

***UNITE ENSEIGNEMENT 12***

***SEMESTRE 2***

**LICENCE mention ECONOMIE et  
GESTION**

**FIN CAHIER DE COURS n° 2 :  
Organisation & Structures**



**ANNEE UNIVERSITAIRE  
2016/2017**

**M. DONADIO**



**ECOLE DE MANAGEMENT**

**UNITE ENSEIGNEMENT 12**

**SEMESTRE 2**

**LICENCE mention ECONOMIE et GESTION**

**CHAPITRE 1 : LA**  
**NECESSITE D'UNE**  
**ORGANISATION**  
**STRUCTURANTE POUR**  
**L'ENTREPRISE**

**I- POURQUOI ORGANISER L'ENTREPRISE ?****A- L'ESSENCE DE LA STRUCTURE : Texte 1**

« Mme Raku faisait de la poterie dans son atelier aménagé dans le sous-sol de sa maison. Cette activité était composée d'un certain nombre de tâches distinctes : préparation de l'argile, mise en forme, finition, application de vernis et cuisson au four. La coordination entre ces tâches ne présentait aucun problème : Mme Raku faisait tout elle-même.

Mais l'ambition et le succès des poteries de Mme Raku étaient la cause d'un problème : le volume des commandes dépassait sa capacité de production. Elle fut ainsi conduite à embaucher Mlle Bisque qui avait un vif désir d'apprendre la poterie, et il fallut diviser le travail entre elles deux. Comme les boutiques d'artisanat voulaient des poteries faites par Mme Raku, il fut décidé que Mlle Bisque préparerait l'argile et les vernis, Mme Raku se réservant le reste. Et ceci demandait une certaine coordination du travail, en fait un problème mineur pour deux personnes travaillant dans un atelier de poterie il leur suffisait de communiquer entre elles de façon informelle.

Cette façon de faire donna de bons résultats, tellement bons d'ailleurs, que Mme Raku fut rapidement à nouveau submergée de commandes. Il fallait d'autres assistants; mais cette fois, Mlle Raku décida d'embaucher des personnes qui sortaient de l'école de poterie, prévoyant qu'il leur faudrait un jour faire la mise en forme elles-mêmes. Ainsi, alors qu'il avait fallu quelque temps pour former Mlle Bisque, les trois nouveaux assistants savaient d'emblée ce qu'il fallait faire, et s'intégrèrent très rapidement; même avec cinq personnes la coordination ne présentait aucun problème.

Cependant, avec l'arrivée de deux nouveaux assistants, des problèmes de coordination commencèrent à apparaître. Un jour, Mlle Bisque trébucha sur un seau de vernis et cassa cinq poteries; un autre jour, Mme Raku s'aperçut en ouvrant le four que les suspensions pour plantes avaient été vernies par erreur de couleur fuchsia. A ce moment, elle comprit que la coordination entre les sept personnes de son petit atelier de poterie ne pouvait plus être uniquement faite de façon informelle. (Dans un groupe de sept personnes, si on prend les membres deux à deux, il y a 21 paires différentes, donc 21 « canaux de communication ».) A cette difficulté s'ajoutait le fait que Mme Raku, qui se faisait appeler présidente de la Société des Céramiques, devait consacrer de plus en plus de son temps aux clients; de fait, on la voyait moins souvent en blue jeans qu'habillée d'une robe élégante. Elle dut alors nommer Mlle Bisque responsable de l'atelier, chargée à plein temps de la supervision et de la coordination des cinq personnes qui fabriquaient la poterie.

L'entreprise continua à croître. Des changements très importants se produisirent après qu'on eût fait intervenir un consultant en organisation. Sur ses conseils, l'atelier fut réorganisé en quatre lignes de produit - pots, cendriers, suspensions et animaux en céramique - chaque opérateur était spécialisé dans l'une d'elles : le premier préparait l'argile, le second faisait la mise en forme, etc. La production se fit ainsi sous la forme de quatre chaînes de fabrication. Chacun travaillait en suivant des normes précises, à un rythme qui permettait la coordination de l'ensemble. Bien entendu, la Société des Céramiques ne vendait plus aux boutiques d'artisanat; Mme Raku n'acceptait que les grosses commandes et la plupart des ventes se faisait à des chaînes de magasins.

Les ambitions de Mme Raku étaient sans limites, et quand l'occasion se présenta de diversifier son activité, elle la saisit : tuiles de céramique, garnitures de salle de bain, et enfin briques d'argile. L'entreprise fut par la suite organisée en trois divisions : produits de consommation, produits pour la construction, et produits industriels. De son bureau situé au cinquante-cinquième étage de la Tour de la Poterie, elle coordonnait les activités des divisions, analysant leurs performances chaque trimestre, et prenant les choses en mains lorsque les taux de profit et de croissance n'atteignaient pas les objectifs prévus. Un jour qu'elle était assise à son bureau, examinant ces budgets, Mme Raku regarda autour d'elle le paysage des gratte-ciel qui l'entourait, et décida de rebaptiser son entreprise « Ceramico ».

Toute activité humaine organisée - de la poterie à l'envoi d'un homme sur la lune - doit répondre à deux exigences

**Quelques questions pour une lecture active :** travail entre les différentes tâches à accomplir et la **coordination** de ces tâches problèmes Mlle Bisque et du travail confrontée suite à la croissance de son entreprise et pourquoi ?

2) Donner une définition des deux concepts en gras dans le texte et pourquoi sont-ils contradictoires ?

3) Comment évolue la division du travail dans l'entreprise ? (vous pouvez faire des schémas)

4) A chaque stade de croissance de l'entreprise, Mme Raku met en place un mode de coordination différent, lequel et pourquoi en change-t-elle ?

# **I- POURQUOI ORGANISER L'ENTREPRISE ?**

## **A- L'ESSENCE DE LA STRUCTURE : Texte 1**

**1) A quels problèmes Mme Raku est-elle confrontée suite à la croissance de son entreprise et pourquoi ?**

**Mme Raku est confrontée à un double problème lié à la forte croissance de son entreprise :**

**1. Un problème d'organisation de la complexité**  
**Diviser le travail, répartir les tâches, les fonctions, les responsabilités.**

**Ce travail d'organisation se complexifie avec l'augmentation des ressources nécessaires (humaines, matérielles, financières, ...) et la diversification des produits fabriqués.**

**L'entreprise était artisanale, elle est devenue industrielle, il y a un changement d'échelle.**

## 2. Un problème de **coordination**

L'augmentation du nombre de salariés et la diversification des activités renforcent le besoin de **diviser** les tâches, les activités (recherche de la **spécialisation**) et nécessitent de plus en plus d'efforts pour assurer la **cohérence** entre ces divisions.

L'enjeu est de parvenir à **faire travailler ensemble** tous les intervenants, en évitant les dysfonctionnements tant au niveau de la production que des comportements.

2) Donner une définition des deux concepts en gras dans le texte

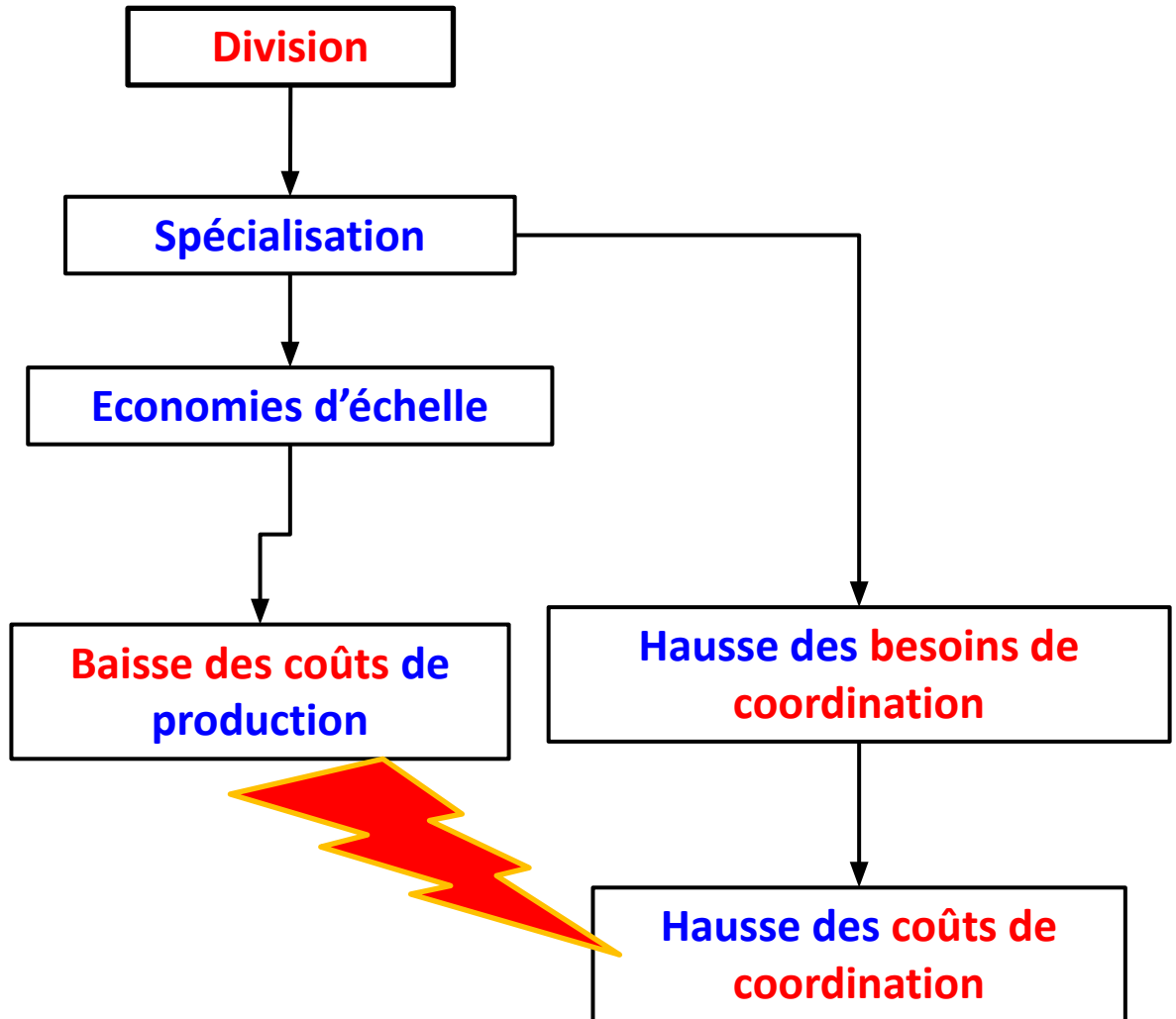
**La division du travail : il s'agit de la décomposition d'une activité en tâches élémentaires plus ou moins complexes afin d'en confier la réalisation à des spécialistes.**

=> *On recherche les économies d'échelle.*

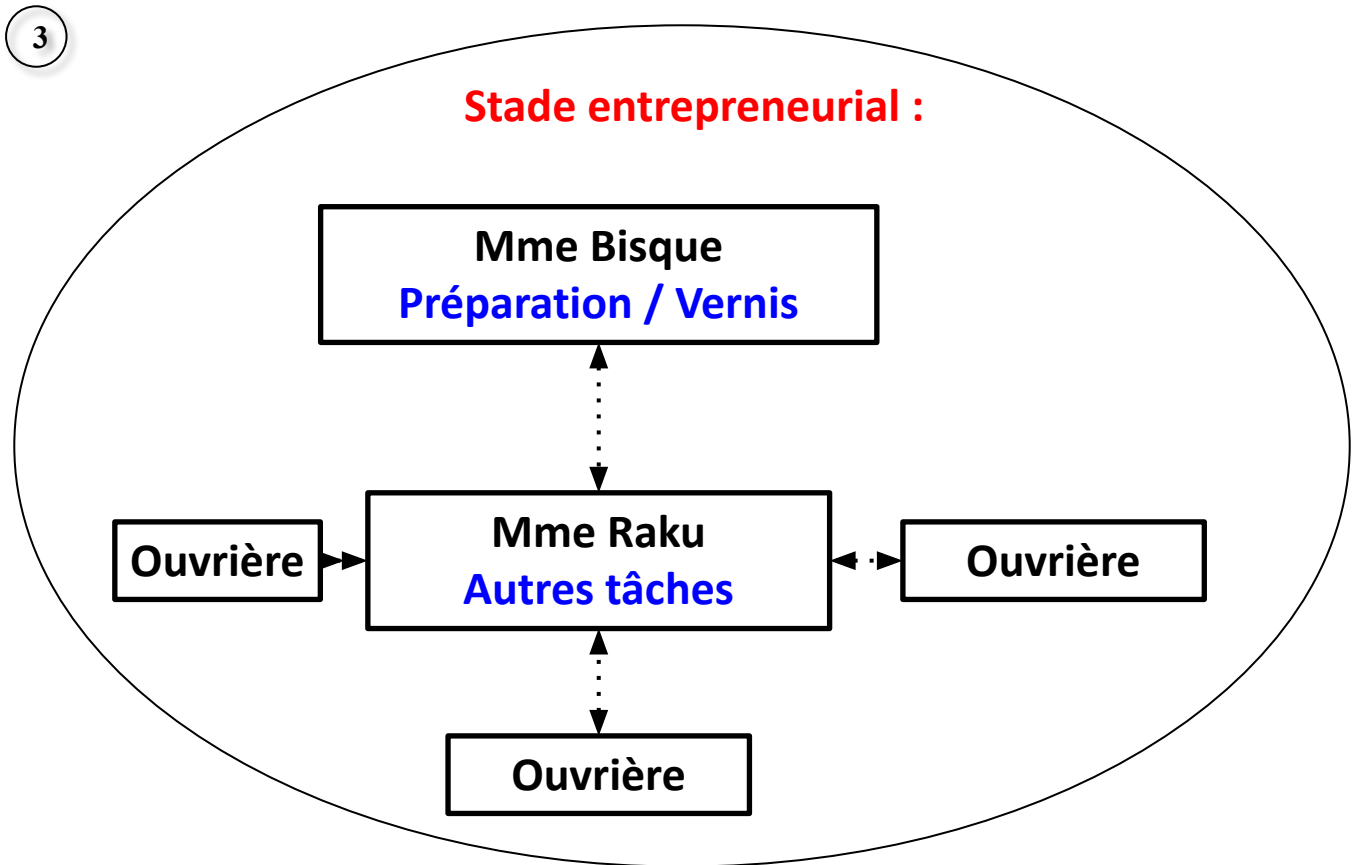
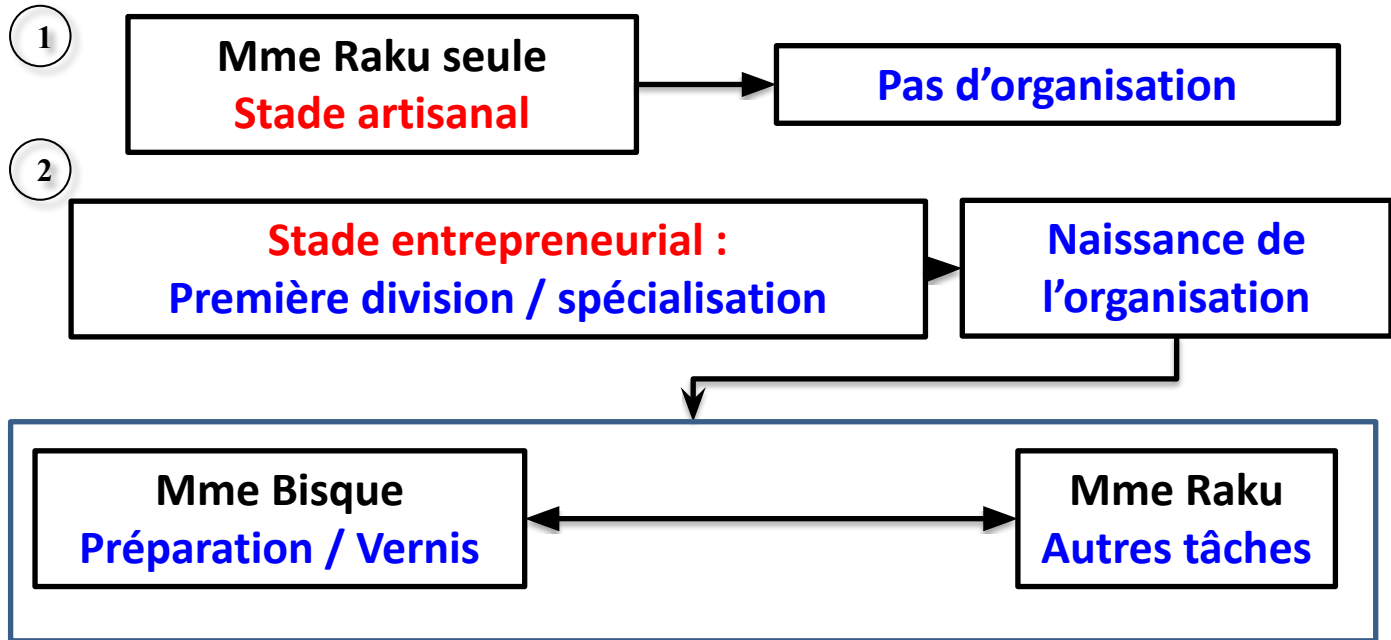
**La coordination des tâches : ensemble des actions qui visent à assurer un lien, une relation, une communication entre les spécialistes assurant la réalisation des différentes tâches issues de la division du travail.**

=> *On recherche la cohérence de l'ensemble de la production et à éviter les dysfonctionnements.*

# Les deux concept sont contradictoires en termes de dynamique des coûts :



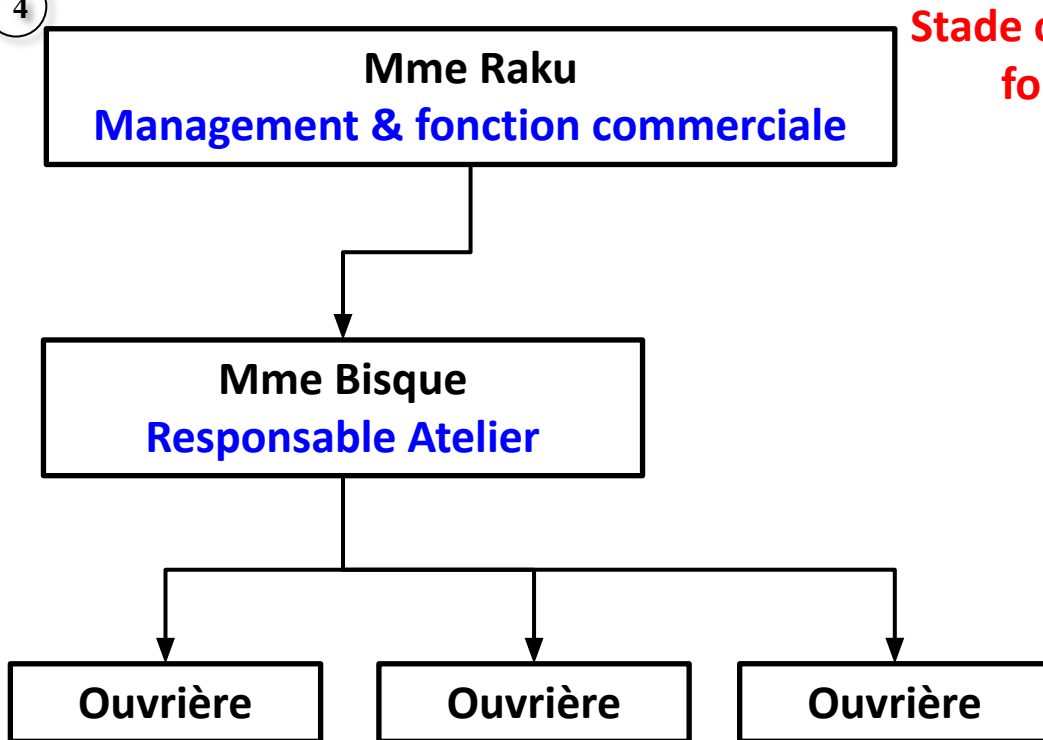
## 3) Présentez schématiquement l'évolution de la division du travail dans l'entreprise





3) Présentez schématiquement l'évolution de la division du travail dans l'entreprise

4



**Stade organisationnel  
fonctionnel :**

5

**Mme Raku**  
**Management & fonction commerciale**

**Stade organisationnel fonctionnel :**

**Mme Bisque**  
**Responsable Production**

Ligne de production Pots

Ligne de production Cendriers

Ligne de production Suspensions

Ligne de production Animaux en céramique

Préparation argile

Mise en forme

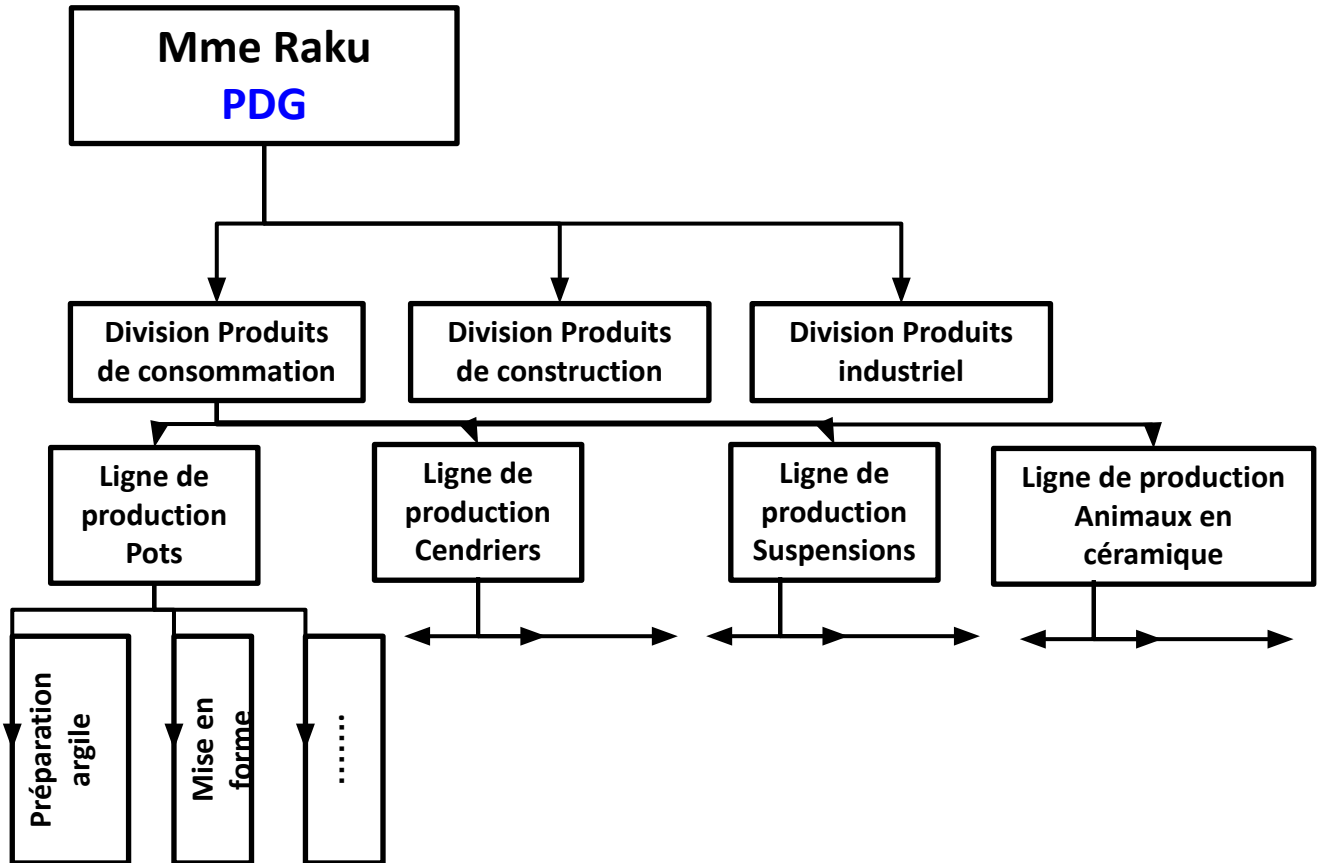
.....



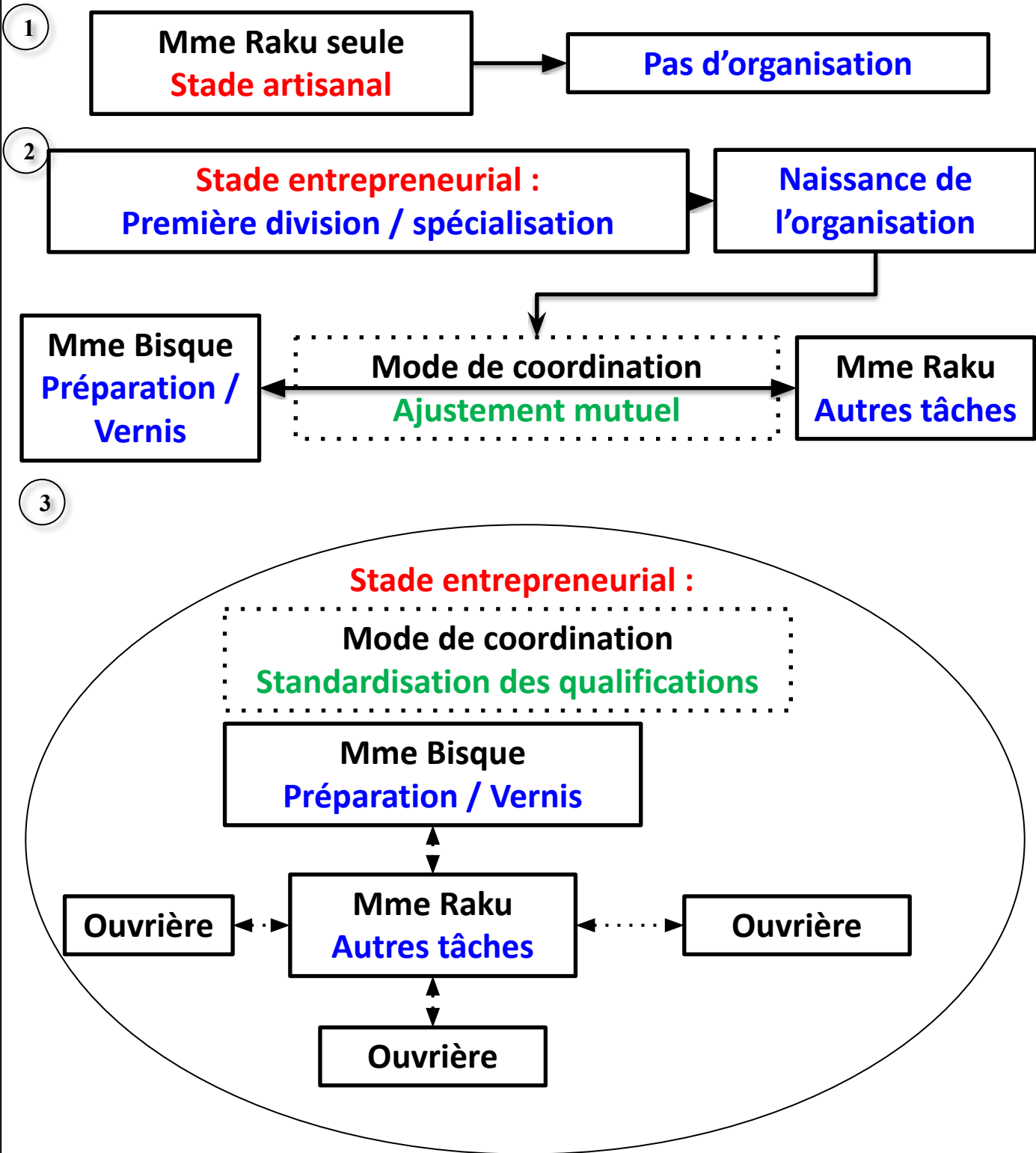
6

## Stade organisationnel divisionnel :

## CERAMICO

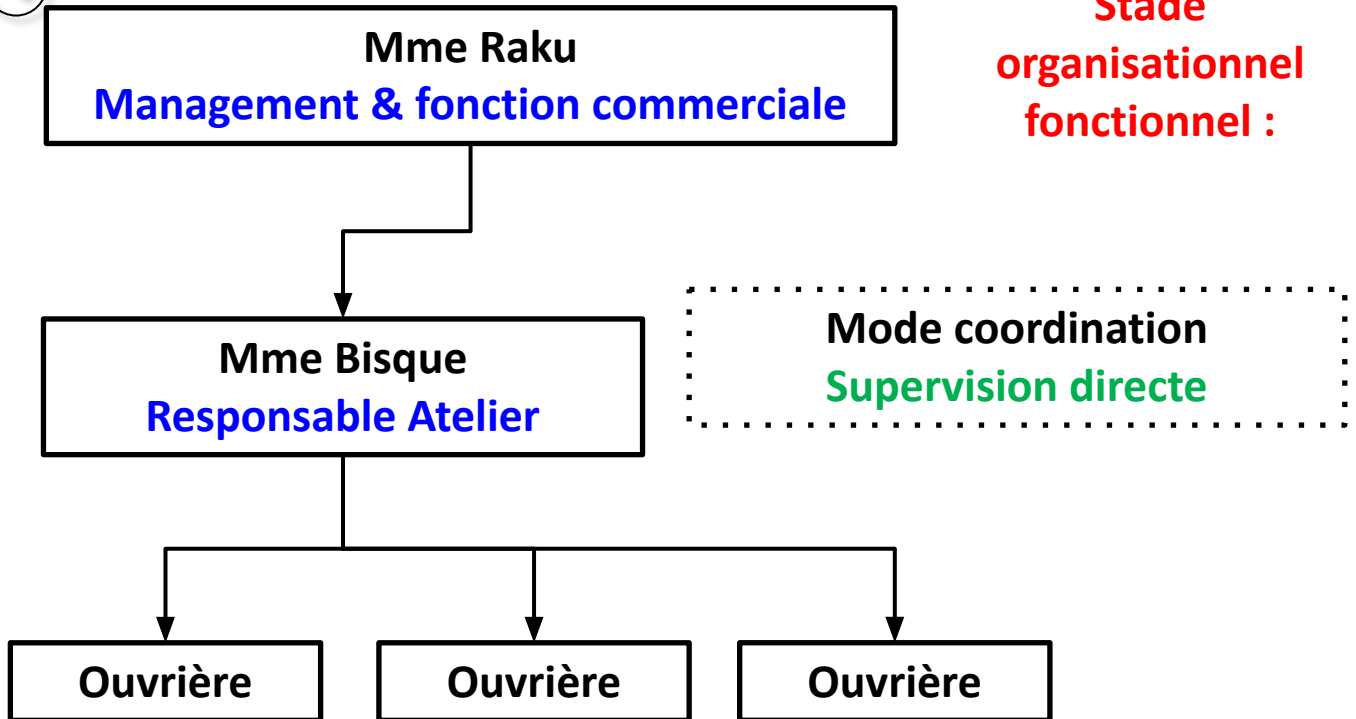


## 3) Présentez schématiquement l'évolution de la division du travail dans l'entreprise



3) Présentez schématiquement l'évolution de la division du travail dans l'entreprise

4



5

**Mme Raku**  
**Management & fonction commerciale**

**Stade organisationnel fonctionnel :**

**Mme Bisque**  
**Responsable Production**

Mode de coordination :  
**Standardisation des procédés** (« *Chacun travaillait en suivant des normes précises* »)

Ligne de production Pots

Ligne de production Cendriers

Ligne de production Suspensions

Ligne de production Animaux en céramique

Préparation argile

Mise en forme

.....



6

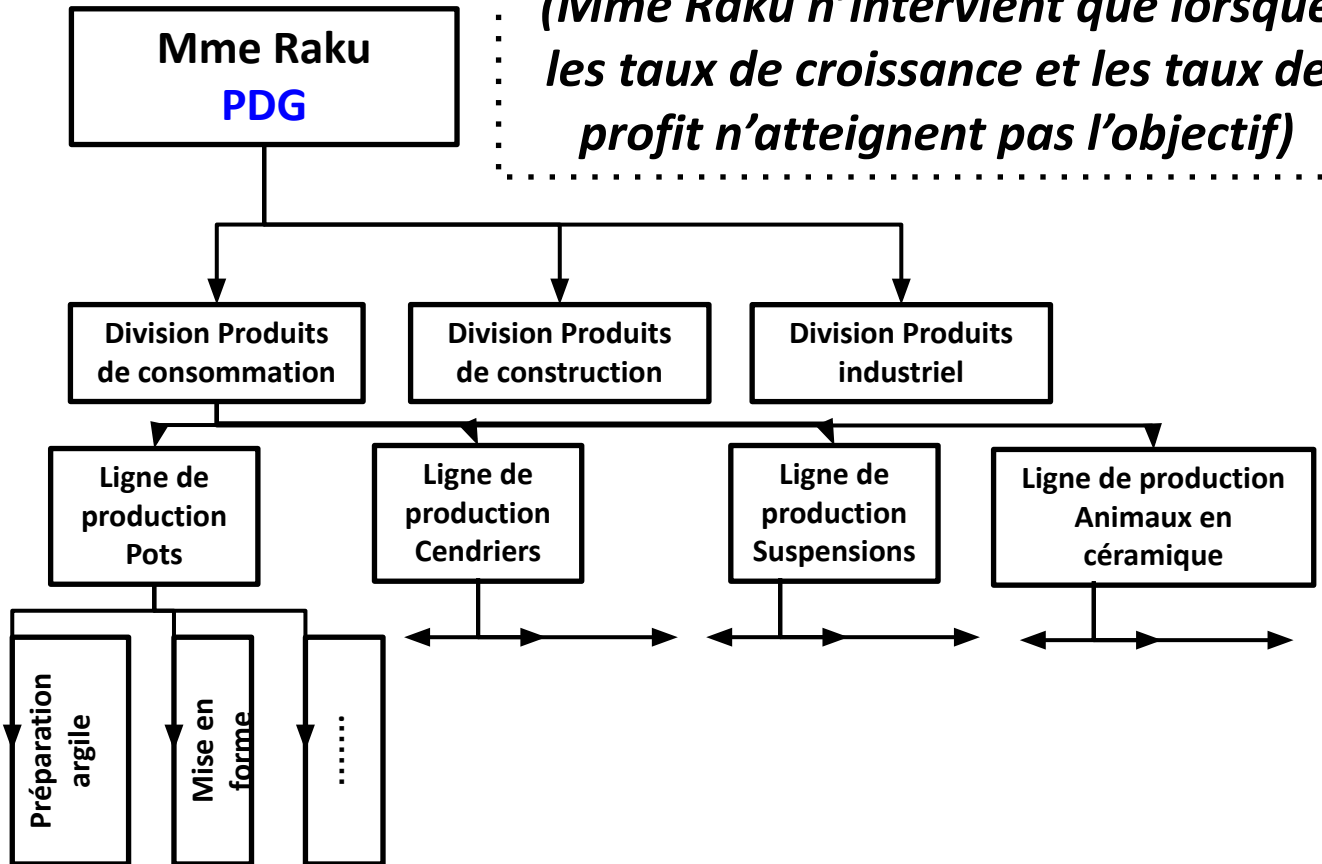
## Stade organisationnel divisionnel :

# CERAMICO

Mode de coordination :

**standardisation des résultats**

*(Mme Raku n'intervient que lorsque les taux de croissance et les taux de profit n'atteignent pas l'objectif)*



**Mme Raku modifie le mode de coordination afin**

**de l'adapter à l'évolution de l'entreprise qui se complexifie** (taille, nombre de salariés, variété des produits, des lignes de produits, ...)