

# CHAPITRE III : L'organisation de l'entreprise

## : Les fonctions essentielles de l'entreprise

Au sein d'une entreprise, on peut dénombrer l'ensemble des activités de base : acheter, produire, vendre, transporter, financer, compter, etc.

Afin d'atteindre les objectifs fixés, d'assurer sa survie et sa croissance, de s'adapter à l'environnement et aux changements qui peuvent l'affecter, l'entreprise doit agencer, disposer et coordonner l'ensemble de ses activités dont elle dispose de la manière la plus rationnelle possible.

- comment se fait la répartition des tâches par grande fonction ?
- quel est le contenu de ces grandes fonctions ?

### **I. La répartition des tâches par grandes fonctions**

L'idée d'entreprendre engendre l'idée d'organiser ; dont son premier aspect est l'identification des différentes tâches, des différentes opérations à accomplir. Cette identification des tâches passe par :

- une analyse minutieuse des différentes étapes nécessaires, à la réalisation de la production,
- un premier regroupement des tâches élémentaires en tâches plus complexes
- un rassemblement des tâches complexes en activités en vue de la réalisation d'un but commun, donnant naissance à des fonctions.

On peut songer à définir la fonction comme un assemblage, de personnes et de moyens de spécialités similaires effectuant des services ou des opérations complexes (tâches) de même nature et qui visent le même objectif dont la réalisation est nécessaire à la vie de l'entreprise.

C'est Fayol qui s'est intéressé le premier vers 1910 à un regroupement des activités essentielles en fonctions.

Il distinguait les six fonctions :

<b>Fonctions essentielle d'après Fayol</b>	<b>Tâches correspondantes</b>
--	-------------------------------

Administratives	.prévoir .organiser .coordonner . Contrôler
Commerciale	. acheter. vendre . échanger
Technique	. produire. fabriquer . transformer
Financière	. rechercher les capitaux . employer les capitaux
Comptable	. inventorier . calculer les prix de revente . déterminer les prix de vente . calculer le résultat net comptable
Sécurité	. protéger les biens et les actifs

On peut distinguer les fonctions opérationnelles qui contribuent à ajouter de la valeur au produit en le transformant (approvisionnement, production, commercialisation, pour l'essentiel) et les fonctions administratives qui ont pour but d'assurer le contrôle et la coordination (fonction "administrative" au sens large).

## **II. Le contenu des principales fonctions :**

### **1. La fonction de direction :**

La direction est un organe de l'entreprise constitué par un groupe d'individus distinct c'est l'élément dynamique de la firme et celui qui lui garantit la coordination entre les divers services.

Fayol a précisé les tâches incombant à une direction : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

- Prévoir, c'est à dire prendre en compte l'évolution probable de l'environnement afin de s'y adapter et fixer les objectifs à atteindre en fonction des caractéristiques externes des marchés et des contraintes internes à la firme.
- Organiser, c'est mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs. Il faut notamment déterminer la structure interne de la firme c'est à dire ses divers systèmes et les relations entre eux.
- Commander : c'est à dire donner des ordres ou des directives, établir des règlements de façon à susciter des actions orientées vers la réalisation des objectifs.
- Coordonner : consiste à harmoniser les actes des divers employés pour les faire converger vers le même but.
- Contrôler de façon à ne pas dévier de l'objectif fixé.

### **2- la fonction financière :**

Son rôle consiste à mettre en œuvre les capitaux c'est à dire :

- Collecter les fonds en les cherchant, puis en les réunissant après examen des divers moyens de financement possibles.

- Employer les fonds en les affectant aux divers emplois possibles (investissement, stock, crédits accordés, placements) et aux différents services dans le cadre de dotations budgétaires.
- Gérer les fonds par un ensemble de tâches de décision (par exemple le remplacement d'une source de financement par une autre moins onéreuse) et de tâches d'exécution (rapports avec les prêteurs et emprunteurs, remboursement et rémunération des titres émis...)

En résumé, la fonction financière consiste à fournir à l'entreprise les capitaux dont elle a besoin, au moment où elle en a besoin, avec le maximum de sécurité et au coût minimum.

### **3- La fonction sociale :**

Elle doit s'intéresser au personnel simultanément :

- Comme facteur de production (point de vue économique)
- Comme homme (point de vue morale).

La fonction sociale prend en charge les ressources humaines de l'entreprise.

- . elle les recherche et les choisit,
- . elle les gère,
- . elle les perfectionne et les intègre,

### **4. La fonction approvisionnement ("commercial-achat")**

Cette fonction a une double mission :

- réaliser les achats
- gérer les stocks

La réalisation des achats c'est :

- la recherche des fournisseurs et le choix des fournisseurs,
- la détermination des produits à commander (qualité et prix),
- la passation des commandes et le suivi de leur exécution,
- la réception des commandes et leur contrôle.

La gestion des stocks comprend :

- la gestion du magasin proprement dite : organisation, documents à utiliser, méthodes de conservation.
- la gestion économique des stocks, c'est-à-dire la détermination optimale des dates de commandes et des quantités à commander.

### **5- La fonction technique :**

La fonction technique n'existe pas dans toutes les entreprises, elle est chargée :

- de la préparation du travail c'est à dire à la fois de la préparation technique et de la préparation adjective.
- de l'exécution du travail mettant en œuvre simultanément le personnel, le matériel et les MP ou fournitures ;
- du contrôle (technique c'est à dire contrôle de la progression de l'exécution en quantité et en qualité.

- de l'entretien (maintenance) et de la sécurité.

## **6. La fonction commerciale ("commercial -vente")**

La fonction commerciale a pour tâches :

- la connaissance du marché. Elle a pour objet de connaître les caractéristiques du marché actuel : nature des clients, pourquoi ils achètent et comment, par quels canaux préférentiels de distribution, les qualités et défauts attribués aux produits. En outre, elle vise à déterminer le marché potentiel c'est à dire celui que l'on peut atteindre par une action commerciale et le marché futur qui résulte des objectifs fixés.
- Enfin la fonction commerciale est chargée des ventes et du service après vente ainsi que de la publicité et les actions de promotion des ventes.

## **De la nécessité des structures...**

### **Illustration by H.Mintzberg**

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 Melle 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 Melle Bisque préparerait l'argile et le 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, Mme 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 Melle 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 assistants, des problèmes de coordination commencèrent à apparaître. Un jour Melle 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 de 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 Melle 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 cinquantième 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 « Ceramico ».

Toute activité humaine organisée – de la poterie à l'envoi d'un homme sur la lune – doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail. **La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.**

Dans l'entreprise Ceramico, la division du travail – préparation, mise en forme, finition, vernissage, cuisson – était largement dictée par le travail à faire et par la technique employée pour le faire. La coordination était, par contre, une affaire plus compliquée et faisait appel à plusieurs moyens. On peut nommer ces moyens les mécanismes de coordination, tout en se souvenant qu'il s'agit autant de communication et de contrôle que de coordination.

*Structure et dynamique des organisations*  
*Henri Mintzberg*  
*Les éditions d'Organisation*