

APERÇU SUR L'ORGANISATION DES ENTREPRISES

1 - L'ENTREPRISE: SA VOCATION - SA MISSION - SES BUTS

définition de l'INSEE

« *Les entreprises... comprennent les agents économiques dont la fonction principale est de produire des biens ou des services destinés à la vente* ». P. Brunhes (INSEE). Une vision économique globale de l'entreprise.

1-1 Vocation:

L'entreprise se crée pour rendre un service à la société en faisant vivre son personnel. Le service à rendre doit correspondre à un besoin de la société.

Ainsi l'entreprise est appelée à satisfaire deux sortes de besoins -internes ceux de son personnel - externes ceux de la société et plus particulièrement de ses clients.

1-2 Mission

Pour répondre à sa vocation, l'Entreprise doit

- fabriquer des produits, créer des ouvrages, offrir des services (produits, ouvrages, services souvent conçus par elle)
- les vendre
- prospérer (au minimum survivre) en conciliant au mieux les aspirations des hommes et les contraintes techniques et économiques, c'est-à-dire en créant de bonnes conditions de travail.

1-3 Buts :

Pour remplir la mission qu'elle s'est assignée, l'Entreprise se fixe des buts ou objectifs. Ils sont exprimés et précisés par les directives de la Direction générale. Ils traduisent les diverses politiques de l'Entreprise - politique d'investissements - politique de production – politique commerciale, etc.

Cela suppose:

- des fonctions qui doivent pouvoir s'exercer pour que la vie de l'entreprise soit aussi harmonieuse que possible.
- une structure adaptée aux problèmes posés par son fonctionnement.

2- FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

Chaque fonction intéresse un même ensemble de préoccupations dans le fonctionnement de l'Entreprise. Sa mission (voir ci-dessus) en a mis trois en relief

- fonction de conception
- fonction de production
- fonction commerciale.

Ce sont des fonctions de base qui sont associées à d'autres ayant le caractère de fonctions auxiliaires :

- fonction comptable
- fonction gestion du personnel
- fonction gestion des achats
- fonction entretien, etc.

L'ensemble est animé par *la fonction direction*.

En réalité, la mise en évidence des fonctions dépend, dans l'entreprise, de l'importance qui est donnée à chacune d'elles. Cette modulation de leur importance aboutit à des structures adaptées à l'évolution des techniques de production et de distribution d'une part, ainsi qu'à celle de l'évolution des conditions de travail d'autre part.

Certaines fonctions ont un retentissement sur toutes les autres (Ex. les 3 fonctions de base précitées), d'autres ont un horizon plus limité, mais toutes doivent pouvoir être exercées, soit par une personne, soit par un service plus ou moins étoffé (service fonctionnel).

Il ne faut pas confondre la fonction à exercer et l'organe qui l'exerce.

Fayol (1841-1925) définit 6 fonctions pour le fonctionnement d'une Entreprise:

- administrative
- financière
- comptable
- commerciale
- technique
- de sécurité et sociale.

2 - 1 Fonction administrative

Fayol la résumait par 5 infinitifs : Administrer c'est : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Il recommandait de ne pas la confondre avec le gouvernement de l'Entreprise.

La fonction administrative n'est, ni un privilège exclusif, ni une charge personnelle des dirigeants; elle *se répartit*, comme les autres fonctions, entre les divers niveaux du corps social.

Ses structures reflètent le degré de centralisation ou de décentralisation de l'Entreprise, parfois même, de nos jours, le degré d'autonomie de certains groupes.

2 - 2 Fonction financière:

Il faut des capitaux gérés avec compétence pour faire vivre une entreprise et, parmi ces capitaux, des disponibilités suffisantes ou alors du crédit. L'autofinancement consiste à financer l'entreprise par prélèvement sur ses propres bénéfices pour permettre son développement.

2 - 3 Fonction comptable:

Elle permet de voir à tout instant comment sont utilisés les capitaux

2 - 3 - 1 par la **comptabilité générale** qui saisit les mouvements entre l'Entreprise et les *tiers*:

- actionnaires, associés, prêteurs
- fournisseurs de moyens et de matières
- salariés, fournisseurs de services
- clients.

2 - 3 - 2 par la **comptabilité analytique d'exploitation** ou la **comptabilité industrielle** qui ne traite que des mouvements internes et les éclaire ; elle s'intéresse donc aux coûts, aux prix de revient.

2 - 4 Fonction commerciale:

Elle est l'élément moteur de l'activité de l'entreprise, à la base de toutes les prévisions. Beaucoup trop d'entreprises savent très bien concevoir et produire, mais ne savent pas encore vendre leurs produits de qualité.

De même, savoir acheter est essentiel pour le bon fonctionnement de l'Entreprise. La fonction « Achats » apparaît donc comme une composante de la fonction commerciale.

2 - 5 Fonction technique

Très importante, car son bon exercice est essentiel à la bonne marche de l'entreprise, elle est cependant très dépendante des autres fonctions. Dans l'organigramme dérivé des travaux de Fayol, les fonctions suivantes apparaissent comme des composantes de la fonction technique (ou de « Production ») :

Recherches

Etudes

Préparation du travail:

- Méthodes
- Ordonnancement, lancement Exécution (ou fabrication)
- Outillage
- Magasinage de matières premières et de produits semi-ouvrés
- Contrôle

2 – 6 Fonction de « Sécurité et Sociale »

Elle se propose de protéger le personnel de l'Entreprise et d'assurer toutes les tâches qui le concernent (recrutement - accueil - formation - perfectionnement - promotions - paye, etc.) ainsi que de maintenir l'intégrité des moyens de l'Entreprise.

Deux fonctions bien connues apparaissent immédiatement comme des composantes

- la fonction « Personnel »
- la fonction « Entretien ».

Ce découpage en 6 fonctions, intéressant quant à l'inventaire des fonctions à assurer, doit être associé à des mesures de pondération afin que, comme il a été dit plus haut, l'adaptation de la structure fonctionnelle corresponde :

- 1) à l'évolution des techniques de production et de distribution,
- 2) à l'évolution de la condition des travailleurs et plus précisément de leurs conditions de travail.

Dans le 1er cas le « **Management** » a beaucoup privilégié les fonctions, ou leurs composantes, directement associées à la satisfaction des besoins de la clientèle.

Dans le 2e cas, la fonction « **de sécurité et sociale** » doit de plus en plus tenir compte des aspirations de l'homme, de ses besoins, des insatisfactions dans le travail pour améliorer les conditions de vie au travail.

3 STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

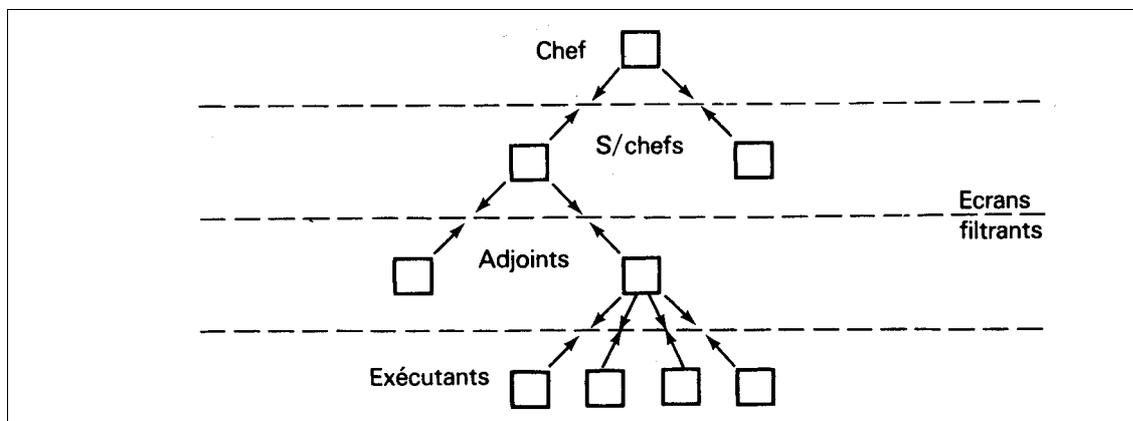
Elle traduit l'assemblage des différents organes de l'Entreprise. Ces organes correspondent aux fonctions à assurer. Elle apparaît dans un organigramme qui comporte au moins « les liaisons hiérarchiques.

Les liaisons fonctionnelles peuvent y figurer ainsi que les « passerelles » ou relations de coordination.

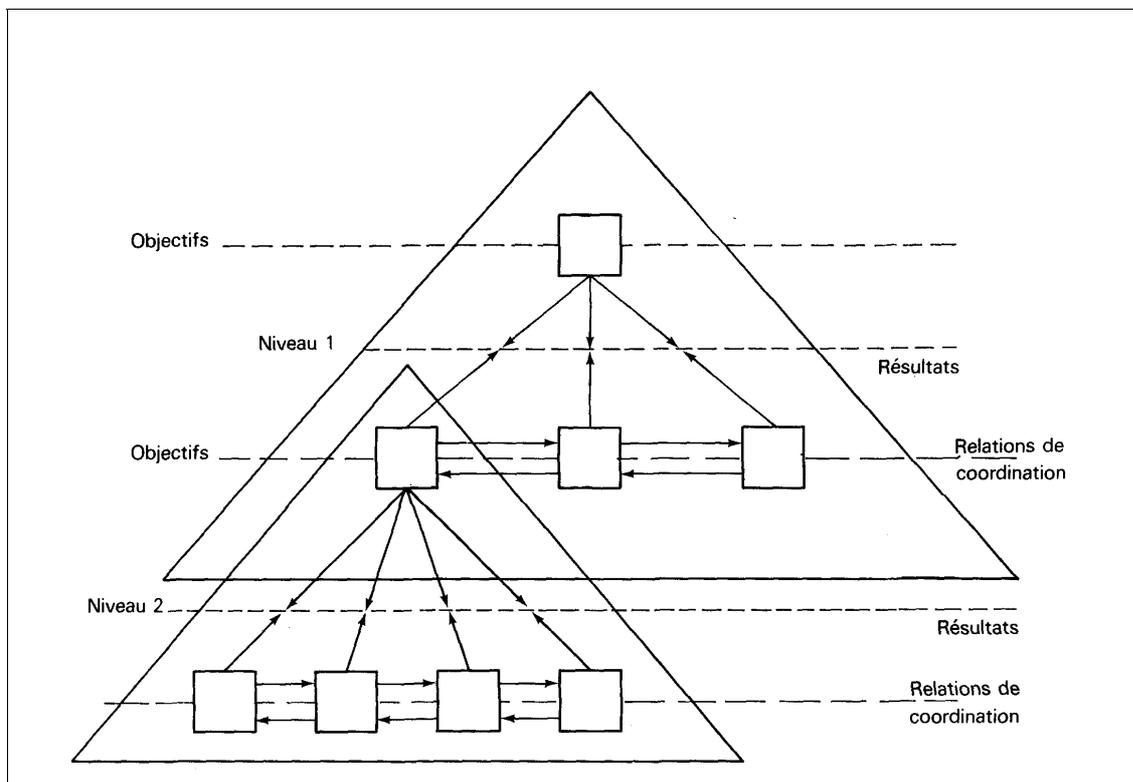
3 - 1 Gestion centralisée (structure pyramidale)

Inconvénients :

- Le supérieur est surchargé.
- Le subalterne ne se sent pas concerné.
- L'exécutant est conditionné (pas d'initiative).
- Une structure informelle se crée.



3-2 Gestion décentralisée.



Caractéristiques

- Pouvoirs délégués jusqu'au niveau le plus bas.
- Objectifs définis en commun par chaque groupe structurel.

Avantages

- Action orientée vers l'avenir.
- La hiérarchie subsiste.
- Le subordonné est intégré.
- L'exécutant est concerné.
- Le besoin d'une structure informelle est moins ressenti.

Organigramme de structure

La norme française homologuée NF Z 12001 règle l'élaboration de l'organigramme de structure.

Organigramme fonctionnel

Ce document présente les différentes fonctions avec, pour chacune d'elles -les services, postes

et tâches, qu'elle comporte

- le personnel
- les moyens : locaux, matériel. matières
- les conseillers extérieurs.

Autant que possible les relations entre fonctions sont mentionnées.

4 - ROLE DE LA MAITRISE DANS LA PRODUCTION

4 - 1 avant la fin du XIXe siècle

- L'agent de maîtrise a l'entière responsabilité de la *production*. - Chaque ouvrier a la responsabilité des *détails d'exécution* concernant la production, au poste qu'il occupe.

Tâches de l'agent de maîtrise

- Embauche des ouvriers
- Approvisionnement général des matières.
- Détermination des processus.
- Exécution des outillages.
- qu'il
- Contrôle d'exécution.
- Commande et entretien des machines.

Tâches de chaque ouvrier

- Approvisionnement du poste de travail en matières premières.
- Choix *du mode opératoire* pour la phase exécute.
- Confection et affûtage des outils.

- Paye des ouvriers. -Ordre dans le travail.

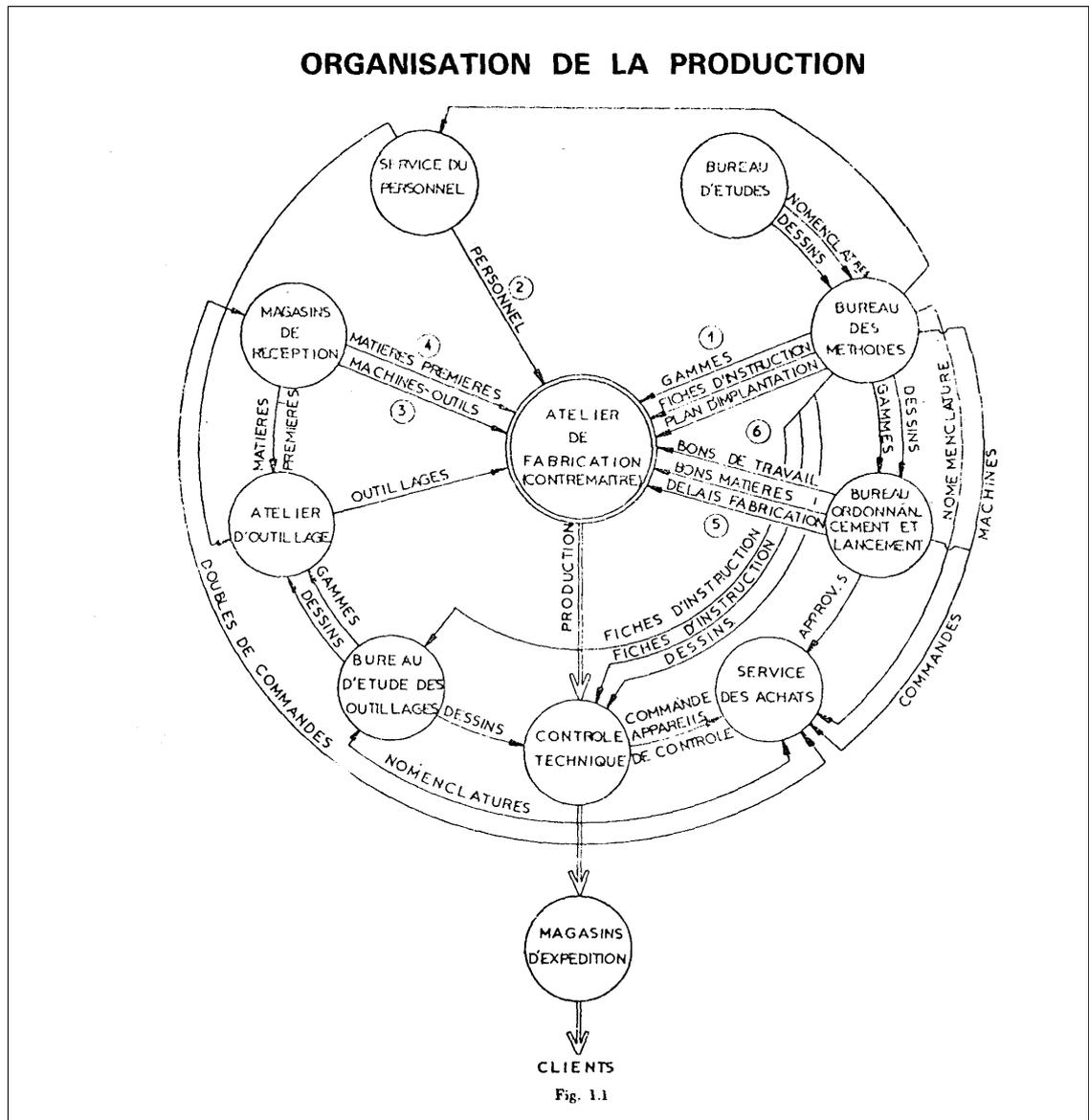
L'ouvrier est formé au cours d'un apprentissage empirique fort long et est ensuite livré à lui-même. L'agent de maîtrise ne parvient au grade de contremaître qu'après un délai de 20 ans environ. Tous deux ont une bonne expérience de leur métier mais conservent jalousement les améliorations ou innovations qu'ils ont pu réaliser.

Inconvénient : Cette organisation est sans perspective de progrès.

4 - 2 après l'avènement de l'organisation scientifique du travail (O.S.T.)

A l'empirisme et à la routine l' O.S.T. substitue la méthode; celle-ci conduit

- au partage des tâches et des responsabilités et notamment à la création de la fonction « Préparation du travail » ;
- à l'étude des mouvements et des temps ;



- à la collaboration entre les divers « acteurs » ce qui implique l'étude des *relations humaines*,

L'atelier de fabrication est constitué par un ensemble de moyens de production qui doivent être coordonnés pour que leur action soit efficace. Le schéma de la fig. 4-1 montre :

- les différents « services fonctionnels » qui assistent les ateliers,
- la circulation des personnes, matières, documents.

Les flèches entre services fonctionnels reflètent l'importance des travaux de préparation.

Celles qui convergent vers l'atelier de production correspondent à l'aide apportée aux ateliers par les services fonctionnels :

- personnel
- matières
- moyens de production (machines - outillages)
- documents (bons, gammes, délais, etc.).

Cette organisation a :

4-2-1 permis des progrès considérables dans l'amélioration

- des moyens
- des matières de fabrication
- des procédés d'exécution
- des produits finis.

4-2-2 donné une *importance très grande aux relations humaines*, tant pour l'harmonie entre services fonctionnels que pour la bonne exécution par l'Agent de Maîtrise des instructions élaborées par eux.

4-3 Rôle du contremaître :

La tâche très lourde qu'il assumait se trouve considérablement allégée dans la nouvelle organisation.

Dans ses activités on relève :

- Distribuer le travail, c'est-à-dire

4-3-1 engager les ouvriers sur les postes de travail en fonction de leurs aptitudes et de leurs connaissances professionnelles;

4-3-2 assurer au moment opportun la distribution:

- des documents de fabrication : bons de travail, fiches d'instructions, dossiers, gammes;

- de la matière;

- des outillages.

- Assurer l'intégration des nouveaux embauchés.

- Participer à la réparation d'outillages.

- Vérifier la mise en œuvre des mesures de sécurité, le maintien des dispositions prises pour cette mise en œuvre ainsi que l'application des consignes de sécurité s'il en existe (protection des personnes - protection des machines).

- Relever la production sur bordereaux.

- Régler les litiges ou réclamations relatifs

- au service contrôle

- aux ateliers fournisseurs

- au chronométrage

- au personnel.

- Etablir les déclarations d'accidents

- Assurer l'ordre dans le travail

- Encourager ou intervenir suivant les cas.

Ces activités se manifestent par l'exercice de quatre fonctions

- **technique** : choix et utilisation judicieuse des moyens de l'atelier;

- **d'organisation** : coordination des moyens dont dispose l'atelier pour obtenir les meilleures conditions de production :

qualité donnée, délai, prix de revient (facteur humain pris en considération);

- **administrative** :

- établissement de relevés pour la Direction fournissant des éléments de statistiques concernant la production

- information des services fonctionnels pour les mettre en mesure d'étudier les problèmes de production et de communiquer au contremaître en retour, les résultats sous forme de décisions d'ordre technique

- **de relations humaines** :

- encadrement du personnel

- rapports avec les chefs, les collègues, les services fonctionnels.

En résumé : les progrès qui ont suivi la mise en place de O.S.T. dans le domaine de la production tiennent pour beaucoup au bon exercice des fonctions, donc à la mise au point des services fonctionnels. L'agent de maîtrise a dû les accepter et se sentir à l'aise dans les nouvelles attributions qui lui sont confiées; si sa tâche est allégée, ses responsabilités restent importantes.

4-4 de nos jours - évolution - tendances

Les conditions de vie au travail prennent une place de plus en plus importante dans la vie des entreprises. Certaines conditions de travail ne sont plus acceptées.

L'agent de maîtrise doit avoir un rôle adapté aux nouvelles structures d'entreprise. L'O.S.T. a allégé sa tâche, mais il reste responsable de la production, dont les modes opératoires, l'ordonnancement et le lancement sont étudiés par des services fonctionnels. Cette situation exige des aptitudes particulières dans les fonctions autres que la fonction technique et notamment dans les « relations humaines ».

L'étude et l'amélioration des conditions de travail met l'agent de maîtrise dans des situations nouvelles où ses aptitudes doivent s'exercer de façon différente suivant le degré d'autonomie confié aux exécutants. Ainsi, dans les cas les plus extrêmes, l'agent de maîtrise deviendra surtout le conseiller du groupe autonome de production. Dans les situations intermédiaires, à l'aide des services fonctionnels, s'ajoute celle du groupe créé pour l'étude et l'amélioration des conditions de travail. L'agent de maîtrise appartient à ce groupe et se trouve être le premier saisi des problèmes; les conclusions du groupe, si elles font l'objet de directives de la Direction, s'imposent donc à lui.

5 – CONCLUSION

Le rôle de l'Agent de Maîtrise n'a cessé d'évoluer depuis le siècle dernier.

Ses responsabilités sont toujours importantes mais les tâches qui lui sont confiées ont évolué.

A sa compétence technique, toujours essentielle, doivent s'ajouter des aptitudes nouvelles lui permettant:

- 1) d'avoir des contacts humains favorables à un bon exercice des fonctions de l'entreprise utiles à la production;
- 2) de travailler en groupe pour, notamment, l'étude et l'amélioration des conditions de travail dans l'Entreprise.

Il ne s'agit nullement d'une amputation du pouvoir qu'il détenait ou de l'autorité qui lui était dévolue, mais plutôt d'une invitation à l'exercer d'une façon mieux acceptée par le monde du travail.

LA FONCTION TECHNIQUE

1- ATTRIBUTIONS

Prépare le travail de production, l'exécution et le contrôle

2- SECTIONS

2-1 Le bureau d'études

Charger de concrétiser le Cahier des Charges Fonctionnel en précisant les caractéristiques du produit à fabriquer : formes, dimensions, qualité, prix de devis. Il fournit des dossiers de dessins comprenant :

- dessins d'ensembles (produit)
 - dessins de sous ensembles
 - dessins de définition (pièces à fabriquer)
 - les nomenclatures complètes
- au bureau des méthodes

2-2 Le bureau des méthodes

Chargé d'assurer la préparation matérielle de la fabrication en particulier en ce qui concerne les méthodes à utiliser pour obtenir le produit. Doit disposer en plus des dossiers de dessins, des ordres de fabrication précisant les quantités et délais ou les cadences prévues.

Il doit :

- prévoir la matière de départ
 - prévoir et définir les procédés de fabrication et les modes opératoires
 - préparer et définir les conditions d'utilisation des différents moyens prévus.
- Il comprend dans ce but un certain nombre de sections ayant chacune leur responsabilité propre.
- préparation technique : chargée de l'élaboration des gammes
 - études d'outillage et outils coupants : montages, machines, outils spéciaux, outillages particuliers
 - implantation et manutentions : étude de tous les problèmes particuliers posés dans le cadre de la fabrication.
 - Etude du travail : mission permanente d'étude et d'amélioration du travail de l'homme
 - Mesure du travail : fixe le temps d'exécution, détermine la cotation des postes, établit le profil des aptitudes.
 - Calcul et prix de revient : comparaison des coûts de différents procédés, calcul prix de revient, engagement machines et matériel, etc...

3- L'ORDONNANCEMENT LANCEMENT

Prévoit : il détermine les délais de livraison , exprime les besoins en matière première et main d'œuvre, machines.

Coordonne : il s'efforce de grouper pour fabriquer ensemble les pièces semblables destinées à différentes commandes

Lance : émet les différents bons nécessaires à la fabrication et les répartit en temps voulu pour tenir les délais prévus

Contrôle : suit la fabrication dans le temps pour s'assurer qu'elle se déroule suivant les prévisions.

4- LA FABRICATION

Chargée d'assurer la réalisation du produit dans les conditions définies par les méthodes et les délais prévus par l'ordonnancement.

L'ORDONNANCEMENT LANCEMENT

1-GENERALITES

Le service d'ordonnancement est chargé d'organiser administrativement les ateliers et de répartir le travail avec précision en fonction des exécutants et du matériel.

Son action doit permettre :

- d'employer le matériel nécessaire dans les meilleures conditions possibles.
- De réduire les pertes de temps, d'éviter les attentes, les surcharges des postes
- De réduire es prix de revient
- D'assurer en priorité les délais imposés par les clients.

2- LES IMPRIMES UTILISES

Ils concrétisent l'organisation et donnent les renseignements nécessaires à l'exécution du travail. Ce sont :

- fiches suiveuses : copie de la gamme générale définissant les étapes du circuit (désignation des phases)
- fiche de planning : servira à l'estimation des délais et au contrôle de l'avancement.
- bons de travail : remis aux exécutants, utilisés ensuite pour la mise à jour du planning au calcul de la rémunération, au prix de revient de la pièce.
- Bons de matière : quantité et nature des pièces ou matière à remettre à l'atelier.
- Fiche de prix de revient : permet d'établir le prix de revient définitif de la fabrication.

Ces différents imprimés sont établis d'après la gamme de fabrication en complétant chacun d'eux par les indications nécessitées par la destination du document. Ces documents peuvent éventuellement être accompagnés par des bons de retouche, de contrôle, ...

Les principes élémentaires de la productivité ne s'accommodant pas de transcription manuelle, la reproduction est généralement informatisée,

3- LES DELAIS

Ils sont fonction des temps nécessaires pour obtenir le produit. On peut les visualiser sur un graphique d'ordonnancement des tâches qui montre clairement comment les tâches nécessaires doivent se suivre, se chevaucher, en fait s'enclencher pour faciliter le déroulement du programme, réduire et tenir les délais. Les tâches sont représentées par des vecteurs positionnés par rapport à une échelle des temps, il est donc nécessaire de connaître la durée de chacune des activités que l'on désire faire figurer sur le graphique. Ces temps sont prélevés sur les feuilles d'analyse de temps, ou sur les gammes de fabrication ou de montage. La forme du graphique s'apparente à celle réalisée lors de l'analyse du produit, car on retrouve sur ces documents les différentes étapes permettant d'aboutir à l'assemblage final en passant par l'obtention des éléments constitutifs. Ce graphique peut être utilisé pour le contrôle d'avancement de la fabrication et permet une mise à jour facile du planning de charge des postes de fabrication et de montage, toutes les durées étant déjà définies sous forme directement utilisable.

4- LE LANCEMENT

C'est l'ensemble des opérations qui déclenche l'exécution d'une commande préparée par l'Ordonnancement.

5- LE CONTRÔLE

Il concerne l'avancement de la production. Il est effectué en tenant compte des temps réellement passés de façon à pouvoir intervenir efficacement dans les plus brefs délais, si l'exécution ne correspond pas aux prévisions.