . 6
- 3.6 Structure par projet . . . 6

4 Autorité 7
- 4.1 Système hiérarchique . . . 7
- 4.2 Autorité fonctionnelle . . . 7
- 4.3 Autorité hiérarchique et fonctionnelle . . . 8
- 4.4 Autorité destructurée . . . 8

5 Organigramme de la société 8

6 Sociogramme de la société 9

7 Système de fonctionnement de la société 9
- 7.1 Système arbitraire - système féodal . . . 9
- 7.2 Système technocratique . . . 9
- 7.3 Système managerial . . . 9

8 Culture d'entreprise 10

Deuxième partie

Analyse systémique de l'entreprise

GF - C2

1 Fonctions

Quelles sont les nécessités logiques que je dois absolument prendre en compte pour concrétiser mon projet ?

1.1 Facteur temps

Quelles fonctions devront être permanentes et lesquelles pourront être seulement cycliques ?

Les hauts fourneaux en sidérurgie ne peuvent pas être arrêtés pour des raisons de coût d'entretien et de temps de redémarrage.

Une fabrique de jouets peut stopper sa production pendant la période estivale et se concentrer sur la recherche de nouveaux produits.

1.2 Facteur obligatoire

Les fonctions énumérées sont-elles fondamentales pour l'entreprise ou sont-elles secondaires ?

La fabrication en sidérurgie est fondamentale et cette fonction est indispesable au fonctionnement de l'entreprise.

Une fabrique de jouets peut sous-traitrer la fabrication des jouets et privilégier le développement des produits et la commercialisation.

La classification varie au cours du temps et en fonction du milieu :

Production	Administration
Finance	Protection des biens et des personnes
Vente	Comptabilité

FIG. 1 – *France 1920*

Aujourd'hui, chacune des fonction a des contact avec les autres fonctions et aussi avec l'extérieur. Ainsi, la direction commande les trois autres fonctions ;

Production	Direction	Personnel	Achat
Distribution	Contrôle	Recherche	Transport

FIG. 2 – *USA 1950*

Direction	Distribution
Production	Logistique

FIG. 3 – *France 2002*

la logistique communique avec la production et la direction ; la distribution a des contacts avec l'extérieur, ...

2 Services

Quels sont les départements qu'il va falloir créer pour mener à bien mon entreprise, avec toutes les fonctions que j'ai désormais identifiées ? Comment organiser par exemple la fonction de production dans une entreprise comme Renault ?

On peut lister au moins :

RECHERCHE	PERSONNEL	TRANSPORT INTERNE
INSTALLATIONS	PLANNING	MAGASINAGE
ACHATS	FABRICATION	CONTRÔLE QUALITE
APPROVISIONN^T	ENTRETIEN	INDUSTR. ENGINEERING

FIG. 4 – *La fonction prodution de Renault*

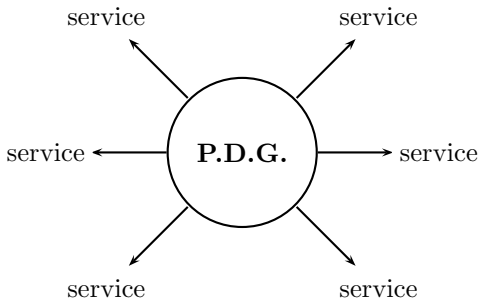
Chaque service est ensuite morcellé en sous-services...

3 Structure

Comment organiser les différents services en une structure cohérente ?

3.1 Structure de fait

Il s'agit d'une structure en soleil avec au centre le PDG et les services dans les rayons. Elle est très utilisée pour les petites entreprises et les start-up.



⊕ facilité d'ajout de nouveaux services.
⊖ charge de travail de coorination du PDG.

3.2 Structure fonctionnelle

L'entreprise est organisée par grandes fonctions, des sous-fonctions sont ensuite créées. C'est la mise à plat de la démarche fonctionnelle.

⊕ la structure fonctionnelle est très facile à appliquer à des entreprises conséquentes. Elle génère en outre beaucoup d'économies d'échelle (peu de pertes structurelles).
⊖ la structure est très peu motivante pour le personnel, de plus elle ne peut fonctionner que dans une économie stable : l'ajout de nouvelles fonction est délicat.

3.3 Structure divisionnelle

Il s'agit d'organiser l'entreprise selon d'autres critères. Ainsi, une entreprise d'informatique peut être orgnisée avec les divisions suivantes :

- Aide à la décision
- Intelligence Artificielle
- Bureautique
- Graphisme

On peut aussi organiser les divisions par catégorie de clientèle :

- Grandes public
- Entreprises

– Administration

Chez Hewlett-Packard, on peut créer les division suivantes :

– Technologie Laser
– Technologie Jet d'encre
– Technologie Matricielle

⊕ c'est une structure simple à mettre en oeuvre, beaucoup plus motivante et évolutive.
⊖ elle génère moins d'économie d'échelle, elle peut mal supporter les grosses évolutions et peut aussi endommager l'unité de l'entreprise.

3.4 Structure matricielle

La structure matricielle concerne essentiellement les grandes entreprises. Elle tente de combler les défauts des structures fonctionnelles et divisionnelles. Voici un exemple d'une telle structure :

$D \setminus F$	Production	Finance	Communication
Logiciels			
Matériel			
Conseil			

FIG. 5 – *Exemple de structure matricielle*

⊕ l'entreprise est plus solide en cas de restructuration, on y réalise des économies d'échelle et elle est motivante.
⊖ elle est très lourde à mettre en place.

3.5 Structure en réseau

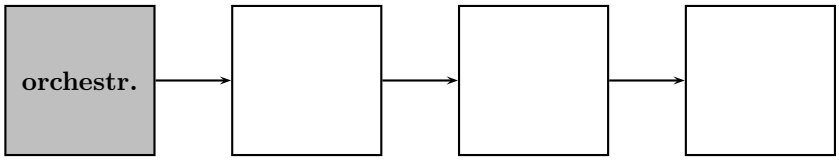
Pour la structuration d'un hôpital, on peut utiliser les catégories suivantes :

– Pathologie
– Discipline
– Technologie
– Clientèle

Ensuite, on a plusieurs possibilités :

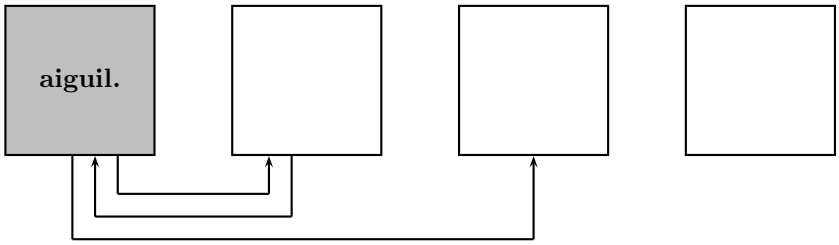
3.5.1 avec orchestrateur

l'exemple du service des urgences y correspond : il décide dans quel service envoyer tout patient qui arrive à l'hôpital, de façon invisible.



3.5.2 avec aiguilleur

on repasse à chaque fois par l'aiguilleur pour être envoyé dans le service adequat.



3.5.3 par maillage

lorsque les services se connaissent bien, une telle structure est possible : chaque service peut envoyer le patient dans un autre service sans passer par un service de centralisation des décisions.

3.6 Structure par projet

On crée autant de mini-structures adaptée à chaque projet qque l'on doit mener.

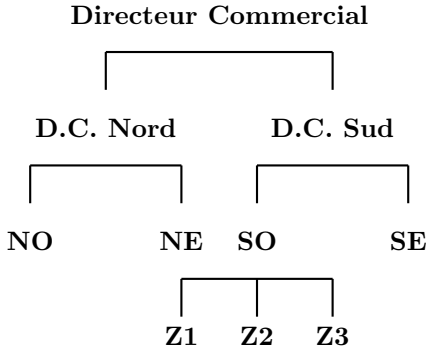
⊕ la structure est calibrée au projet ce qui permet un gain de temps et de moyens financiers.

⊖ la société mère doit assurer à toutes les équipes du travail à la fin du projet pour éviter le chômage technique.

4 Autorité

4.1 Système hiérarchique

Dans un département commercial, avec une structure tenant compte de la répartition des activités en zones géographiques, on aurait un système du type :



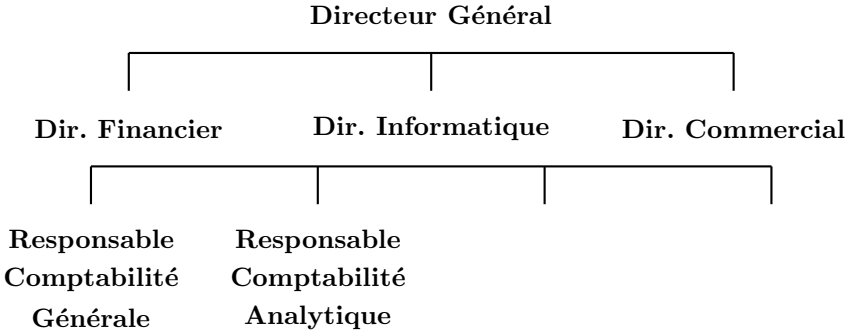
Le système hiérarchique est très simple à mettre en place. La circulation descendante de l'information est rapide. En outre, chaque poste est bien défini.

Cependant, le degré de précision de chaque poste réduit l'initiative des employés cantonnés à leur département. De plus, la communication montante est très difficile : c'est le phénomène de cliquet qui freine l'information ou la modifie. Enfin, cette structure ne favorise pas les contacts latéraux.

Il faut noter que le rejet de ce type de structure par les employés peut aussi ralentir la communication descendante.

4.2 Autorité fonctionnelle

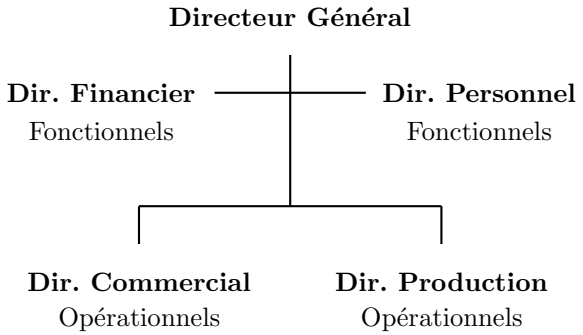
Structure plébiscitée par le français Fayol, la structure fonctionnelle tend à contourner le problème d'éventuelles contestations au sein de l'autorité hiérarchique.



Cette structure comporte moins d'étages. Chaque employé à plusieurs supérieurs hiérarchiques dans différents services. Très motivante pour l'employé, cette structure est cependant difficile à supporter au niveau psychologique puisqu'on risque à chaque instant de mécontenter ses supérieurs hiérarchiques qui peuvent avoir des points de vue divergents sur un dossier.

4.3 Autorité hiérarchique et fonctionnelle

ou autorité staff & line. Elle est très répandue dans les grandes entreprises.



Des conflits entre fonctionnels et opérationnels existent. En bref, les fonctionnels reprochent au directeur général de trop être sur le terrain et pas assez à l'écoute des analystes qu'ils sont ; les opérationnels, eux, se sentent trop loin de la direction.

En général, les opérationnels sont plus pertinents sur les décisions à court terme, alors que les fonctionnels doivent êttre consultés en ce qui concerne les décisions sur le long terme.

4.4 Autorité destructurée

Ce type d'autorté très récent s'est beaucoup développé avec la nouvelle économie.

Il s'agit de mettre en place de multiples projets (création d'un siège social à l'étranger, installation de nouvelles usines, etc.) que l'on va attribuerà des collaborateurs qui ne sont pas au sommet de la hiérarchie et qui auront autorité de décision pour ce projet.

Par ailleurs, dans cette structure, on favorise les réunions afin d'éviter d'imposer des décisions aux collaborateurs.

5 Organigramme de la société

C'est la représentation matérielle de l'autorité. L'organigramme est un document obligatoire qui est consultable par le tribunal de commerce. Il s'agit d'une

représentation officielle du pouvoir qui peut différer de la réalité :

- cas extrême des services secrets
- M. Max, magasinier chef qui conseille dans les couloirs son PDG sur certaines décisions de l'usine

6 Sociogramme de la société

C'est la représentation réelle du pouvoir dans l'entreprise. Ce document est non obligatoire. Plus l'organigramme et le sociogramme différent, plus les risques de mécontentement sont grands.

Les « Boucs émissaires » sont chargés d'établir officieusement le sociogramme d'une entreprise. Pour cela, ils sont embauchés par le P.D.G. sous un prétexte bidon. En général, ce sont des femmes [1] qui sondent les employés et qui, au cours d'une réunion extraordinaire organisée par le P.D.G. pour régler les problèmes de conflits, lancent le débat en dévoilant quelques confidences.

7 Système de fonctionnement de la société

Pourquoi une personne détient-elle le pouvoir ? Il y a trois possibilités.

7.1 Système arbitraire - système féodal

C'est un pouvoir hérité. Il n'y a pas d'explications à avoir sur la promotion. Les ccritères peuvent être subjectifs.

7.2 Système technocratique

Ce système de pouvoir mérité fonctionne essentiellement sur des critères objectifs dont le diplôme. Le problème majeur dans les grandes entreprises est le dessèchement de l'entreprise : ce système ne favorise pas la valorisation individuelle.

7.3 Système managerial

La direction à visage humain est un système à pouvoir accepté qui se base sur la discussion et favorise la contestation.Dans le cas d'une mauvaise délégation du pouvoir, le collaborateur chargé du pouvoir sera sanctionné mais l'autorité ayant délégué le sera aussi.

Le système managerial estime que chaque empoyé est capable de trier les informations si bien qu'il n'y aura aucune sélection préalable des informations. Il y a aussi une approche différente de la formation des collaborateurs qui propose moult formations diversifiées.

Le phénomène de la réunionuite est un des travers de ce système de fonctionnement de l'autorité.

1. Celles-ci auront moins de chances de se faire frapper par les collaborateurs qu'elles auront balancés lors de la réunion.

8 Culture d'entreprise

Il faut très vite veiller à construire une image fidèle de l'entreprise, choisir des valeurs. Pour l'exemple, les valeurs initiales de Canal + étaient :

- la télévision différente
- la télévision du cinéma et du sport

Il faut fabriquer des mythes. Pour Canal + encore, il s'agit des débuts difficiles de la chaîne ou encore le mythe d'Hollywood. En outre, il faut avoir des symboles compréhensibles et identifiables (le logo Canal + ou le « Tchi-Tcha ! »).

L'élaboration de routines est essentielle comme NPA sur Canal + ou le festival de Cannes. Il faut aussi qu'il y ait des héros comme Roustet ou Gildas sur Canal +.

Enfin, il faut mettre en place des réseaux informationnels. Canal + a pour cela toujours donné carte blanche aux animateurs vedette et à utilisé son réseau d'abonnés.