

Structure et organisation de l'entreprise

par **Jacques HERARD**

Directeur associé de la division Conseil en organisation et management des entreprises de la CEGOS

1. Essence de l'organisation.....	AG 1 400 - 2
1.1 Ses missions	— 2
1.2 Ses grandes composantes.....	— 2
1.3 Forger et orchestrer les compétences	— 3
2. Construction de l'organisation	— 3
2.1 Processus de coordination et de communication.....	— 3
2.2 Regroupement des activités	— 4
3. Grandes fonctions et processus clefs.....	— 4
3.1 Les grandes fonctions : fonctions opérationnelles et fonctions d'appui.....	— 4
3.1.1 Fonctions opérationnelles.....	— 4
3.1.2 Fonctions supports	— 8
3.1.3 Structures internationales.....	— 9
3.2 Les entreprises de services.....	— 9
3.3 Les grands processus.....	— 10
4. Grandes configurations structurelles	— 11
Références bibliographiques	— 12

L'entreprise est un milieu complexe qui peut s'analyser sous différents angles :

- l'organigramme ou le pouvoir et les compétences ;
- les plans, la stratégie et les projets ou l'avenir et le développement ;
- les systèmes de pilotage ou les ressources et les responsabilités ;
- le management ou l'action et la motivation.

Ces représentations se différencient en fonction des objectifs, du périmètre d'action, des horizons de temps. L'organisation peut se définir comme la caractérisation des activités et des modalités de coordination entre elles, ainsi que l'affectation des moyens nécessaires à la création de valeur.

Organiser, c'est donc créer des activités et dispatcher des moyens pour parvenir à ses objectifs, aujourd'hui et demain.

1. Essence de l'organisation

1.1 Ses missions

Qu'est-ce que structurer une organisation ?

Structurer une organisation, c'est définir :

- les moyens à employer ;
- les tâches à accomplir et les compétences nécessaires ;
- les processus de coordination et de communication entre les différentes personnes et les différents métiers ;
- les modalités de dynamisation et de regroupement des activités par services ou départements et des services au sein des grandes directions ou divisions.

L'organisation consiste donc, d'une part, à segmenter les activités et, d'autre part, à préparer des articulations judicieuses entre elles pour la réussite des stratégies.

L'accomplissement des tâches dans les organisations modernes est basé sur la **segmentation des compétences**, personne n'étant capable de tout faire, ni d'être efficace dans tous les domaines.

Taylor, le premier, a fait la différenciation entre les tâches opérationnelles et la conception, introduisant les superstructures techniques telles que méthodes, plannings, procédures... Sans doute parce que, à cette époque, les compétences dites « intellectuelles » étaient les plus rares et parce qu'il croyait à une prédétermination des individus à être « *plutôt percheron ou plutôt cheval de course* » (sic), vision très discutable s'il en est !

À cela, **Ford** a ajouté deux composantes :

- la **parcellisation des tâches**, de façon à être le plus opérationnel possible sur une ou deux tâches simples, pour augmenter la productivité ;
- la **chaîne**, afin d'insérer l'ouvrier, flâneur par essence selon Taylor, dans un ensemble de flux continus en lui amenant le travail.

Ces principes de base ont présidé à la naissance et au développement de la société industrielle, qui, elle-même, a rendu possible l'avènement de la société de consommation. Caricaturés par Chaplin, admirés par Lénine et magnifiés par le stakhanovisme, ces principes ont permis l'accès du plus grand nombre au maximum de biens, selon le vœu cher à Taylor, mais aussi, et malgré l'apport des écoles de relations humaines initiées également par Taylor, ils ont généré des conséquences sociales et physiques traumatisantes.

Aujourd'hui, les ressources intellectuelles abondent et les principes introduits par Taylor se révèlent être des freins. Les entreprises ont fait évoluer leur organisation pour libérer au maximum les capacités intellectuelles des personnes. À la rigidité taylorienne succède la souplesse de l'approche organique basée sur l'adaptation et l'autonomie.

Que les entreprises soient orientées clients, à niveaux hiérarchiques réduits, découpées par projets, par processus, à pyramide inversée, apprenantes (soit un système d'apprentissage collectif construisant en permanence son avenir), elles reposent toutes sur une vision organique de l'organisation qui fonde son projet sur la ressource la plus disponible à ce jour et la plus productive, l'intelligence humaine.

Qu'est-ce qu'une activité ?

C'est un ensemble de tâches élémentaires que l'on peut décrire par un verbe d'action (préparer, traiter, contrôler, visiter...) et qui :

- sont réalisées par un individu ou un groupe ;
- mobilisent des compétences spécifiques ;
- sont influencées par les mêmes facteurs d'efficience ;
- permettent de fournir un bien livrable, identifié, immatériel ou industriel, pour un ou plusieurs clients internes ou externes ;
- requièrent les mêmes ressources.

Les activités sont regroupées au sein de structures verticales (fonctions), de processus horizontaux (gestion de la demande, logistique), de centres de responsabilités et de projets.

Fonction : activités requérant des savoir-faire similaires.

Processus : activités s'enchaînant pour concourir au même objectif client.

Centre de responsabilité : ensemble d'activités relevant du même pouvoir.

Projet : activités concourant à l'élaboration d'un même « ouvrage ».

1.2 Ses grandes composantes

L'organisation d'une entreprise, parfaitement lisible au début du siècle (le modèle intégrant toutes les fonctions), est de plus en plus difficile à cerner maintenant que celle-ci se recentre sur le cœur de son métier. L'externalisation de nombreuses fonctions n'a pas rendu plus facile la lecture de l'organigramme. À ce sujet, les Japonais utilisent la métaphore du poisson : ordinairement, on ne consomme que le corps ; or c'est l'inverse qui se passe dans les grands groupes internationaux qui doivent privilégier la recherche et développement (la tête) et la distribution (la queue) et sous-traiter massivement la production (le corps) à des entreprises spécialisées. On parlera alors d'entreprise éclatée ou en réseau, la compréhension de l'organisation passant par une vue globale de ce réseau.

Si la structure juridique et financière régit la propriété et le pouvoir dans l'entreprise, la structure industrielle et commerciale régit, elle, les moyens de recherche, de production et de vente ; quant à la structure de management, elle définit le fonctionnement intime de l'ensemble des composantes de l'organisation, à tous les étages en agissant à la fois sur « l'anatomie » de l'entreprise et sur sa « physiologie ». L'anatomie peut se représenter par un dessin, l'organigramme, des textes de loi et les définitions de fonction. La physiologie se décrit de manière plus complexe par des règles écrites, mais aussi par des styles de relations, des comportements individuels ou collectifs, en quelque sorte par des mœurs et une culture.

Définir les rôles respectifs et les modes de collaboration implique très vite de choisir entre différents types de structures. Ainsi, par exemple, va-t-on décider d'une structure par fonctions ou d'une structure par métiers ou encore d'une structure par produits, à moins que l'on ne souhaite établir des différences de traitement entre les clientèles, ou encore déterminer des critères géographiques. En pratique, on choisira généralement une combinaison de ces structures avec une dominante qui dépendra de la spécificité des métiers.

Ainsi, dans les formules mixtes que l'on est souvent amené à instituer dans les moyennes ou grandes entreprises, apparaissent des pouvoirs croisés qui constituent les sous-ensembles de l'organisation :

- les centres opérationnels qui sont chargés de conduire à bonne fin les affaires avec des collaborateurs affectés à chacune d'elles, à temps plein ou partiel ;

- la technostructure qui définit et codifie les méthodes et les règles régissant le travail des opérationnels et le pilotage des activités ;

- les unités fonctionnelles chargées de définir et de contrôler le respect des règles dans leur champ de compétence ;

- les structures hiérarchiques permanentes qui supervisent les personnels ;

- les niveaux géographiques qui organisent la vie locale dans leur zone et représentent l'entreprise dans l'environnement de cette même zone.

Bien structurer une entreprise, c'est trouver le meilleur agencement pour permettre à l'entreprise de développer ses atouts et sa valeur sur son marché et pour lever toute ambiguïté de collaboration et de responsabilité entre les détenteurs des différents pouvoirs.

Quel que soit le type de structure retenu, il faut y insuffler la vie, c'est-à-dire faire circuler les flux d'information et de matières au travers des organes de décision et de régulation. Pour ce faire, on distingue **quatre grands niveaux de fonctionnement**. Au sommet de la pyramide se trouve la **culture**, sorte de ciment interne de valeurs et de représentations qui, au dedans comme au dehors, confère à l'entreprise son capital image. Puis vient le **développement** qui permet l'adaptation aux changements autant internes qu'externes et la définition d'une stratégie. Ensuite se trouve la **gestion**, gestion des systèmes, contrôle des budgets, programmation et pilotage. Enfin, c'est au quotidien que prennent place les **opérations**, que s'appliquent normes et procédures et que l'on régule les flux.

1.3 Forger et orchestrer les compétences

L'organisation du travail repose donc sur le fait déjà mentionné que personne ne peut réaliser seul l'intégralité d'une tâche, d'où l'obligation de répartir les missions et les activités. Initiateur de cette réflexion, Taylor a engagé une démarche de type cartésien et poussé à l'extrême ce principe avec le souci de procurer un grand nombre d'emplois à des ouvriers peu formés. Tous les systèmes d'organisation reposent encore sur cette parcellisation minutieuse et systématique des tâches : l'ouvrier doit pouvoir accomplir une séquence courte sans effort important de formation.

Aujourd'hui, les organisateurs définissent le poste ou l'activité comme un ensemble de tâches homogènes et traduisent la notion de regroupement à différents niveaux. Pour Taylor, la tâche en milieu industriel est cette unité élémentaire du travail qui, grâce à des machines, des outils, des procédures, permet d'avoir une action significative (modification des cotes ou de l'état de surface, positionnement, transport...).

Se pose alors la question de base : pour un service ou un produit donné, quelles seront les tâches nécessaires et comment les regrouper jusqu'à l'organigramme global découpé en grandes fonctions combinant des activités différentes au service d'une même finalité ?

Le **regroupement des tâches** consiste à les combiner pour obtenir le meilleur rapport résultats/ressources. Les logiques ont varié au fil des décennies : celle de Taylor, la plus immédiate, regroupe toutes les personnes utilisant une même technique ou technologie. C'est là une manière efficace de développer le professionnalisme et d'optimiser gammes opératoires et flux de matières (ateliers de fraiseurs, de tourneurs...), tout en misant sur des économies d'échelle. Ce modèle a prévalu tant que l'on travaillait sur des séries longues et des produits pérennes. Dans ce courant de pensée, Ford concrétisa la notion de flux en instituant la chaîne, fac-

teur de regroupement le plus important et le plus spectaculaire jusqu'aux années 1970.

Avec les exigences nouvelles de séries courtes, de production par lots, de changements rapides de fabrication (réactivité), il fallait trouver des structures plus dynamiques et les organisateurs se sont tournés vers des combinaisons nouvelles en regroupant les tâches qui concourent à la fabrication d'un produit ou d'un service, mêlant des technologies différentes. Dictée par de nouveaux modes de consommation, cette évolution s'est enrichie d'une approche sociologique, donnant la « sociotechnique ». On pensait qu'en agissant sur la technique, on agirait également sur la sociologie des organisations et vice versa. Ce mouvement popularisé par le Tavistock Institute et mis en place chez Volvo, Renault, Glacier Métal, SNR... et bien avant encore chez Bata, reste toujours en vigueur. Il a donné naissance aux **groupes autonomes** ou **semi-autonomes** fondés sur le développement de la polyvalence des opérateurs et sur la combinaison de tâches et de responsabilités de natures différentes comme produire, contrôler, assurer la maintenance.

Ce mouvement trouve un prolongement aujourd'hui dans les **équipes à responsabilité élargie** ou les unités élémentaires de travail, qui se fondent sur une nouvelle vision du métier : celui-ci n'est plus conçu comme une succession de modes opératoires (couple homme/machine), mais comme la capacité à utiliser rapidement et avec efficience toutes les ressources conférées par l'organisation pour produire et générer des progrès continus. Les objectifs poursuivis sont :

- enrichir les tâches pour permettre aux personnels d'assumer une responsabilité déléguée de façon réactive et en temps réel ; cette polyvalence peut prendre deux dimensions : la polyvalence, ou enrichissement des tâches, et la multivalence, ou multiplication des zones d'activité ;

- assister les personnes qui peuvent faire appel à une expertise opérationnelle et/ou centrée sur le développement à long terme (le temps différé), pour répondre aux attentes des clients ou tout simplement pour assurer au mieux leurs tâches quotidiennes ; ces aides arrivent soit par des banques de données, soit par la présence d'un spécialiste du domaine ;

- développer une organisation plus centrée sur les équipes, les processus, les projets, équipes à responsabilité élargie et qui permettent l'optimisation globale de la chaîne des traitements.

2. Construction de l'organisation

2.1 Processus de coordination et de communication

Les différentes parties de l'organisation **échangent en permanence** des produits et des données dans le cadre d'un système d'autorité, formalisé ou non dans un organigramme.

Les flux de communication peuvent être régulés : méthodes et gammes opératoires, informations de production, de gestion et de contrôle ou encore système qualité et procédures budgétaires.

S'ajoute à cela un système de communication informel propre à combler l'écart entre ce qui est du domaine du prescrit, de l'officiel, et la réalité en termes de pouvoir et de savoir-faire. La coordination nécessaire entre les tâches obéit à deux grandes logiques :

- l'ajustement se fait parce que les opérateurs savent ce qu'ils ont à faire pour accomplir leur mission, soit que ces missions s'avèrent très simples, soit que la qualification des personnes est

suffisante pour leur permettre une bonne articulation entre les métiers mobilisés ;

— les modes opératoires figurent sous forme d'instructions, de gammes de procédures que les personnes doivent appliquer avec le secours éventuel d'un superviseur hiérarchique.

La première de ces deux approches confère plus de pouvoir aux opérationnels, aux professionnels, mettant en valeur les savoir-faire individuels. La deuxième fait la part belle aux services centraux (aux méthodes, cf. Taylor), aux savoir-faire collectifs et au management. S'il faut réagir vite, produire en petits lots ou piloter par l'aval, le fort niveau de compétences des personnels est un atout qui milite pour la première approche, approche encore enrichie par le management des connaissances.

2.2 Regroupement des activités

Les mécanismes de coordination et d'ajustement permettent aux différentes activités de collaborer et de s'enchaîner logiquement pour la production d'un bien ou d'un service. Au-delà de l'aspect opérationnel, l'entreprise doit regrouper les différentes compétences, les manager pour assurer leur acquisition, leur efficacité et leur développement. Cette structuration, formalisée dans un organigramme représentatif de la réalité, suit plusieurs lignes de force :

— **compétences et technicité** : les activités sont regroupées parce qu'elles demandent des savoir-faire de même nature ou de même filière professionnelle ; cas le plus usité pour les activités fonctionnelles ou de support ;

— **responsabilité** : bien que faisant appel à des compétences différentes, des activités sont réunies pour permettre d'assurer une responsabilité complète vis-à-vis d'un client, d'un produit, d'un service, d'un projet, d'un chantier, d'une agence, d'un magasin...

Un seul management régit les moyens nécessaires à l'action et à la décision.

Ces différents types de structuration peuvent aussi se combiner pour donner naissance à une **structure matricielle** ou de double rattachement distinguant les liaisons fonctionnelles (politique, procédures) des liaisons hiérarchiques classiques. Plusieurs raisons président au choix du matriciel : géographie, projets, missions, responsabilisation, processus, produits, marchés...

Une fois tracées les lignes de force, d'autres questions peuvent orienter les choix, telles que la taille des unités ou la (dé)centralisation des activités. Les deux variables sont liées, mais souvent analysées séparément.

Deux visions s'opposent à propos de la **taille des unités** : l'aspect humain, entrepreneurial « *small is beautiful* », ou l'aspect plus intégré, plus monolithique qui privilégie les économies d'échelle et l'homogénéité des politiques. Les petites unités favorisent l'esprit d'entreprise sans permettre pour autant les économies d'échelle et la capitalisation des savoir-faire collectifs. Dans les grandes unités, il est difficile de coordonner les activités et de répondre à la complexité de l'environnement. En fait, les organisations d'une certaine taille vont positionner le curseur selon leur environnement, leur système technique, pour pouvoir bénéficier d'économies d'échelle tout en maintenant la responsabilisation des équipes resserrées et adaptées aux spécificités des clientèles ou des zones géographiques.

Le choix de la **centralisation/décentralisation** procède des mêmes logiques. Au-delà de l'opposition entre le fait de placer la décision auprès de l'action et la volonté d'assurer leur compétitivité, les entreprises font preuve d'un grand pragmatisme qui reste inscrit dans une forte tendance au principe de subsidiarité, pour des raisons de réactivité et de qualité du service clients.

Ainsi l'**entreprise est traversée par deux mouvements**, contradictoires en apparence, mais qui assurent la réussite des meilleurs :

— un **mouvement de centralisation et/ou d'externalisation** pour les activités de *back-office* ou de traitement administratif (logique d'économie d'échelle) ;

— un **mouvement de décentralisation** pour les activités à dominante commerciale ou service clients (logique de service clients réactif).

L'**entreprise performante combine les deux logiques**, tout comme elle recrée en son sein des unités de petites tailles **responsabilisées** telles que les équipes à responsabilité élargie qui s'auto-organisent en consommant les ressources mises à leur disposition. Il faut toutefois se méfier des discours idéologiques sur ce sujet et rester pragmatique : depuis que le « *small is beautiful* » est à la mode, la taille des entreprises ne fait que grandir, mondialisation oblige !

3. Grandes fonctions et processus clefs

3.1 Les grandes fonctions : fonctions opérationnelles et fonctions d'appui

3.1.1 Fonctions opérationnelles

3.1.1.1 Direction générale et siège

C'est à la **direction générale** que revient le choix des grandes orientations de l'entreprise. À elle de mener la réflexion sur les métiers, les produits et les technologies et d'en gérer les fluctuations. Pour cela, elle élabore des plans à moyen terme, garants de la croissance tant interne qu'externe. Elle est donc amenée à décider des cessions, des acquisitions, ainsi que du déploiement géographique. En prise directe avec l'actionnariat, elle recherche et gère le financement des activités. Et c'est bien sûr elle qui définit l'éthique et promeut les valeurs sur lesquelles s'appuie toute l'organisation.

Lorsque l'entreprise atteint une taille significative, se pose le problème du rôle et de la taille du siège que l'on accuse volontiers de détruire de la valeur plutôt que d'en créer. De nombreuses sociétés ont entrepris de redimensionner leur siège et de le recentrer sur des activités à valeur ajoutée.

La notion de **siège** recouvre trois entités distinctes, la direction générale, les fonctions siège et les fonctions mutualisées.

■ Direction générale

La direction générale comprend les directeurs investis du pouvoir de décision, spécialement sur les aspects stratégiques. En principe s'y trouvent les directions liées au métier de l'entreprise et celles qui assurent la gestion des ressources financières et humaines. L'organe qui les rassemble s'appelle couramment comité de direction (CODIR), comité exécutif (COMEX), directoire, comité stratégique ou encore *corporate*...

À la direction générale peuvent s'adjoindre quelques services qui lui sont rattachés directement, tels que :

- communication et relations extérieures ;
- relations avec les actionnaires ;
- environnement ;
- expertises pointues ;
- fonctions à forts enjeux ;
- chargés de projets stratégiques ou conseillers ;
- assistantes et secrétaires.

Selon la taille des sociétés ou la nature de leurs entités, la composante internationale est plus ou moins présente. Certains sièges n'abritent que des directions « françaises » avec parfois une direction européenne ou internationale, d'autres sont délibérément le lieu de regroupement de directions internationales par branches et géographiques.

■ Fonctions siège

Les fonctions siège regroupent des services à vocation stratégique, les structures de développement et les organes de cohérence.

Chaque direction représentée au comité de direction générale est constituée de différents services ou départements, dont certains sont considérés comme organes du siège parce qu'ils concourent à la définition et à la mise en œuvre des stratégies opérationnelles des directions, qu'ils gèrent les actifs du groupe (cadres à haut potentiel, trésorerie, brevets et savoir-faire, achats sensibles), qu'ils assurent des tâches de consolidation de données ou qu'ils sont des lieux d'expertise rare à usage de tous.

Pour assurer son développement, l'entreprise, au-delà des fonctions consacrées : stratégie, marketing, R&D..., met en place des comités de projets, permanents ou temporaires faisant appel aux compétences des différentes directions. Le siège abrite souvent la structure qui les gère, de même les fonctions chargées d'insuffler et de piloter le développement : *benchmarking*, TQM (*Total Quality Maintenance*), reingénierie, veille stratégique et technologique.

■ Fonctions mutualisées

Les fonctions mutualisées regroupent des moyens communs, mutualisés au bénéfice d'une, de plusieurs ou de toutes les directions.

Chargées le plus souvent des missions administratives (paie, comptabilité fournisseurs et/ou clients, centres informatiques, production, études, gestion de la demande), elles sont logées au siège social, de par leur nature transversale ou inter-établissements.

Ces unités ressortissent à une logique d'économie d'échelle et non pas à une logique stratégique. De ce fait, bien que localisées au siège social, on ne les considère pas comme des « unités siège ». Pour beaucoup d'entre elles, les missions pourraient être externalisées, de même que les services généraux liés au fonctionnement des sièges sociaux de taille importante.

Les sociétés voulant délibérément centrer le siège sur la stratégie, ne considèrent que le niveau « direction générale », soit quelques dizaines de personnes. Dans la majeure partie des cas, le siège englobe les deux premiers niveaux, c'est-à-dire la stratégie et le pilotage. De plus en plus le troisième niveau est clairement distingué et n'est plus considéré comme faisant partie du siège. Quant au siège, adresse sociale, il ne ressortit pas à une logique de management, mais plus au juridique et à l'immobilier !

3.1.1.2 Recherche et développement

Recouvrant des activités différentes selon les entreprises, la fonction de recherche peut aller jusqu'à la mise au point de produits industrialisés. Les missions imparties à la R&D doivent être ambitieuses et audacieuses, car c'est d'elles que dépend la réactivité de l'entreprise aux sollicitations du marché. La R&D est gouvernée par le marché qui tire, la technologie qui pousse et le produit qui représente l'offre de l'entreprise, mais aussi sa rentabilité et son image avec tous les risques et les exigences inhérents à la nouveauté.

La fonction **études et méthodes** assure les **tâches fondamentales d'industrialisation des produits** à partir de conceptions plus ou moins innovantes. Cette conception relève du **développement**, fonction qui peut être recomposée de manière non permanente autour d'un projet. La **recherche** peut, elle, relever d'une structure très légère, largement ouverte sur l'extérieur grâce à des coopérations ou des cofinancements.

Cependant elle doit cumuler deux qualités contradictoires à savoir être plus que performante dans les domaines clefs de l'entreprise, et, en même temps, réceptive aux technologies nouvelles ou étrangères. D'où des arbitrages délicats entre la rentabilité à court terme, les effets à long terme et la nécessité de capitaliser ce que l'on n'exploite pas tout de suite.

Dans les grands groupes, on rencontre souvent une concentration des moyens de recherche dans des structures centralisées, avec, par ailleurs, une affectation directe des moyens de développement aux différentes divisions. Dans les PME, c'est le plus souvent le service technique qui gère et pilote la R&D.

L'organisation de la R&D doit refléter l'orientation des moyens de recherche et se structurer selon quatre niveaux :

- **recherche fondamentale** (rarement intégrée à l'entreprise sauf pour des grands groupes) ;
- **recherche avancée** (technologies du futur) ;
- **développement** (application à moyen et court termes) ;
- **mise au point**, personnalisation (adéquation du produit à un client, voire à une demande spécifique). Ce service est positionné au plus près du service clients.

Cette structuration à quatre niveaux intéresse les grands groupes, mais aussi les entreprises moyennes qui doivent, même si elles ne distinguent pas les équipes, différencier et regrouper les compétences selon ce schéma.

La capacité d'une entreprise à bien gérer le matriciel technique/projet est un facteur clef de succès. Après être passé par des phases de dogmatismes forts (tout pour la technique ou tout pour les projets), les entreprises reviennent à des formules pragmatiques : les projets sont menés, soit par les directions « projets », soit par les directions techniques, selon leurs valences.

Actuellement, la principale tendance va vers une gestion de la R&D par projets ou plateaux projets, qu'il s'agisse de recherche exploratoire (innovations de rupture) ou de développement (progress continu, réponse rapide au marché...), mais aussi en fonction de règlements externes comme les normes d'assurance qualité ou les grilles de certification qui imposent certaines structures.

L'important reste d'aménager les interfaces permanentes entre les services R&D et les autres services, notamment commercial, marketing, production, achats, comptabilité et fournisseurs pour établir une convergence des efforts et une grande visibilité des contraintes et des coûts (c'est le but des plateaux projets). Il est bon que le choix des thèmes soit laissé à des groupes de réflexion comportant si possible des personnalités extérieures à l'entreprise pour élargir les perspectives (comité environnement, scientifique).

À la culture assez technicienne des bureaux d'études doit succéder une approche fondée sur la mise au point de modules standards, prêts à l'emploi, préparés à l'avance en intégrant le meilleur du savoir-faire, pour construire rapidement une offre attrayante (développement sur étagère). Dans ce cas, les bureaux d'études projets et développement seront différenciés.

3.1.1.3 Production

Du simple atelier de fabrication non autonome au département de production complètement responsable, le périmètre de l'usine recouvre diverses réalités. Toutes ont en commun d'être bornées en amont par le service commercial, le bureau d'études et le ser-

vice achat et en aval par la distribution des produits vers le client. On les différencie grâce à leur taille, leur système de production (petites ou grandes séries, séries répétitives ou processus continu), leur complexité (multiplicité des produits, des composants, des opérations) et leur degré d'automatisme. Cependant elles ont toutes en commun d'être une communauté humaine identifiée avec deux flux d'activité distincts (élaboration des outils-production) et des relations interactives avec le siège.

Quatre grandes fonctions centrales, décrites ci-dessous, contribuent directement aux deux flux d'activité. Outre celles-là, l'usine doit disposer également de services auxiliaires tels que la maintenance, la logistique (magasins, manutention, parc autos, expéditions), les achats et la sous-traitance, plus ou moins développés, selon que les investissements sont centralisés ou pas, et la comptabilité-gestion plus ou moins dépendante du siège qui permet à l'usine la maîtrise de ses budgets. L'usine aura également sa direction du personnel qui suivra la politique générale de l'entreprise, en relation étroite avec le siège et les autres établissements. Cependant, elle doit jouir d'un volant de manœuvre suffisant pour régler les problèmes qui se posent localement du fait de la sédentarité des installations (fluctuations de l'activité, reconversion technologique...) et pour assurer les relations quotidiennes avec l'environnement local, institutionnel ou non.

■ Ordonnancement

Il lui revient d'orchestrer toutes les opérations visant à la sortie des produits finis, dans les délais impartis, avec le prix de revient minimal.

Ce qui implique de bien apprécier les contraintes d'approvisionnement et de production, de réunir toutes les ressources nécessaires, en propre ou chez les sous-traitants, de synchroniser les ordres d'exécution auprès de tous les opérateurs et de contrôler le déroulement des flux en remédiant à chaque aléa ou accident. L'ordonnancement s'appuie sur la préparation du travail effectuée par le service méthodes, mais aussi sur l'information remontant des magasins et ateliers chargés de l'exécution. Il doit souvent trancher entre les impératifs de prix de revient (temps-machine, longues séries) et l'optimisation du délai (répondre à l'urgence en fractionnant des commandes, en changeant les priorités...), ce qui réclame une certaine diplomatie vis-à-vis de la fabrication et du commercial.

■ Méthodes

C'est le service chargé de définir les conditions optimales de réalisation des produits et les moyens nécessaires.

Il intervient donc dans la préparation de fabrication des produits nouveaux, mise en œuvre d'un procédé inédit ou perfectionnement de l'existant, mais aussi lorsqu'il faut trouver les moyens d'une fabrication particulière ou d'une nouveauté. Généralement, les méthodes comprennent quatre sections spécialisées :

- définition des procédés ;
- détermination des outillages ;
- implantation, manutention ;
- postes de travail, ergonomie, temps d'exécution.

Son efficacité se mesure aux progrès de la productivité. On tend à distinguer deux niveaux : les méthodes avancées centralisées et les méthodes ateliers au plus près des unités de production.

■ Fabrication

Elle se situe entre l'ordonnancement dont elle exécute les plannings de fabrication et les méthodes dont elle reçoit les consignes opératoires.

Cependant, confrontée aux obstacles matériels, elle ne peut rester passive et doit contribuer à améliorer l'ensemble des opérations. Entre autres préoccupations, elle doit notamment équilibrer les charges (machines et personnels), éliminer ce qui rompt les cadences et dérègle les flux, respecter les normes de rendement, gérer les parcours professionnels des salariés, veiller au respect de la qualité et de la sécurité en détectant toute possibilité de progrès...

Lorsque la production est très diversifiée, on effectue des regroupements par métiers, sinon par produits ou clients, si les qualifications sont propices à la polyvalence et les équipements légers.

La gestion de production doit s'organiser autour de deux univers contradictoires : d'une part, la rigueur que nécessitent les impératifs de qualité et de rentabilité, d'autre part, les incertitudes et les à-coups imposés par le marché. Cela passe par un système de gestion informatisé qui, de plus en plus, fait partie d'un système intégré ou ERP (*Enterprise Resource Planning*), pour maîtriser les flux d'informations qui accompagnent les flux matières. Mais il faut aussi anticiper la demande du client et pour cela approvisionner sans attendre les commandes, car les délais sont parfois extrêmement courts. Constitution de stocks de produits semi-finis ou de matières premières, personnalisation au stade ultime de fabrication, c'est par une concertation étroite avec les commerciaux et les bureaux d'études que l'on peut tenter de s'ajuster au mieux, et c'est toute la difficulté de cette fonction capitale sur laquelle reposent l'efficacité et l'optimisation de l'ensemble des moyens de l'usine (PIC/PDP – plan industriel et commercial / plan directeur de production).

Le pilotage par l'aval, le kanban, inverse l'ordre des facteurs ; le flux est tiré par l'atelier final de montage qui émet des appels de pièce à partir des commandes reçues, ce qui bien sûr est efficace si les prévisions le sont aussi.

L'excellence industrielle requiert aujourd'hui de réorganiser les flux en partant des clients et en remontant vers les fournisseurs.

■ Qualité

Il est nécessaire qu'un **organe spécifique contrôle la qualité à l'entrée et à la sortie de l'usine**, reliant entre eux les différents organes producteurs et fournissant à tous les acteurs de la qualité totale des **méthodes homogènes** et des **instruments de mesure normalisés**.

Agissant pour/et dans le cadre d'une certification ISO 9000, elle intègre le plus souvent les **préoccupations environnementales** (ISO 14 000) et de **sécurité** (risque management). Quand l'entreprise atteint un certain niveau de maturité, cette fonction est largement décentralisée.

3.1.1.4 Commercial et réseau

Quel que soit le métier pratiqué, on trouve généralement des vendeurs, encadrés par des directions commerciales, des activités liées à la vente, à la gestion et à la présentation des produits ainsi que la gestion de la demande des clients.

Très souvent pour ce qui est de l'organisation de la fonction, on sépare le recueil de l'information de la coordination des actions. Ainsi classiquement, la direction commerciale se divise en deux, une partie marketing qui comprend les études de marché, les chefs de produits, la publicité et la promotion, une autre partie vente avec le réseau, la logistique et la formation.

Cependant aujourd'hui, la tendance veut que l'on décentralise les structures, soit par **centres de profits**, soit par **marchés**, soit encore dans des formules mixtes assez complexes qui correspondent aux clientèles et aux traitements des affaires, chaque unité développant des compétences de création, de production, de marketing produit, de vente et de distribution d'une manière indépen-

dante, même s'ils sont parfois intégrés aux services de production ou de R&D. La multiplication des canaux de distribution, y compris l'e-business, accentue cette tendance et la rend encore plus complexe. Les centres d'appel parfois délocalisés sont des vecteurs, exclusifs ou non, de la vente, relayés par des *showrooms*, des sites Internet, des bornes multimédias.

Quoi qu'il en soit, les structures s'articulent autour d'un certain nombre de missions qui sont :

- la conception de l'offre (analyse de la situation et du problème client, mise au point de formule produit-service) ;
- la communication (cibles, messages, vecteurs, mesures d'impact, réalisations) ;
- la vente (définition de la politique commerciale, gestion des clients et prospects, présentation des produits, prise de commande, promotion, *merchandising*) ;
- l'administration des ventes (enregistrement et transmission des commandes, préparation administrative des livraisons, planning et prévisions, statistiques commerciales, relations administratives avec le client) ;
- la logistique commerciale (emballage, expéditions, gestion des transports, gestion de stocks des produits finis) ;
- la comptabilité clients (gestion des comptes, risque client, recouvrements) ;
- le service après-vente (pièces détachées, réparations, aide technique au client).

L'irruption des nouvelles technologies de l'information va profondément modifier le paysage de la fonction commerciale. La vente directe par téléphone ou par Internet introduit une rupture spatio-temporelle forte. Dans l'immédiat, liens physiques et canaux directs vont cohabiter. Les mots sont trompeurs, car la notion de vente à distance cache une proximité plus grande que l'agence ou le magasin. Elle entre véritablement dans le domicile du client et dans son emploi du temps personnel. Si l'on ne peut encore cerner son impact sur les structures, on peut cependant percevoir des évolutions. Ainsi, la vente devient de plus en plus une fonction de gestion de la demande du client s'appuyant sur des outils télématiques (combinant informatique et téléphonie). Fini le face-à-face, dans la relation client, et vive le bouche à oreille, avec demain, l'image en prime ! La visite de commerciaux prendra, dans ce contexte, un autre sens, avec les bases de données comme outil de prospection. La vente, la logistique et les paiements se rejoignent, alors que l'information et le devis deviennent déjà des activités en libre-service sur le web.

3.1.1.5 Marketing

Cette fonction **intégrée dans la direction commerciale** est souvent scindée en deux :

- le **marketing stratégique** chargé de nourrir la réflexion stratégique et l'innovation grâce à des chefs de produits ou de marchés, d'enseignes ;
- le **marketing opérationnel**, chargé d'aider les vendeurs à écouler les produits dans le réseau. La fonction peut être rattachée à la direction générale, au commercial, parfois à la R&D. Elle subit de profondes mutations car on s'est aperçu que c'est le client qui commande, qui achète et non le marché ou le segment de clientèle. La logique client n'est pas calquée sur celle du marché : on découvre le chaland, aux comportements différents selon les enseignes. Le marketing y gagne en réalisme.

3.1.1.6 Achats et approvisionnement

C'est au travers de ses achats qu'une entreprise intègre les progrès et les savoir-faire de son environnement, d'où l'importance de doter cette fonction de trois types de compétences : le marketing amont pour identifier les besoins des clients et les fournisseurs dont l'intérêt converge avec ceux de l'entreprise, la stratégie relationnelle avec les fournisseurs et la gestion prévisionnelle ou opérationnelle des achats et des approvisionnements. Outre la spécification des objets à acheter et la recherche de fournisseurs à

agréer, il faut déterminer les quantités, les délais, la périodicité des besoins, évaluer les offres sur le plan de la technique, de la gestion et des finances, négocier et conclure les contrats de fournitures, puis, bien sûr, en contrôler la réalisation jusqu'à la clôture financière et réceptionner les objets livrés.

Si les objets à acheter ont une spécification précise, stable et indépendante du fournisseur, on peut diviser le travail entre les prescripteurs et les acheteurs. En revanche, si les objets ont une spécificité évolutive liée à l'offre des fournisseurs, les utilisateurs ou prescripteurs devront intervenir à tous les stades.

Dans les grands groupes, il est courant que pour chaque grande classe de fournitures soit affecté un gestionnaire proche des utilisateurs, capable, d'une part, d'établir des standards pour limiter la diversité des demandes et, d'autre part, d'évaluer la consommation pour définir des contrats-cadres à l'usage des acheteurs. Très souvent, dans les PME, l'utilisateur cumule les quatre métiers de la fonction achat : prospecteur, négociateur, approvisionneur et contrôleur.

3.1.1.7 Logistique et Supply Chain Management (SCM)

Pour être efficace, la logistique doit reposer essentiellement sur l'amélioration des services existants ou la fourniture de nouveaux services aux clients, base de toute stratégie d'entreprise. Pour concilier les impératifs du commercial et ceux de la production et s'ajuster aux variations du marché, on utilise un système global de pilotage des flux physiques et d'informations associées, le juste à temps [6], projet intégrateur qui couvre l'ensemble des transits, du fournisseur en amont au client en aval, et qui se caractérise par un effort de régulation et une organisation propres aux opérations de circulation des matières.

À partir d'une identification précise de l'état de la demande, communiquée par le commercial en aval, la régulation prend effet grâce à une chaîne d'information déclenchant l'approvisionnement, la production ou la distribution de matières stockées ou de ressources disponibles. Une bonne gestion du réseau de circulation physique des produits vise à augmenter le taux de service, à savoir le rapport entre le nombre de commandes exprimées et le nombre de commandes qui sont satisfaites dans les délais. Les efforts portent en particulier sur la réduction des délais de livraison et des stocks, l'optimisation du temps d'utilisation des équipements et des structures de circulation physique et sur la continuité des flux de circulation, des approvisionnements à la livraison finale.

Un **service logistique** se divise en trois groupes de compétences :

- les **fonctions centrales** telles que gestion prévisionnelle, programmation de la production, gestion des flux usines, interface avec la GPAO, et tenue des tableaux de bord ;
- la **logistique amont** qui doit gérer les ressources, les fournisseurs et les flux d'approvisionnement ;
- la **logistique aval** qui assure la rotation des stocks, la qualité de service, la gestion du réseau de distribution, d'entreposage, des transports et qui contrôle la sous-traitance.

L'architecture du système logistique doit permettre de gérer l'imprécision inhérente aux prévisions (fourchettes, probabilités) et de traduire le besoin statistique en critères techniques pour se recalculer en permanence sur le réel. Il revient au service logistique de mettre en œuvre un ordonnancement général, actualisé chaque jour, voire chaque heure, pour programmer la fabrication en regard des commandes, des contraintes propres aux équipements et aux personnels, ainsi que pour prédimensionner les flux, compte tenu des prévisions. Hebdomadaires ou journalières, les « conférences programme fabrication » sont au cœur du dispositif de pilotage des flux, permettant notamment une concertation approfondie et la prise de décision entre industriels et commerciaux.

3.1.2 Fonctions supports

3.1.2.1 Finance

La fonction financière s'exerce dans trois domaines :

- elle définit la politique financière (niveau et contrôle des capitaux, affectation des résultats, répartition des risques) ;
- elle développe les stratégies correspondantes (condition d'accès au marché externe du financement, orientation de la communication financière, plan d'immobilisations, projections des résultats...) ;
- elle gère l'ensemble des flux financiers (exploitation, hors exploitation) et des risques (de change, de taux, de contrepartie, de marché...).

À elle également de maintenir l'équilibre financier structurel de l'entreprise (solvabilité) et sa capacité à faire face à ses engagements (liquidité). La trésorerie se situe à la charnière du politique et de l'opérationnel en agissant à la fois sur le compte de résultat, sur le fonds de roulement et sur la politique financière.

Le trésorier travaille souvent en binôme avec la comptabilité dans les petites entreprises, mais plus souvent, à présent, avec la direction financière. Dans les plus grandes unités, il sera amené à gérer le risque client et la fiscalité. Cependant, dans les faits, s'est instaurée une division entre la gestion de la trésorerie d'exploitation et l'élaboration des politiques et stratégies financières, division d'autant plus marquée que la structure juridique de la société est complexe et ses activités diversifiées.

3.1.2.2 Comptabilité

Les missions de la comptabilité se répartissent sur deux axes : la comptabilité financière ou générale chargée de présenter des informations à l'extérieur de l'entreprise (obligations légales, actionnariat) et la comptabilité de gestion à usage des décideurs internes. Les grands groupes ont, de plus, une branche comptabilité de consolidation pour faire face à leurs obligations.

La comptabilité générale dresse périodiquement un état du patrimoine, de la situation financière et des résultats, sous forme d'états financiers. La comptabilité analytique présente des bilans par activités, par produits, par ateliers..., tout ce qui permet d'évaluer les coûts et les prix de revient des produits fabriqués. La comptabilité budgétaire relate les écarts entre les prévisions et les dépenses effectives. La responsabilité du comptable est engagée en regard des contraintes fiscales et juridiques qui pèsent sur l'entreprise et l'obligent à donner une image absolument fidèle à la réalité, contraintes qui ne jouent pas sur la partie analytique et budgétaire de la fonction.

En termes d'organisation, la fonction comptable regroupe un grand nombre d'activités différentes telles que présentation du bilan et compte de résultat, comptabilité des tiers, comptabilité analytique, gestion financière et trésorerie, facturation client, budget et contrôle de gestion afférent, comptabilité des engagements.

3.1.2.3 Contrôle de gestion

Sa mission essentielle est de fournir le référentiel qui donne du sens aux décisions en rapprochant les informations sur la situation réelle à un moment donné ou sur une période étudiée et les objectifs de l'entreprise. Il travaille à la fois sur les actions courantes et sur les actions de progrès dûment identifiées en établissant le tableau de bord, un outil de synthèse, qui permet à la fois le contrôle budgétaire et le contrôle technique des opérations de base. Il en mesure l'efficacité, la productivité et la compétitivité, dans l'optique de susciter des améliorations. La plus grande difficulté consiste pour lui à s'adapter aux différents cycles de décision qui se prennent à tous les niveaux de l'entreprise.

Le contrôle de gestion doit tout d'abord concevoir les outils de gestion avec l'aide des opérationnels qui les utiliseront, il doit aussi former les utilisateurs, assurer la maintenance du système et l'animation des procédures qui exigent une coordination (les budgets, par exemple).

Il est en quelque sorte le **garant de la qualité du système** de pilotage. Ce système peut parfois atteindre un fort degré de sophistication dans le domaine opérationnel, indiquant presque automatiquement la décision à prendre. Toutefois, dans le domaine du pilotage, un tel outil serait très coûteux et n'éviterait pas les raisonnements économiques qu'il faut créer dans les situations non prévisibles et non répétitives.

3.1.2.4 Ressources humaines

Chargée d'acquérir, de gérer et de développer les compétences nécessaires à la réussite de l'entreprise et de créer les conditions d'une forte motivation, la fonction personnel doit assurer à la fois la gestion collective des personnels et leur gestion individuelle. À ce titre, entrent dans ses missions l'administration proprement dite, la gestion des statuts et la gestion des budgets, mais aussi le recrutement, les qualifications, la gestion des carrières. C'est elle également qui définit et développe une politique de ressources humaines en synergie avec la stratégie d'entreprise (projets, culture, participation...).

La direction des ressources humaines est amenée à partager avec l'encadrement une partie de ses fonctions, notamment ce qui concerne la gestion individuelle. Elle est en général structurée autour de trois pôles : l'administration du personnel (rémunération, paie), la gestion (formation, recrutement), et le développement (études et méthodes, communication).

Dans les entreprises d'une certaine importance, une direction des relations sociales prend en charge les relations assez spécifiques avec les représentants du personnel. La paie est parfois traitée par la direction comptable. Souvent aussi, lorsque le nombre des salariés l'exige, on crée un service spécial de gestion des cadres. Pour l'aspect juridique de la fonction, certains problèmes seront vus par la direction juridique. Souvent c'est aussi la DRH qui assure la communication interne en collaboration avec les services externes.

Quel que soit le nombre d'étages dans la structure de l'entreprise, la direction du personnel est présente à chacun d'eux. Les obligations légales et réglementaires du domaine social concourent fortement à la structuration de la DRH et imposent bon nombre d'activités.

3.1.2.5 Informatique

Au-delà des technologies et des systèmes, les enjeux liés à l'utilisation de l'informatique sont très importants. Les flux d'informations traversent l'ensemble des services, donnant à la fois l'état d'une situation, d'une prévision (stocks, par exemple) ou reflétant un événement (commande...). La qualité et la fiabilité de ces informations qui permettent la prise de décision au quotidien sont donc vitales pour les activités de l'entreprise, constituant de plus en plus souvent un des éléments critiques de sa réactivité et de sa compétitivité. L'informatique a permis d'automatiser une partie des flux d'information, mais des gains de productivité et des sources de progrès se cachent encore bien souvent dans la partie restante. Dans le secteur tertiaire, l'informatique est devenue en quelques années l'outil principal du développement, notamment dans le secteur de la banque et de l'assurance ou encore dans les transports.

La géométrie de la fonction dépend donc directement de la nature des activités de l'entreprise, de l'état des technologies de l'information, de leur degré de diffusion à l'intérieur et de la maturité du management.

La principale mission du département informatique est de gérer et de faire évoluer les systèmes d'information, l'organisation et les procédures qui s'y rattachent. C'est essentiellement un fournisseur de services pour ses « clients » des autres directions, et ce, au moindre coût, et dans des délais raisonnables.

L'organisation de la fonction s'articule autour de trois pôles : développement, production, réseaux. L'externalisation de tout ou partie de la fonction arrive souvent à l'ordre du jour, tant le coût d'acquisition des nouvelles technologies peut être élevé pour les entreprises.

L'irruption de l'**Internet** crée des activités nouvelles (gestionnaire réseaux, sécurité, *webmaster*) et fait évoluer l'informatique vers une fonction plus large de technologies de l'information et de la communication mêlant télécommunications, IP, serveurs centraux, Intranet et Internet, CTI, ...

3.1.2.6 Organisation et conduite de projets

Cette fonction n'est pas toujours présente, ou alors intégrée pour partie aux missions de la direction informatique ou des ressources humaines. Plus fréquente dans l'industrie, l'automobile notamment, et dans les sociétés de services, la banque et l'assurance où elle est quasiment indispensable, elle se doit de réfléchir à toutes les composantes de l'activité de l'entreprise.

Chargée de dimensionner et d'affecter les ressources, elle influe sur les structures et sur l'organigramme pour améliorer le fonctionnement et l'efficacité des procédures, des processus, des méthodes.

Le service d'organisation doit aussi jouer un rôle d'assistance aux opérationnels en les aidant à formuler leurs besoins et à réfléchir aux améliorations possibles, ainsi qu'à créer les interfaces nécessaires dans le système d'information. C'est pourquoi l'on associe souvent son action à la conduite de projet de développement. Le projet servant à introduire un changement, donc à agir en profondeur sur la culture, on trouve de plus en plus de services d'organisation plus proches de la direction des relations humaines que des directions opérationnelles. Par son approche globale des processus, par l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication que cela suppose, par les gisements de productivité qu'elle met en lumière, la pensée organisationnelle est en pleine renaissance et retrouve un certain lustre auprès des directions générales. N'avaient-elles pas oublié, ces mêmes directions, qu'avant d'affecter des ressources ou de choisir des systèmes intégrés, il était bon de s'interroger sur les schémas d'organisation capables de générer les meilleures performances.

La mission de conduite de projet est souvent de nature analogue, même si tous les projets ne se traduisent pas par une modification de l'organisation.

3.1.2.7 Services généraux

Sous cette appellation se regroupent des fonctions nécessaires bien que souvent éloignées du métier de base de l'entreprise et, parce qu'elles ne sont pas stratégiques, leur coût apparaît d'autant plus prohibitif. Il est vain de nier la valeur ajoutée à l'entreprise par

la bonne qualité de ces prestations, car elles ont toutes en commun une problématique de service. On y retrouve, en effet, le personnel d'accueil (hôtesses, huissiers), les chauffeurs de direction et les coursiers, les services du courrier interne et externe, le standard (téléphone, fax), le gardiennage et la sécurité, le pool de frappe ou de PAO, la reprographie, l'archivage et la documentation et, parfois, l'économat.

Ces fonctions ne sont pas toutes sous contrôle et, dans la plupart des cas, il s'avère difficile d'en mesurer l'efficacité, sauf si l'on passe avec leurs responsables des contrats de service stricts et détaillés. Très souvent se pose le problème de l'externalisation de ces prestations dans une optique de maîtrise des coûts et de la qualité ; il convient de s'interroger au cas par cas, fonction par fonction, tant les situations et les besoins peuvent varier d'une entreprise à l'autre.

3.1.3 Structures internationales

La mondialisation de l'économie n'a pas gommé les particularismes des marchés nationaux et toute entreprise qui doit s'approvisionner ou trouver des débouchés à l'international passe par les mêmes phases de pénétration, d'installation et de stabilisation. La fonction sera structurée différemment selon que l'entreprise envisage d'établir un accord de licence, une filiale de vente avec ou sans atelier, une franchise ou une agence d'importation et de distribution, une unité de production, ou bien de conclure une alliance.

La réussite repose sur deux interrogations : Quelle concentration ? Quelle coordination ? Généralement les fonctions amont (R&D, finances...) nécessitent une forte concentration à l'inverse des fonctions aval (vente, SAV...). Il s'agit ici d'évaluer les risques monétaires, sociaux, réglementaires, politiques, et de les limiter au mieux. La coordination doit amener des économies d'échelle, favoriser les transferts de savoir-faire et permettre au groupe de valoriser son image et ses marques.

Lorsque les activités ou les produits sont très diversifiés dans une même zone géographique, se pose le problème d'installer une structure locale. Avec quel type de responsable, quels pouvoirs, quel degré d'autonomie par rapport au siège ? Et si l'on opte pour une structure centralisée, quelle sera sa place dans l'organigramme, de quels pouvoirs disposera-t-elle par rapport aux directions opérationnelles techniques ou commerciales ? Entre ces deux pôles, chaque situation s'évalue en fonction du poids respectif donné au produit (ou branche d'activité), aux fonctions et à la zone géographique. Le degré de subordination sera très fort pour les industries mondiales qui ont standardisé les prestations, les méthodes de gestion, les produits et les hommes, et beaucoup plus nuancé pour les industries dites multidomestiques qui doivent s'imposer sur un marché local avec de forts particularismes. Cependant, il faut veiller à l'équilibre des pouvoirs entre les directions locales et les responsables de branches au siège, pour garder une certaine fluidité dans la prise de décision.

Les trois fonctions clefs en regard d'une politique d'internationalisation sont les **ressources humaines** garantes de l'intégration culturelle des personnels à l'étranger et d'une politique homogène de recrutement et de suivi des carrières, la **gestion** qui met en évidence chiffre d'affaires, dépenses et résultats et tout le suivi de la gestion par centre de profit et, enfin, la **finance** (investissements et trésorerie) souvent centralisée pour ce qui est du long terme.

3.2 Les entreprises de services

Par rapport aux organisations industrielles, les entreprises de services présentent plusieurs spécificités :

— une dichotomie entre le *front-office* et le *back-office*, parfois appelés « personnel au contact / personnel d'appui » ;

— la nécessité de lieux physiques commerciaux (parfois plusieurs milliers, comme dans la banque, l'assurance, les magasins), sous la responsabilité d'un chef d'agence ou d'un responsable ; les fonctions présentes sont essentiellement tournées vers le contact avec le client : guichetier, responsable de clientèle, réceptionniste, gestionnaire de compte, employé de comptoir, vendeur, chef de rayon, caissier, conseiller de vente, ce qui est beaucoup plus rare dans l'industrie ;

— l'interpénétration forte du commercial, de la production et des systèmes d'information amène les opérationnels à intégrer des fonctions dissociées dans le cadre industriel, telles que l'ordonnement et le planning, la vente, l'administration des ventes, la logistique. Le personnel d'agence ou de région joue plusieurs partitions et dispose en *back-office* de généralistes produits, marchés, informatique qui définissent son cadre d'action et lui assurent une expertise permanente.

Certaines de ces entreprises comptent plus de la moitié de leurs effectifs en contact régulier ou non avec le client, contre 10 % dans l'industrie.

En appui du **front-office**, sur place ou ailleurs, des activités de **back-office** permettent d'intégrer les informations relatives à la demande du client et au traitement de l'offre dans les systèmes de gestion. On parlera alors de centre de traitement, de gestion, de saisies, ayant pour caractéristiques une recherche d'économie d'échelle par le biais d'une mondialisation des activités.

Voilà pourquoi les entreprises de services présentent souvent une organisation à la Janus : des fonctions de *front-office* capillaires et diffuses au plus près du client et un *back-office* organisé selon des logiques industrielles, voire tayloriennes, quand elles ne sont pas délocalisées en Inde, Thaïlande, Indonésie... pour les mêmes raisons qui s'imposent aux industriels.

Autre caractéristique des sociétés de services, l'informatique, outil de production par excellence, donne à cette fonction un rôle clef. Le **traitement de l'information** devient le produit tangible d'un service immatériel, et son outil se trouve, de ce fait, être stratégique, consommateur de ressources importantes, mais sans commune mesure avec la taille de la fonction. Celle-ci, le plus souvent s'appuie sur des prestataires externes, à moins qu'elle ne soit en partie externalisée.

On retrouvera le plus souvent, outre les réseaux de distribution, les entités suivantes dans l'organigramme de ces sociétés de service :

- des directions techniques assumant des missions assimilables à la R&D et au marketing, chargées de définir et de mettre au point les offres, procédures et supports matériels compris ;
- des directions commerciales souvent organisées par réseaux, produits ou types de magasins, par exemple, ayant la responsabilité du commercial amont : prospection, devis, information, rédaction et suivi des contrats, ainsi que des encaissements et décaissements liés à ces opérations ;
- des directions d'appui ou *back-office* assurant des traitements de l'information, rattachées soit aux directions produits, soit aux directions commerciales, selon la nature de leurs tâches.

La structure globale des entreprises de services procède de trois logiques :

- les produits ou les formules (hôtels, par exemple) ;
- les clientèles ;
- les réseaux ou formules de distribution ou le déploiement géographique.

La coordination de ces trois dimensions conduit à des équilibres différents, selon les métiers, les impératifs de la concurrence et les spécificités nationales.

À la notion de réseau, se superpose souvent celle de clientèles, de grands comptes ou encore de prescripteurs.

3.3 Les grands processus

On employait couramment les mots de « processus » ou « process » dans les activités industrielles ou administratives de *back-office* pour désigner un enchaînement d'activités physiques internes à l'entreprise et visibles. À la fin des années 1980, cette notion fut généralisée à l'ensemble des activités (y compris celles réalisées pour les partenaires et les clients), dans la mouvance des approches qualité qui mettaient en évidence les interconnexions entre services et activités : « la qualité totale dépend de celle de chacun des maillons », ainsi que de l'orientation client.

Les fonctions sont le lieu de l'acquisition et du développement des moyens et des compétences. Les processus constituent les chaînes où s'articulent les activités et les responsabilités nécessaires à la production de biens et de services conformément aux objectifs que s'est fixée l'entreprise.

Seule la vision processus permet :

- de visualiser l'enchaînement des activités ;
- de garantir l'optimisation de l'ensemble des composants de l'organisation ;
- de consolider la totalité des coûts et des délais pour satisfaire les demandes des clients ou encore développer un nouveau produit.

Et ce, sur tout le périmètre concerné, incluant l'entreprise, ses fournisseurs, ses partenaires et les clients, dans un chaînage logique entre toutes les activités fonctionnelles répétitives et nécessaires à la réalisation des objectifs qualité, délais, coûts, services (QDCS) de l'entreprise pour aller vers le client final.

Pour y parvenir, la réflexion en profondeur s'appuie sur les concepts d'analyse de la valeur et vise à éliminer les tâches sans valeur ajoutée (ressaisies, contrôles redondants, stockages, transferts) au profit des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), *groupware*, *workflow*, gestion électronique des documents (GED), scanerisation, Internet..., ainsi que les principes du pilotage par l'aval : le client.

Cette approche de l'organisation repose donc sur le triptyque **processus-clients-NTIC**, pour permettre à l'entreprise de se situer par ses performances au niveau mondial. D'où l'utilisation de référentiels adaptés du type Deming, Baldrige ou EFQM (*European Foundation for Quality Management*, modèle européen de la qualité) pour expliciter l'ensemble des facteurs clés de succès des entreprises qui lui permettent de se positionner parmi les meilleurs. À partir de la connaissance des attentes et des besoins du client par enquêtes, interviews, analyse de sa perception de la qualité (due, attendue, attrayante, telle que représentée par la courbe de Kano) et à l'aide des techniques de *benchmarking*, il convient de répondre aux questions suivantes :

- pour quoi et pour qui cette activité ?
- quelle est sa valeur ajoutée ?
- comment la réaliser pour atteindre les objectifs clients ?
- comment passer de l'état actuel à la cible ?

Dès lors, le principal danger consiste à se focaliser sur le comment, au risque de perdre de vue les enjeux et les principes clefs de reconception. C'est pourquoi les entreprises généralisent les démarches de type Hoshin, pour mobiliser l'organisation sur un petit nombre de percées à accomplir avec trois grands objectifs :

- la reconception des processus pour accroître la qualité de service et l'efficacité ;
- la recherche de l'innovation et du développement de l'offre (nouveaux produits, nouveaux clients, nouveaux services) ;
- le développement des activités.

Le champ d'action de l'organisation diffère beaucoup d'une entreprise à l'autre, cependant six grands processus majeurs émergent :

- comprendre les marchés et les clients ;
- développer une vision et une stratégie ;
- créer les produits et les services ;
- gérer les demandes clients ;
- approvisionner et produire ;
- piloter et gérer les ressources internes.

En préalable, une démarche légère de cartographie pour mesurer les enjeux prioritaires et les efforts à accomplir permet de piloter efficacement les projets de reconception.

4. Grandes configurations structurelles

Le regroupement des activités conduit à un organigramme, explicite ou non, qui définit les grandes directions de l'entreprise, les fonctions opérationnelles ou d'appui. L'articulation de ces grandes fonctions peut varier, mais il existe des configurations types.

■ Entrepreneuriale

On rencontre cette figure dans les **entreprises naissantes ou récentes**, contrôlées très directement par le dirigeant entouré d'une équipe très légère ou encore dans la **filiale** d'une grande entreprise.

Le mode de management est très organique avec un sommet omniscient. Cependant, il existe deux facteurs potentiels de dysfonctionnement :

- la survie de l'entreprise est très liée au dirigeant ;
- la primauté donnée à l'opérationnel laisse peu de temps au développement et à la construction de l'avenir.

Lorsque la taille s'accroît, se pose le problème de l'acquisition des compétences de direction pour renforcer les fonctions R&D, commercial, gestion, sans alourdir le fonctionnement.

■ Professionnelle

On trouve souvent cette structure dans les **hôpitaux**, les **grands organismes techniques**, lorsqu'il y a relation directe entre le client et un centre opérationnel spécialisé.

La stratégie repose sur l'offre de compétences et d'expertise technique. Les fonctions d'appui qui peuvent être externalisées pour partie apportent les prestations nécessaires pour l'administration et la gestion. Les métiers se côtoient et les régulations s'opèrent par les qualifications et les savoirs, mais les interfaces posent souvent problème. Les dysfonctionnements peuvent être de natures différentes :

- la logique client a du mal à s'imposer, le client étant « saucissonné » ;
- la stratégie d'ensemble procède d'un compromis savamment dosé qui induit des lenteurs d'adaptation et des consensus mous.

L'évolution progressive de ces structures vers une meilleure prise en compte de la logique client conduit à une répartition des activités professionnelles au sein du pôle clients, l'enjeu étant de ne perdre ni technicité, ni économies d'échelle.

■ Fonctionnelle

Cette structure, d'essence fayolienne, très répandue, est caractéristique de la **grande entreprise monolithique** qui l'adopte quand l'offre produite est simple, sur un marché stable avec une clientèle homogène.

Cela conduit à renforcer les services techniques (méthodes, planification, bureau d'études...) pour standardiser au maximum. C'est le règne de la pensée fordienne et taylorienne qui s'exprime par le primat de technostures sur les secteurs plus opérationnels. Elle présente certains inconvénients :

- la force de la superstructure éloigne la décision de l'action et génère des coûts importants de coordination, de communication et de formalisation ;
- la réactivité est problématique, il est difficile de diversifier les produits pour bien servir les différentes clientèles.

C'est ce type de structures qui a accompagné (créé diront certains) la société de consommation et qui atteint ses limites lorsque l'entreprise doit diversifier ses gammes et gérer simultanément plusieurs types de clientèle.

■ Métiers ou divisions

Parfois appelée centre de profit, cette structure **articule des divisions** ou métiers représentatifs d'un **mix produits/marchés et un siège ou une holding** chargés de la gestion du portefeuille d'activités.

Les entreprises ainsi organisées confient généralement aux directeurs de leurs divisions des responsabilités totales de management avec les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs. Au siège, sont regroupés les services d'orientation stratégique et de pilotage. À noter que le partage des pouvoirs et, notamment, l'allocation des moyens et la fixation des objectifs stratégiques peuvent induire une instabilité, parmi d'autres points faibles :

- la volonté d'indépendance des divisions minimise les économies d'échelle, les transferts d'expérience et la mutualisation des moyens ;
- dans le contexte de mondialisation, le déploiement géographique introduit une troisième dimension qui oblige à reconsidérer le périmètre des divisions centrées sur le développement et la fabrication des produits.

De nombreux groupes ont adopté cette structure répandue et articulent aujourd'hui dans un contexte mondial de divisions produits des zones géographiques et des divisions d'appuis (cf. § 3.1.3).

■ Projets ou matricielle

Pour conduire des **projets de développement internes**, produits, systèmes informatiques, procédures..., les organisations ont recours à une **structure matricielle** : les participants sont membres d'un projet sous la responsabilité du chef de projet, mais aussi membres des équipes techniques sous la responsabilité des managers de ces équipes. Cela vaut pour les projets de développement que l'on retrouve dans toutes les entreprises, mais aussi pour les activités opérationnelles qui ressortissent à la même logique : ingénierie, conseil, BTP, pétrole...

Ce qui caractérise réellement la structure par projets c'est la cohabitation forcée de deux dimensions :

- **permanente**, celle du métier qui permet d'acquérir et de forger les compétences techniques ;
- **temporaire**, la mise en œuvre de ces compétences pour un chantier, un projet, une mission, un forage...

Les entreprises doivent affronter plusieurs défis :

- le matriciel est de plus en plus à trois dimensions : mission temporaire – compétences techniques – marchés. Le troisième paramètre prend souvent le dessus au risque d'effacer la compétence technique ;

— le pouvoir est détenu par les experts techniques qui consacrent beaucoup de temps à s'ajuster et à prendre les décisions stratégiques au quotidien.

En conclusion, la structure fonctionnelle cultive la permanence et la consolidation. La structure projet s'attache à la réactivité et à l'adaptation, ce qui en fait la plus utilisée pour s'inscrire au mieux dans l'environnement économique et pour répondre aux phases de croissance, de la *start-up* à la star de la Bourse.

Ces cinq configurations structurelles coexistent, chacune avec ses raisons propres, même si certaines sont plus à la mode que d'autres.

Cependant, il faut tenir compte du fait que l'organisation vit à l'heure actuelle une mutation profonde : traditionnellement orientée vers la définition et l'allocation des ressources, elle doit aujourd'hui se préoccuper de ce qui crée de la valeur aux yeux du client, c'est-à-dire les activités où s'harmonisent utilité et coûts.

Ainsi donc, l'objet central de l'organisation s'ouvre sur une nouvelle perspective dès lors que l'on introduit, dans l'analyse modulaire de systèmes focalisés sur l'entrée et la sortie, un œil externe, **le client** « juge ».

Références bibliographiques

- [1] FAYOL (H.). – *Administration industrielle et générale*. Dunod et Pinot (1917).
- [2] MINTZBERG (H.). – *Structure et dynamique des organisations*. Éditions de l'Organisation (1982).
- [3] TAYLOR (F.W.). – *La direction scientifique des entreprises*. Dunod (1957).
- [4] FRANCFORT (I.), OSTY F., SAINSAULIEU (R.) et UHALDE (M.). – *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Desclée de Brouwer (1995).

Dans les Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

- [5] DAL PONT (J.-P.). – *L'entreprise industrielle*. AG 10 (1999).
- [6] LAMOURI (S.) et THOMAS (A.). – *Juste à temps et qualité totale : concepts et outils*. AG 5 190 (1999).

- [7] EYMERY (P.). – *Enjeux de la logistique*. AG 9 020 (1998).

Le lecteur pourra également consulter de nombreux articles dans la rubrique « Management de l'entreprise » (A 4 000 à A 4 700).