

La structure d'une entreprise

Table des matières

I. Principales fonctions de l'entreprise	3
A. Contexte	3
B. Généralités	3
C. Fonction Production et Technique	3
D. Fonction Direction et Administration Centrale.....	4
E. Fonction Recherche et Développement.....	4
F. Exercice : Quiz	4
II. Fonctions support	6
A. Fonctions support et possibilité d'externalisation	6
B. Fonction Ressources Humaines (RH)	6
C. Fonction Achats.....	6
D. Fonction Logistique	7
E. Fonction Comptabilité et Finances.....	7
F. Fonction Mercatique et Vente ou Commerciale	7
G. Exercice : Quiz.....	7
III. Structure et organigrammes	9
A. Structure et organigramme	9
B. 3 types d'organigrammes	10
C. Exercice : Quiz.....	11
IV. Essentiel	12
V. Auto-évaluation	12
A. Exercice	12
B. Test.....	13
Solutions des exercices	14

I. Principales fonctions de l'entreprise

A. Contexte

Contexte

Les organisations se structurent pour améliorer leur efficacité. Elles sont définies par un type d'organisation où des fonctions sont mises en place. Il existe des fonctions principales et des fonctions support. La structure de l'entreprise met en valeur les différentes formes d'actions à organiser au sein même de l'entreprise. La structure de l'entreprise consiste à définir le rôle, les moyens de chaque service et leur positionnement. La structure de l'entreprise, à un certain point, est représentée par un organigramme.

B. Généralités

La structure de l'entreprise présente différentes formes d'actions à organiser en interne. L'entreprise met en place des fonctions.

Une fonction est un **ensemble d'activités homogènes** (de même nature) réalisées tous les jours au sein de l'entreprise. C'est un regroupement de multiples tâches effectuées dans l'entreprise qui veut atteindre la même finalité. Ces tâches sont assurées par du personnel dans des services.

Il existe **différentes fonctions** dans une entreprise. Elles sont identifiées et identifiables par tous les salariés. Elles sont **interdépendantes** (éléments, personnes qui dépendent les uns des autres) et donc, sont en **interaction** (actions réciproques).

Le nombre et la nature des fonctions dépendent de la production, du secteur d'activité, de la taille, de l'environnement de l'entreprise. Par exemple, un peintre doit assurer, seul, toutes les fonctions de son entreprise. Dans une entreprise agro-alimentaire de 1 200 personnes, une même fonction peut être assurée par plusieurs services.

Il est possible de **distinguer les fonctions principales des fonctions support, surtout dans les grandes entreprises**. Les fonctions principales sont liées au cœur de métier de l'entreprise alors que les fonctions supports les accompagnent. Les fonctions principales participent directement à la création de richesse. Les fonctions support sont secondaires et jouent un rôle plus important dans les grandes entreprises.

Pour qu'une fonction soit efficace, il est primordial d'avoir des moyens matériels et humains, appelés services. **Une fonction peut correspondre à plusieurs services** surtout dans les grandes entreprises. Par contre, dans une petite entreprise, un service gère des activités de plusieurs fonctions.

C. Fonction Production et Technique

La fonction de production est « **le métier de base** » de l'entreprise. L'entreprise est une structure productive avant tout. Elle a une vocation économique. L'entreprise met tout en œuvre pour produire des biens et/ou des services destinés à la vente. Elle constitue l'**offre** des entreprises et a pour objectif de satisfaire les besoins des consommateurs.

C'est une fonction **technique**. En effet, l'entreprise produit, fabrique ou transforme des matières premières et les composants en produits finis pour des clients. Le service de production et technique gère la conception du produit, les moyens de production (préparation et organisation de la production), la planification, la fabrication, la distribution et le suivi du produit. L'objectif de cette fonction est de réduire les **délais** et les **coûts** de production en augmentant les marges et d'être plus **flexible** (s'adapter) face à un environnement en mouvement. Il s'agit de mettre sur le marché des produits de **qualité**.

Exemple

Des entreprises produisent des voitures, comme Renault. Le secteur BTP (Bâtiment et Travaux Publics) construit des édifices et des infrastructures. D'autres entreprises vendent directement des services, comme une boutique de vêtements. Le secteur agricole maîtrise et exploite le cycle biologique, transforme et conditionne des produits alimentaires. Toutes les entreprises ont une fonction de production à maîtriser au mieux pour survivre.

D. Fonction Direction et Administration Centrale

La fonction Direction et Administration Centrale (DAC) assure le **fonctionnement interne** de l'entreprise. Elle gère l'entreprise. Elle définit une **politique** et met en place des **stratégies de développement**. Elle **communique** en interne et en externe.

Selon **Henri Fayol**, en 1916, la fonction doit prévoir (planifier l'avenir), organiser, commander (qui fait quoi), coordonner (harmonie dans le travail) et contrôler (vérifier et corriger).

La direction générale a « *toutes les cartes en main* » pour gérer au mieux toute l'entreprise. Le service administratif se charge des actes administratifs concernant tous les services. Le secrétariat traite le courrier sur tous les supports et rédige de nombreuses notes.

E. Fonction Recherche et Développement

La fonction Recherche et Développement (R&D) comprend toutes les étapes **de l'invention à la production** industrielle, en passant par la **faisabilité** industrielle, pour obtenir une innovation.

La fonction Recherche et Développement permet l'**innovation** suite à de nombreuses recherches d'informations, d'études, de recherches en laboratoires et de gestion des brevets.

Elle recherche donc de nouveaux produits, de nouveaux services susceptibles de satisfaire le consommateur exigeant et moderne et pour se démarquer de la concurrence. Elle peut aussi améliorer des produits existants ou les méthodes de fabrication.

Elle dépose des **brevets** pour protéger l'innovation contre le concurrent « vorace ». Elle **surveille** les innovations des concurrents.

Cette fonction a un **coût très élevé**. Elle mobilise beaucoup d'argent, de personnel et de temps. Les résultats ne sont pas forcément obtenus.

Cette fonction est particulièrement en relation avec le service Marketing pour pouvoir répondre aux attentes des clients.

F. Exercice : Quiz

[solution n°1 p.15]

Question 1

Une fonction est un grand nombre d'activités de même nature effectuées quotidiennement dans les entreprises.

- Vrai
- Faux

Question 2

Les différentes fonctions d'une entreprise ne communiquent pas entre elles.

- Vrai
- Faux

Question 3

Il est inutile de distinguer les fonctions principales des fonctions support dans une entreprise de 3 400 salariés.

- Vrai
- Faux

Question 4

Il est inutile de distinguer les fonctions principales des fonctions support dans une entreprise de moins de 10 salariés.

- Vrai
- Faux

Question 5

La fonction Production est une fonction support.

- Vrai
- Faux

Question 6

La fonction Production a comme objectifs de réduire les coûts et les délais uniquement.

- Vrai
- Faux

Question 7

La fonction Production d'un site web de voyages organisés est de fournir des services afin de satisfaire les consommateurs. C'est son activité principale.

- Vrai
- Faux

Question 8

Dans une entreprise de 260 salariés, la fonction Direction définit les opérations du quotidien de ses techniciens.

- Vrai
- Faux

Question 9

Une entreprise d'une centaine de salariés peut se passer d'une fonction Direction.

- Vrai
- Faux

Question 10

La fonction Recherche et Développement prend en charge toutes les étapes de l'innovation mise sur le marché.

- Vrai
- Faux

II. Fonctions support

A. Fonctions support et possibilité d'externalisation

Définition

Les fonctions support ont pour objectif d'**accompagner l'activité clé de l'entreprise**. Elles sont considérées comme secondaires. Elles ne contribuent pas directement à la performance de l'entreprise, mais y contribuent surtout dans les grandes entreprises.

Les fonctions support peuvent être externalisées (activités faites par des organisations à l'extérieur de l'entreprise). Cela permet à l'entreprise de se concentrer sur les tâches essentielles, c'est-à-dire sur le cœur de métier. De plus, en externalisant les fonctions support, l'entreprise optimise son temps pour ses fonctions principales. Elle économise. Elle ne gère pas les salariés : elle confie les fonctions support à des experts dont c'est l'activité principale.

B. Fonction Ressources Humaines (RH)

L'entreprise est un groupement humain. La principale fonction de support est la fonction Ressources Humaines. La fonction Ressources Humaines gère **l'ensemble des salariés** de l'entreprise. Elle assure les ajustements entre les besoins et les ressources en personnel. L'entreprise doit avoir un personnel « *d'excellence* ». Pour ce faire, cette fonction s'occupe des salariés, de leurs recrutements à leurs licenciements, leur départ à la retraite, etc. Par exemple, elle gère les contrats de travail, les congés, la fixation des horaires, la mobilité.

Le rôle du **DRH** est très important. Il est en relation avec la direction générale pour la mise en place des projets, des stratégies et des finalités en tenant compte des salariés. Il travaille avec les directions opérationnelles ou les techniciens sur le terrain de la production. Il est aussi en relation avec les représentants du personnel. Il règle les conflits individuels et collectifs.

Cette fonction étudie **la Gestion de l'Emploi et des Parcours Professionnels** (GEPP), la gestion des **carrières** (motivation, formation, rémunération, entretien annuel) et des **relations sociales** (conditions de travail, communication interne).

Il existe plusieurs **défis** : trouver le bon équilibre entre les besoins en personnel et les salariés eux-mêmes, éliminer les discriminations au travail, gérer les seniors et s'adapter à l'e-recrutement.

Un cabinet de recrutement peut gérer cette fonction si l'entreprise externalise.

C. Fonction Achats

La fonction Achats est l'ensemble des moyens et des activités mobilisés dans le but de se procurer les matières premières, soit les composants utiles à la production pour une entreprise productive. Dans une entreprise commerciale, elle met tout en place (moyens et activités) pour trouver les produits pour la vente à venir. Elle détermine les besoins de l'entreprise et sélectionne les fournisseurs.

La fonction Achats comprend les activités en lien avec les **fournisseurs**. Il faut travailler en parfaite « *osmose* » (relations honnêtes, loyales, etc.) avec le fournisseur.

Ainsi, elle réalise **tout le processus d'achat**. Elle négocie les **prix** (coûts), les **quantités** et la **qualité** des matières premières, des composants ou des produits. La fonction Achats doit gérer les commandes et la réception des matières premières, des composants ou des produits qui doivent être livrés dans le **délai** prévu. Elle gère les **stocks** (pas trop de stocks ou éviter la rupture de stock).

Les entreprises s'interrogent sur le « *faire* » au sein de l'entreprise, ou le faire-faire par un fournisseur.

D. Fonction Logistique

La fonction logistique gère les **flux physiques** (entrepôts, engins de manutention, camions) et **informationnels** de l'entreprise.

Les flux physiques correspondent aux transports, au réseau de circulation, à l'aménagement des locaux, etc. Les flux informationnels se cantonnent à des tâches comme passer des commandes, accuser réception et informer sur l'état des stocks.

Cela revient surtout à parler de la **mise à disposition des produits aux consommateurs**. Mais la fonction doit se préoccuper de toutes les phases. Elle peut s'occuper des flux des fournisseurs. Dans l'entreprise, la fonction logistique rassemble la gestion des stocks, des flux informationnels, de la manutention des composants. De plus, elle gère les activités de transport, de stockage des produits vers les distributeurs ou les clients.

Cette fonction correspond donc à une suite d'opérations, c'est-à-dire à assurer **l'approvisionnement, la fabrication, le transport et la vente**.

E. Fonction Comptabilité et Finances

L'entreprise a de multiples besoins de financement. Elle étudie **l'activité courante** (cycle d'exploitation) et le **cycle d'investissement**. La fonction Comptabilité et Finances tient à jour des documents de synthèse, c'est-à-dire qu'elle **enregistre les flux** des matières premières, des composants et des produits et les flux financiers de l'entreprise.

Elle informe tous ses partenaires sur la **situation financière** de l'entreprise. Elle **aide la direction** en lui transmettant des données. Elle recherche et gère au mieux les capitaux de l'entreprise. Elle s'occupe du patrimoine de l'entreprise. Elle optimise les fonds en limitant les coûts ; l'entreprise doit disposer des fonds ou contracter des emprunts pour son développement, pour investir si besoin. L'argent de l'entreprise doit être placé de manière rentable, sur les marchés financiers notamment.

Elle a des relations avec des partenaires comme les banques, les sociétés d'investissement, les assureurs et les administrations.

Un cabinet comptable et un cabinet juridique peuvent se charger de ces tâches si l'entreprise externalise.

F. Fonction Mercatique et Vente ou Commerciale

La fonction Mercatique (marketing) étudie **le marché pour adapter l'offre aux attentes des consommateurs**. En effet, elle tente de comprendre les attentes et les besoins des consommateurs et d'en déclencher de nouveaux. Cette fonction **détecte les besoins** des consommateurs. Elle analyse le marché (offre et demande). Elle s'attarde sur le **produit et le prix** en le définissant. Elle cherche à influencer le consommateur à choisir tel produit dans un objectif de rentabilité. Elle adaptera par la suite la **production**, la **commercialisation** (distribution) et la **communication** en fonction. En outre, cette fonction a pour mission de conserver les clients (marketing relationnel).

Cette fonction est un « *état d'esprit* » orienté vers le client, ses attentes et ses besoins. Elle utilise des techniques spécifiques (étude de marché, étude du consommateur, etc.).

Elle utilise comme outils la publicité sur tout support ou la présence sur des salons. Elle prospecte la clientèle. Elle gère la vente de biens et services de « A à Z ». Elle développe ainsi un portefeuille de clients.

Une agence de communication peut s'occuper de la fonction marketing et de la vente si l'entreprise externalise.

La fonction Commerciale porte sur la vente, la recherche et la fidélisation des clients. Elle est en contact direct avec le client.

G. Exercice : Quiz

[solution n°2 p.16]

Question 1

Les fonctions support viennent compléter les fonctions principales.

- Vrai
- Faux

Question 2

La fonction Production est une fonction support.

- Vrai
- Faux

Question 3

La fonction Achats est une fonction secondaire.

- Vrai
- Faux

Question 4

Les entreprises peuvent sous-traiter les fonctions support.

- Vrai
- Faux

Question 5

La fonction RH gère les fournisseurs.

- Vrai
- Faux

Question 6

La fonction RH conduit les recrutements des futurs salariés.

- Vrai
- Faux

Question 7

La fonction Achats est en relation permanente avec les fournisseurs.

- Vrai
- Faux

Question 8

La fonction Logistique conduit les opérations en approvisionnement.

- Vrai
- Faux

Question 9

La fonction Comptabilité et Finances travaille sur les cycles d'exploitation et d'investissement.

- Vrai
- Faux

Question 10

La fonction Marketing étudie et guide le comportement des consommateurs.

- Vrai
- Faux

III. Structure et organigrammes

A. Structure et organigramme

Une entreprise est organisée pour que les salariés puissent travailler en groupe, être productifs et atteindre les finalités définies par la direction. Cela lui permet d'être bien plus performante. Des **règles sur la répartition des tâches, l'autorité, le contrôle et la coordination des tâches** sont présentes dans les organisations. Les salariés ont des tâches à accomplir selon une fonction déterminée et dans un service particulier.

Exemple

Dans la fonction Recherche et Développement, M. X travaille avec Mesdames Y et Z dans le service bio. M. X dirige l'équipe. Il répartit et coordonne les tâches. Madame Y conduit des études sur les artichauts. Mme Z guide les recherches sur les tomates. Elle contrôle le travail.

Les tâches sont réparties dans différents services spécialisés.

La fonction peut être assurée par différents services en coordination. Chaque service est une unité comprenant des salariés spécialisés dans un domaine d'activité qui assurent des tâches spécifiques avec leur supérieur de service.

La structure

La structure organisationnelle existe lorsqu'on répond à la question : comment caractériser une entreprise (organisation) à un certain moment ?

La structure est l'**architecture générale** de l'entreprise. Chaque entreprise a des caractéristiques propres à son activité, à son fonctionnement, etc. Toutes les entreprises doivent avoir une structure stable. Elles ont une identité.

Au sein de l'entreprise se nouent des relations. La structure décrit les **rapports entre les différents services**.

C'est « *l'agencement des organes* ».

Selon J. Child, la structure « **modèle le comportement des membres de l'organisation** ».

Selon Henry Mintzberg, la structure est « **la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches** ».

Donc, la structure définit la manière dont l'activité de l'entreprise est découpée en différents services et présente la hiérarchie.

L'organigramme

Beaucoup d'entreprises ont créé un organigramme pour présenter la manière dont elles sont structurées, un cadre de référence, une « *ossature* » de l'organisation pour obtenir une **vision globale de l'organisation à un moment dans le temps**.

L'organigramme est un **schéma**, une photo, à un instant donné, de la structure de l'entreprise, c'est-à-dire son **type d'organisation**. L'organigramme est un document, un support qui traduit certains éléments de la structure à un moment défini. Bien souvent, on observe les différents postes qui sont représentés par des rectangles liés entre eux par des traits verticaux (rapports de commandement) et horizontaux (rapports d'égalité et de complémentarité).

Ce schéma permet de visualiser les **relations hiérarchiques** (relations d'autorité) de commandement et de subordination et les relations **fonctionnelles**, entre les différents métiers des salariés, liées aux activités exercées dans une entreprise. À travers ces relations circulent des **informations** indispensables au bon fonctionnement de l'organisation. Ce schéma montre la **répartition des responsabilités** dans l'entreprise.

En somme, l'organigramme d'une organisation est une représentation graphique présentant le nom des salariés et représentant leurs positions dans le service où ils travaillent. Il décrit leurs postes et leurs hiérarchies (qui fait quoi et qui dépend de qui). C'est un outil de communication (informatif) facilitant la compréhension des rapports entre les individus. Les liaisons hiérarchiques, fonctionnelles, de coopération et de communication sont présentées sur un organigramme.

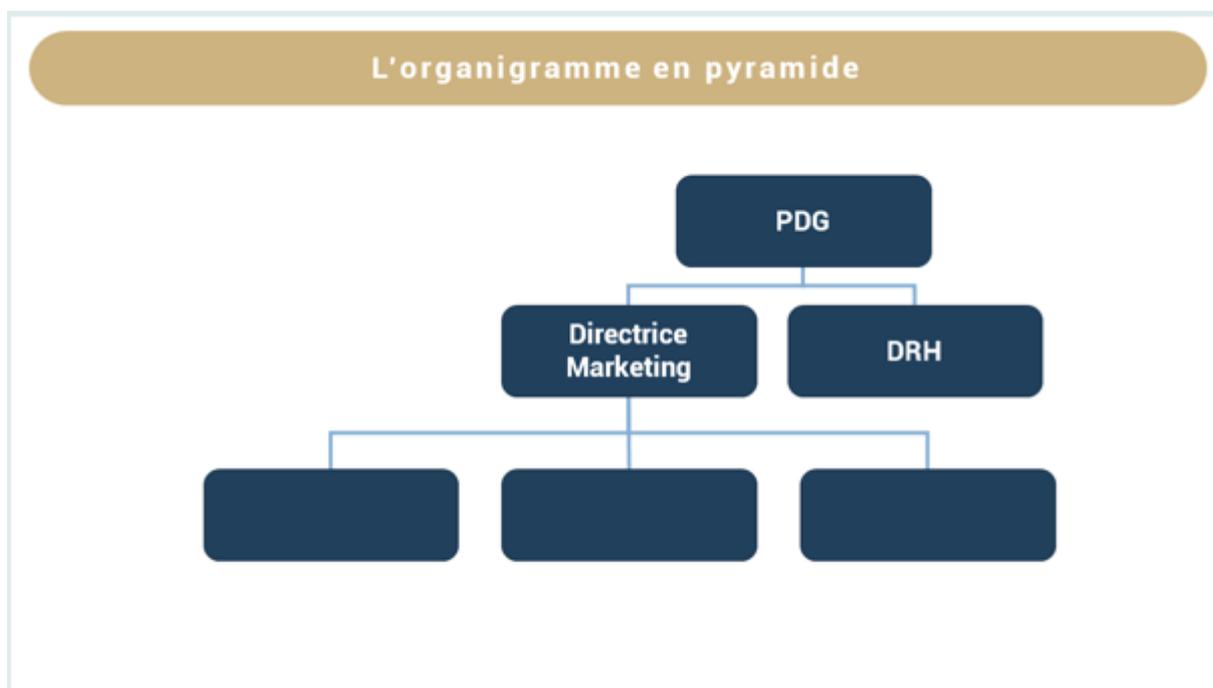
Les organigrammes sont conçus par le ou la DRH (Directeur des Ressources Humaines) dans les grandes entreprises. Dans une entreprise de petite taille, c'est le dirigeant qui le crée. Il existe des logiciels spécialisés permettant de concevoir un organigramme. Le droit n'oblige pas à élaborer un organigramme.

L'organigramme n'est pas l'outil idéal pour préciser la répartition des tâches dans l'entreprise. L'entreprise devrait utiliser les fiches de poste des salariés. Beaucoup d'entreprises fonctionnent en réseau (externalisent) et l'organigramme ne présente pas les relations dans ce cas-là.

B. 3 types d'organigrammes

Organigramme en pyramide

C'est l'organigramme le plus utilisé. La personne se situant au sommet du schéma est le plus haut niveau hiérarchique (le PDG). Les lignes verticales présentent le rapport de subordination. Les lignes horizontales montrent le même niveau hiérarchique.



Organigramme en arbre

Le niveau plus élevé en hiérarchie se trouve à gauche. On lit de gauche à droite.

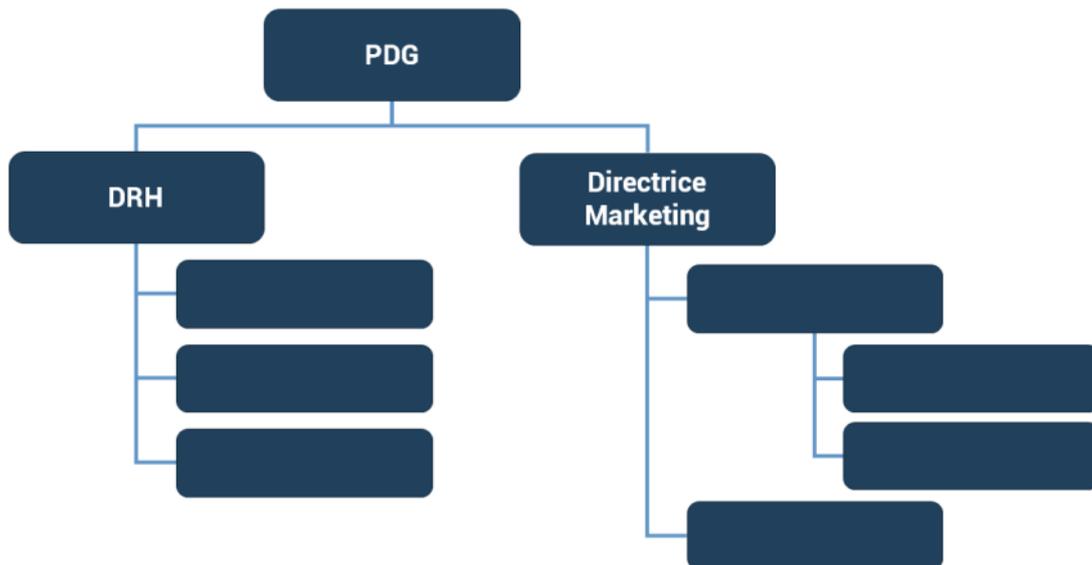
L'organigramme en arbre



Organigramme replié

C'est un mélange entre l'organigramme pyramidal et celui en arbre.

L'organigramme replié



C. Exercice : Quiz

[solution n°3 p.18]

Question 1

Les fonctions principales et de support peuvent être assurées par un seul service dans une entreprise de 52 salariés.

- Vrai
- Faux

Question 2

Les fonctions principales et de support peuvent être assurées par un seul service dans une entreprise de production viticole de 10 salariés.

- Vrai
- Faux

Question 3

La structure est la même dans toutes les entreprises.

- Vrai
- Faux

Question 4

La structure d'une entreprise est comme un corps humain qui a des organes vivants qui fonctionnent.

- Vrai
- Faux

Question 5

H. Mintzberg a dit que la structure « *modèle le comportement des membres de l'organisation* ».

- Vrai
- Faux

Question 6

L'organigramme est un document qui présente la structure à un certain moment dans le temps.

- Vrai
- Faux

IV. Essentiel

L'entreprise se structure en mettant en place des fonctions principales et de support. Il en existe plusieurs qui sont en interaction en permanence. Cela permet à l'entreprise d'être mieux organisée et plus performante. L'organigramme vient présenter les différentes relations entre les salariés à un certain moment dans l'entreprise. Il permet de se situer dans l'entreprise.

V. Auto-évaluation

A. Exercice

Un magasin Bio, à Montpellier, comprend 5 salariés et un dirigeant. M. Vert dirige et gère le personnel. Mme Bleu est assistante de direction et assume aussi les fonctions administratives, comptables et financières. Elle est assistée de Madame Violet, qui alterne entre des tâches d'assistante et de caissière. M. Noir se charge des fonctions Achats, Logistique et Technique et les accompagne pour le bon fonctionnement du magasin. Mme Jaune gère la fonction Marketing et l'agencement du magasin afin de répondre aux demandes consommateurs. Mme Partout se trouve dans le magasin en permanence et elle est « *multitâche* ». Tout le personnel est investi dans le magasin lorsque beaucoup de clients effectuent leurs achats ou en cas de problème de fonctionnement.

M. Vert s'interroge sur le fonctionnement de son magasin pour mieux le structurer. Il vous demande des informations et des conseils. Vous allez répondre à leurs questions.

Question 1

[solution n°4 p.19]

Remplissez, à l'aide de vos connaissances et du contexte, le tableau par la/les fonction(s) qui correspond(ent) à la tâche. Soyez précis.

Tâche/fonction	Fonction principale : <ul style="list-style-type: none"> • Production ou Technique • Direction et Administration • Recherche et Développement 	Fonction support : <ul style="list-style-type: none"> • RH • Comptabilité et Finances • Achats et Logistique • Mercatique
Prévoir les congés annuels		
Acheter un nouvel ordinateur		
Gérer les délais de livraison		
Répondre aux e-mails des clients		
Mettre à jour le site		
Payer les salariés		
Payer les marchandises achetées		
Promotions		
Réaliser des factures		
Concevoir la publicité		

Question 2

[solution n°5 p.20]

Expliquez la structure en abordant les notions de fonctions.

Question 3

[solution n°6 p.20]

Quels sont les objectifs lorsque l'on cherche à structurer une organisation ?

B. Test

Un magasin Bio, à Montpellier, comprend 5 salariés et un dirigeant. M. Vert dirige et gère le personnel. Mme Bleu est assistante de direction et assume aussi les fonctions Administratives, comptables et financières. Elle est assistée de Madame Violet, qui alterne entre des tâches d'assistante et de caissière. M. Noir se charge des fonctions Achats, Logistique et Technique et les accompagne pour le bon fonctionnement du magasin. Mme Jaune gère la fonction Marketing et l'agencement du magasin afin de répondre aux demandes consommateurs. Mme Partout se trouve dans le magasin en permanence et elle est « *multitâche* ». Tout le personnel est investi dans le magasin lorsque beaucoup de clients effectuent leurs achats ou en cas de problème de fonctionnement.

M. Vert s'interroge sur le fonctionnement de son magasin pour mieux le structurer. Il vous demande des informations et des conseils. Vous allez répondre à leurs questions.

Exercice 1 : Quiz

[solution n°7 p.21]

Question 1

Le nombre et la nature des fonctions dépendent de la production, de la taille et de l'environnement de l'entreprise.

- Vrai
- Faux

Question 2

Dans le magasin Bio présenté, il sera inutile de mettre en place des fonctions principales.

- Vrai
- Faux

Question 3

M. Vert doit gérer son personnel et le rendre le plus compétent possible.

- Vrai
- Faux

Question 4

M. Noir a pour objectifs de réduire les coûts, les délais et d'acheter des produits de qualité.

- Vrai
- Faux

Question 5

M. Noir vient de se disputer avec son seul fournisseur de salade. Ce n'est pas un problème ; les consommateurs choisiront d'autres produits.

- Vrai
- Faux

Question 6

Les tâches de Mme Jaune ne sont pas vitales pour le magasin Bio. Il est possible « *d'éliminer* » son poste.

- Vrai
- Faux

Question 7

Le magasin devrait créer un organigramme pour mieux visualiser les différentes relations entre les salariés.

- Vrai
- Faux

Solutions des exercices

Exercice p. 4 Solution n°1**Question 1**

Une fonction est un grand nombre d'activités de même nature effectuées quotidiennement dans les entreprises.

Vrai

Faux

 Une fonction est un ensemble d'activités homogènes, de même nature, réalisées tous les jours au sein de l'entreprise.

Question 2

Les différentes fonctions d'une entreprise ne communiquent pas entre elles.

Vrai

Faux

 Les différentes fonctions d'une entreprise communiquent. Elles sont interdépendantes et en interaction.

Question 3

Il est inutile de distinguer les fonctions principales des fonctions support dans une entreprise de 3 400 salariés.

Vrai

Faux

 Il faut distinguer les fonctions principales des fonctions support dans une entreprise de 3 400 salariés. Cela permet notamment aux salariés de se situer, de pouvoir communiquer avec la fonction correspondante et d'être plus productifs et performants.

Question 4

Il est inutile de distinguer les fonctions principales des fonctions support dans une entreprise de moins de 10 salariés.

Vrai

Faux

 Dans les entreprises de petite taille, ce n'est pas forcément utile de distinguer les fonctions principales des fonctions support. Le salarié se situe facilement. Un salarié a plusieurs fonctions. La communication est facilitée.

Question 5

La fonction Production est une fonction support.

Vrai

Faux

 La fonction Production est une fonction principale. L'entreprise est avant tout productive. Elle produit pour qu'on puisse consommer.

Question 6

La fonction Production a comme objectifs de réduire les coûts et les délais uniquement.

Vrai

Faux

 La fonction Production a comme objectifs de réduire les coûts et les délais et bien d'autres, comme gérer la production de produits de qualité, les moyens de production, la planification, etc., pour que l'entreprise soit pérenne (qu'elle vive le plus longtemps possible).

Question 7

La fonction Production d'un site web de voyages organisés est de fournir des services afin de satisfaire les consommateurs. C'est son activité principale.

Vrai

Faux

 La fonction Production d'un site web de voyages organisés est de fournir des services, des offres afin de satisfaire les consommateurs. C'est son métier de base.

Question 8

Dans une entreprise de 260 salariés, la fonction Direction définit les opérations du quotidien de ses techniciens.

Vrai

Faux

 Elle définit une politique et met en place des stratégies de développement. Elle communique en interne et en externe. Elle ne se préoccupe pas des tâches du quotidien. C'est une fonction support qui fait cela. Elle commande, mais dans une vision globale et non quotidiennement.

Question 9

Une entreprise d'une centaine de salariés peut se passer d'une fonction Direction.

Vrai

Faux

 Une entreprise d'une centaine de salariés ne peut pas se passer d'une fonction Direction. C'est une fonction principale. C'est une fonction assurant le fonctionnement interne.

Question 10

La fonction Recherche et Développement prend en charge toutes les étapes de l'innovation mise sur le marché.

Vrai

Faux

 La fonction Recherche et Développement prend en charge toutes les étapes de l'innovation mise sur le marché : la recherche, l'invention, le brevet, la production, la surveillance, les coûts.

Exercice p. 7 Solution n°2

Question 1

Les fonctions support viennent compléter les fonctions principales.

Vrai

Faux

 Les fonctions support sont secondaires et accompagnent les activités clés de l'entreprise.

Question 2

La fonction Production est une fonction support.

Vrai

Faux

 La fonction Production est une fonction principale, c'est-à-dire très importante pour l'entreprise.

Question 3

La fonction Achats est une fonction secondaire.

Vrai

Faux

 La fonction Achats est une fonction support, c'est-à-dire secondaire.

Question 4

Les entreprises peuvent sous-traiter les fonctions support.

Vrai

Faux

 Les entreprises peuvent externaliser (sous-traiter) les fonctions support.

Question 5

La fonction RH gère les fournisseurs.

Vrai

Faux

 La fonction RH gère le personnel (les salariés).

Question 6

La fonction RH conduit les recrutements des futurs salariés.

Vrai

Faux

-  Une de ses fonctions est de gérer les recrutements des salariés (tri des CV, fiches de postes et étapes du recrutement).

Question 7

La fonction Achats est en relation permanente avec les fournisseurs.

- Vrai
 Faux

-  Le principal partenaire de la fonction Achats est la partie prenante nommée « fournisseur ».

Question 8

La fonction Logistique conduit les opérations en approvisionnement.

- Vrai
 Faux

-  La fonction Logistique se charge des opérations en approvisionnement notamment. Elle administre aussi le transport et la vente.

Question 9

La fonction Comptabilité et Finances travaille sur les cycles d'exploitation et d'investissement.

- Vrai
 Faux

-  La fonction Comptabilité et Finances travaille sur la situation financière des cycles d'exploitation (activité courante) et d'investissement.

Question 10

La fonction Marketing étudie et guide le comportement des consommateurs.

- Vrai
 Faux

-  La fonction Marketing étudie (analyse des besoins, étude de marché) et guide le choix des consommateurs (« achetez ce produit, il est adapté à votre besoin »).

Exercice p. 11 Solution n°3

Question 1

Les fonctions principales et de support peuvent être assurées par un seul service dans une entreprise de 52 salariés.

- Vrai
 Faux

-  Les fonctions principales et de support peuvent être assurées par plusieurs services dans une entreprise de 52 salariés. Dans l'entreprise, une PME (ici), un seul service ne pourra pas assumer toutes les tâches à accomplir.

Question 2

Les fonctions principales et de support peuvent être assurées par un seul service dans une entreprise de production viticole de 10 salariés.

Vrai

Faux

Q Dans ce cas présent, un seul service ne pourra pas bien mener toutes les tâches. Certains salariés n'auront pas les compétences pour diriger, d'autres ne pourront pas produire. Les tâches seront réparties. Dans la plupart des cas, chaque salarié est spécialisé dans un domaine d'activité spécifique.

Question 3

La structure est la même dans toutes les entreprises.

Vrai

Faux

Q Chaque entreprise a une architecture générale propre à son activité, son fonctionnement, son identité, etc.

Question 4

La structure d'une entreprise est comme un corps humain qui a des organes vivants qui fonctionnent.

Vrai

Faux

Q La structure d'une organisation est comme un corps humain qui a des organes. C'est imagé, mais certains managers et économistes ont défini la structure comme cela, en s'inspirant de l'anatomie ou des idées de Léonard de Vinci !

Question 5

H. Mintzberg a dit que la structure « *modèle le comportement des membres de l'organisation* ».

Vrai

Faux

Q Selon J. Child, la structure « *modèle le comportement des membres de l'organisation* ». Selon Henry Mintzberg, la structure est « *la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ».

Question 6

L'organigramme est un document qui présente la structure à un certain moment dans le temps.

Vrai

Faux

Q L'organigramme est un document, un support qui traduit certains éléments de la structure à un moment défini.

Tâche/fonction	Fonction principale : <ul style="list-style-type: none"> • Production ou Technique • Direction et Administration • Recherche et Développement 	Fonction support : <ul style="list-style-type: none"> • RH • Comptabilité et Finances • Achats et Logistique • Mercatique
Prévoir les congés annuels	Direction et Administration	RH
Acheter un nouvel ordinateur	Direction et Administration	Comptabilité et Finances
Gérer les délais de livraison	Technique	Achats et Logistique
Répondre aux e-mails des clients	Direction et Administration	
Mettre à jour le site		Mercatique
Payer les salariés	Direction et Administration	RH
Payer les marchandises achetées	Direction et Administration	Comptabilité et Finances
Promotions		Mercatique
Réaliser des factures	Direction et Administration	Comptabilité et Finances
Concevoir la publicité		Mercatique

p. 13 Solution n°5

En haut de la hiérarchie, **M. Vert** manie la fonction principale de la Direction et l'Administration centrale.

Mme Bleu assiste M. Vert dans la fonction principale de Direction et Administration centrale et guide la fonction support Comptabilité et Finances.

M. Noir est en charge de la fonction principale Technique et guide les fonctions support Achats et Logistique.

Mme Jaune se trouve à la tête de la fonction support Marketing.

Mme Violet alterne entre la fonction principale de direction et de support en étant à la caisse.

Mme Partout est en bas de la hiérarchie et aménage le magasin.

L'équipe travaille ensemble. Des relations verticales et horizontales se sont installées. Les employés s'entraident. Ils sont en interaction.

p. 13 Solution n°6

Il est utile de structurer une organisation : l'entreprise sera plus performante.

Les objectifs de la fonction de Direction sont de répartir, coordonner et contrôler les tâches des salariés pour que l'organisation puisse atteindre ses objectifs de rentabilité.

Une entreprise est organisée pour que les salariés puissent travailler en groupe et atteindre les finalités définies par la direction. Il faut bien organiser les tâches à accomplir des salariés selon une fonction déterminée et dans un service particulier. Cela ne doit pas « entacher » la dimension humaine. Un personnel « mal traité » ne sera pas efficace !

Selon Henry Mintzberg, la structure est « **la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches** ». Il faut optimiser humainement les moyens.

Exercice p. 13 Solution n°7

Question 1

Le nombre et la nature des fonctions dépendent de la production, de la taille et de l'environnement de l'entreprise.

Vrai

Faux

 Dans le magasin Bio, présenté ici, le nombre de fonctions sera limité. Seulement 6 personnes travaillent dans l'entreprise.

Question 2

Dans le magasin Bio présenté, il sera inutile de mettre en place des fonctions principales.

Vrai

Faux

 Il sera inutile de mettre en place des fonctions principales. Elles sont liées au cœur de métier de l'entreprise.

Question 3

M. Vert doit gérer son personnel et le rendre le plus compétent possible.

Vrai

Faux

 M. Vert, par ses fonctions de dirigeant et de DRH, assume le fonctionnement interne et devra mettre en place des stratégies pour rendre productifs ses salariés en faisant attention aux conditions de travail, à les faire participer aux projets, etc.

Question 4

M. Noir a pour objectifs de réduire les coûts, les délais et d'acheter des produits de qualité.

Vrai

Faux

 Le travail de M. Noir sera axé principalement sur les achats de qualité tout en réduisant les coûts et les délais.

Question 5

M. Noir vient de se disputer avec son seul fournisseur de salade. Ce n'est pas un problème ; les consommateurs choisiront d'autres produits.

Vrai

Faux

Q Il est très important de conserver de bonnes relations avec ses fournisseurs. Dans le cas présent, c'est un réel problème. Il va manquer des produits frais dans les rayons. Les consommateurs seront mécontents. Un responsable de la fonction Achats, comme M. Noir, doit régler ce souci très rapidement en trouvant un autre fournisseur au plus vite.

Question 6

Les tâches de Mme Jaune ne sont pas vitales pour le magasin Bio. Il est possible « *d'éliminer* » son poste.

Vrai

Faux

Q Mme Jaune a un rôle important dans le magasin. Elle doit répondre aux exigences du client et étudier le marché tout en sollicitant certains achats. Sans le marketing mis en place, le magasin ne pourra pas répondre aux demandes des clients, considérés comme « *roi* », et stimuler la consommation.

Question 7

Le magasin devrait créer un organigramme pour mieux visualiser les différentes relations entre les salariés.

Vrai

Faux

Q L'organigramme d'une organisation est une représentation graphique présentant le nom des salariés et leurs positions dans le service où ils travaillent. Il décrit leurs postes et leurs hiérarchies (qui fait quoi et qui dépend de qui). C'est un outil de communication (informatif) facilitant la compréhension des rapports. Les liaisons hiérarchiques, fonctionnelles, de coopération et de communication sont présentées sur un organigramme.