

# ORGANISATION D'ENTREPRISE

---

Brevet d'Assistante de direction

# Organiser

- Organiser consiste à diviser de manière rationnelle la tâche globale de l'entreprise en tâches partielles qui seront exécutées par des humains et des machines, et à mettre ces tâches partielles en relation afin que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs de façon optimale
- L'organisation est une réponse à la complexité de la mission de l'entreprise
- Concerne les ressources humaines et matérielles

# Degré d'organisation

- Une sur- ou sous-organisation affectera l'**efficacité** (atteinte des buts) et l'**efficience** (rentabilité) de l'organisation.



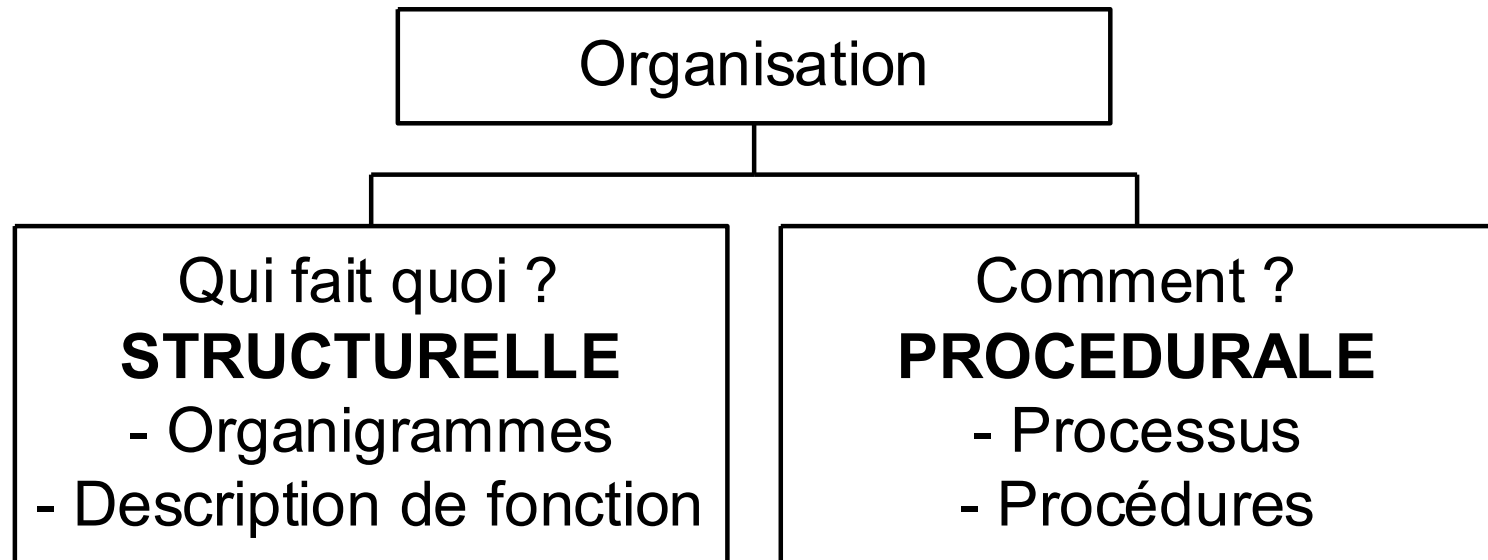
# Avantages retirés

- Répartition et définition des tâches de chacun
- Coordination des tâches en une chaîne de valeur
- Optimisation des compétences et des ressources
- Simplification des interactions humaines
- Gain de temps par la clarification des méthodes
- Transparence des règles et des objectifs
- Formation de nouveaux collaborateurs facilitée
- Etc.

# Dangers possible

- **Perte de flexibilité :**  
« Le règlement c'est le règlement »
- **Perte d'initiative :**  
« C'est pas dans ma description de fonction »
- **Opportunité manquée :**  
« On a toujours fait comme ça »
- **Démotivation :**  
« C'est comme ça, on ne peut rien y faire »
- Etc.

# Formes d'organisation



Vision statique

Vision dynamique

# Organisation structurelle : ses éléments

## Tâches

- les fonctions
- les postes et départements

## Exécutants

- les responsabilités
- les compétences

## Moyens

- les ressources matérielles
- les ressources financières

## Information

- le flux d'information
- la communication

# Organisation structurelle : exemples d'outils

Cahier des charges

- description quasi-exhaustive des activités

Description de fonction

- définition des objectifs, des tâches principales, des moyens et compétences

Description de poste

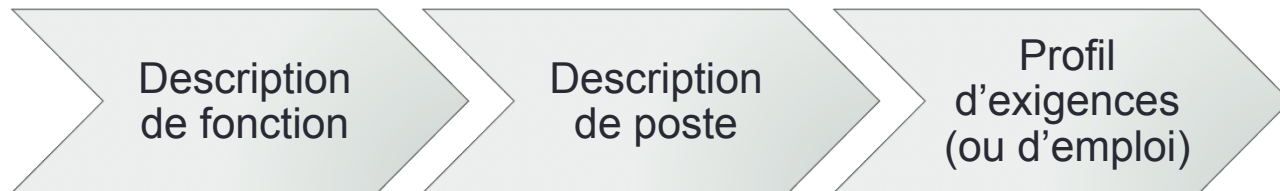
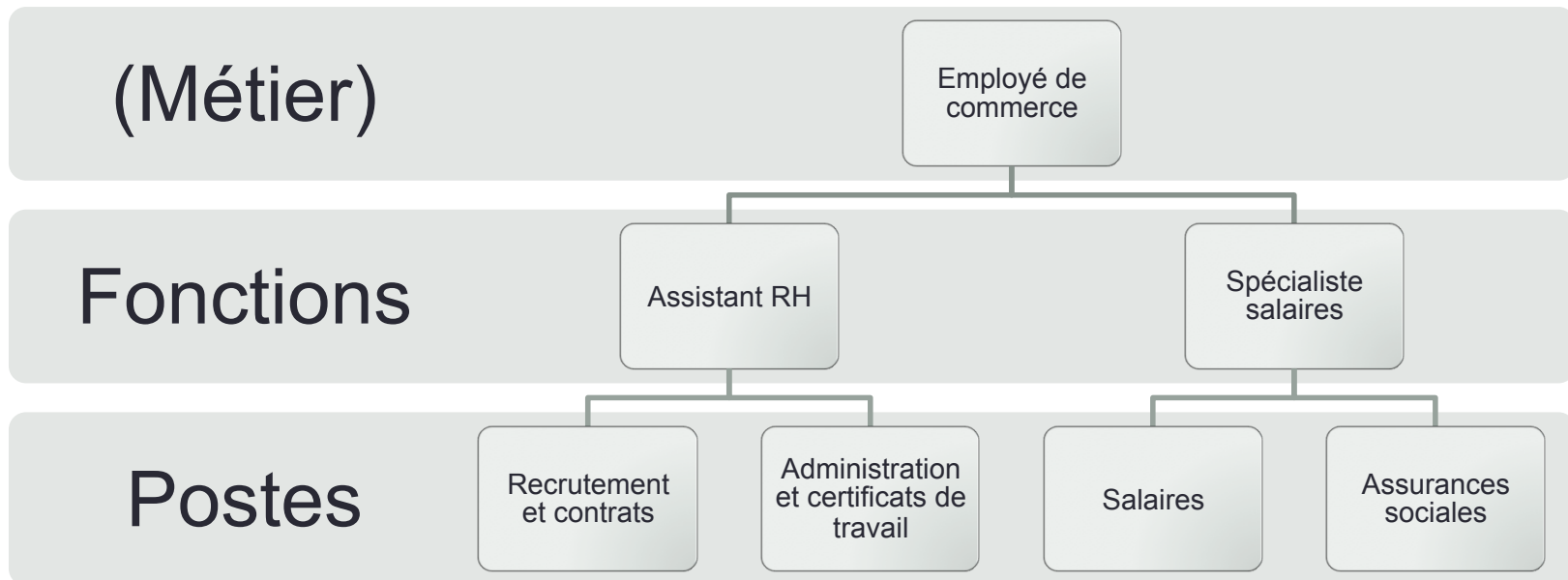
- définition spécifique à une place de travail des activités, exigences et contraintes

Organi-gramme

- représentation de l'ensemble des postes et de leur interrelation et hiérarchisation

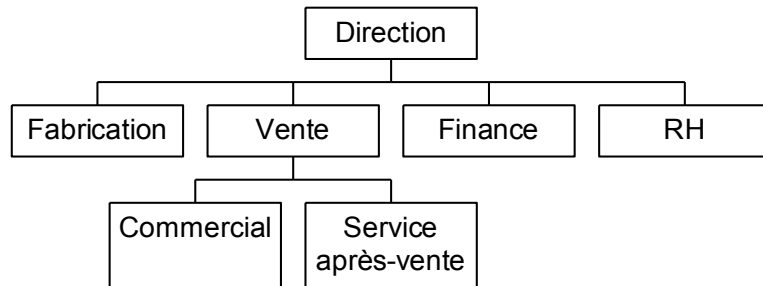


# Organisation structurelle : **vision d'ensemble**

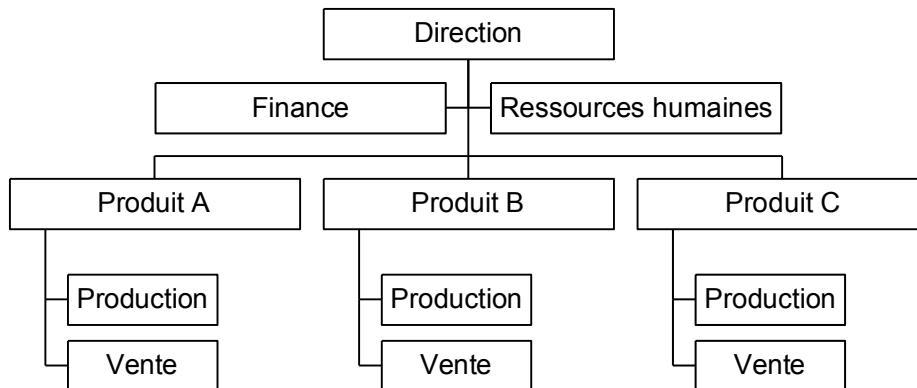


# Organisation structurelle : l'organigramme

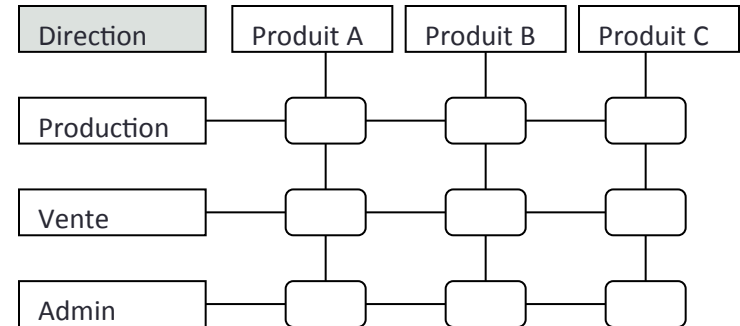
## Structure fonctionnelle



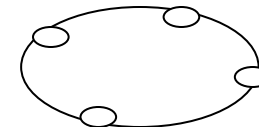
## Structure divisionnelle



## Structure matricielle

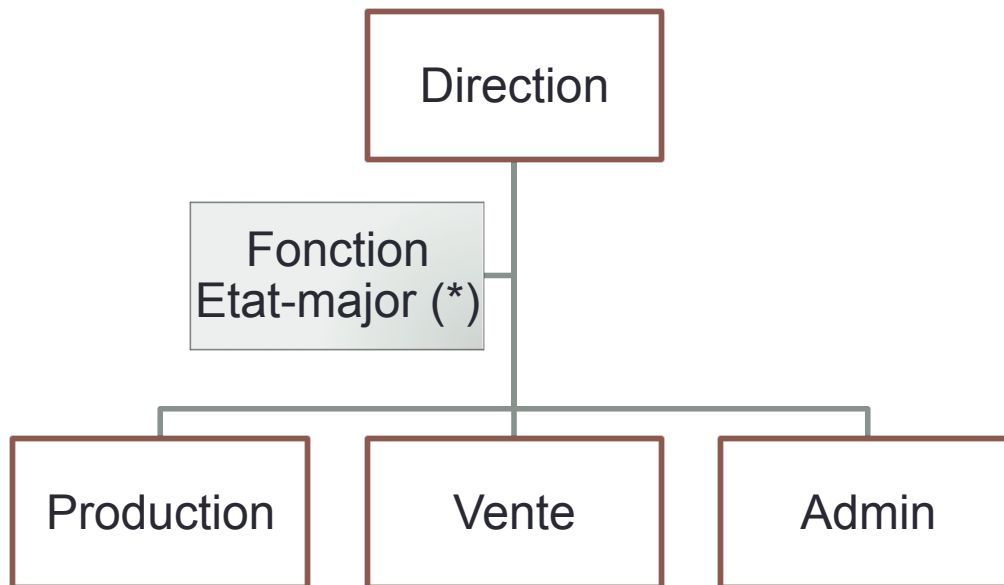


## Structure en réseau



# Organisation structurelle : l'organigramme

La fonction d'Etat-major dite aussi structure Staff and Line  
Fonctions de conseil, de support et aide au management



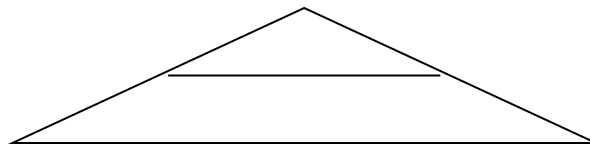
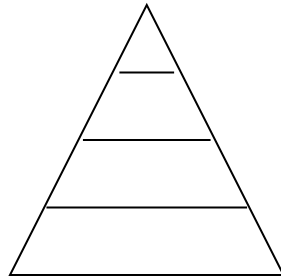
(\*) Exemples :

- Chargé de Relations Publiques
- Risk Management
- Projets stratégiques
- Adjoint de direction
- Secrétaire général
- etc.

# Organisation structurelle : l'organigramme

Les postes	Occupés ou vacants
Les titulaires	Parfois nominativement
Les départements	ou divisions, services, entités de l'entreprise
Les tâches	Leur répartition sans détail
La hiérarchie	La pyramide de responsabilités
Les liens	Rattachement hiérarchique ou fonctionnel (traitillé)
La direction	et parfois l'actionnariat ou la structure faîtière (holding)
Les marchés	secteurs d'activité ou marchés géographiques parfois

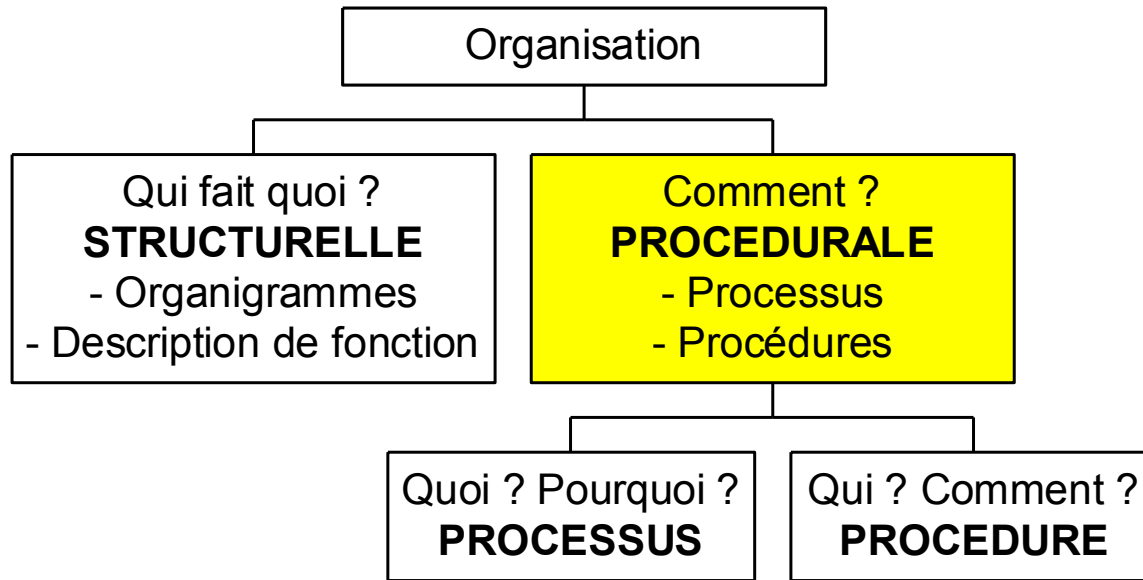
# Organisation structurelle : la hiérarchie



Verticale :	Horizontale :
<ul style="list-style-type: none"><li>• Autorité centralisée à la tête</li><li>• Maîtrise de l'organisation</li><li>• Management facilité</li><li>• Contrôle renforcé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Information et décisions facilitées par proximité entre base et le sommet</li><li>• Meilleure orientation client</li><li>• Meilleure réactivité</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lourdeur hiérarchique</li><li>• Lenteur de décision</li><li>• Hiérarchie coûteuse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beaucoup de subordonnés par responsable</li><li>• Risque de perte de cohérence entre départements</li></ul>

Chaine de commandement et éventail de subordination

# Organisation procédurale : définition



Vision dynamique de l'activité

- en séquence de tâches ou selon une chronologie
- dans l'espace et le temps

# Organisation fonctionnelle : processus et procédure

Le mot processus vient du latin *pro* (« pour ») et de *cessus*, *cedere* (aller, marcher) qui signifie avancer, aller vers. Ce mot est également à l'origine du mot procédure. A un processus correspondent généralement plusieurs procédures. Le processus est la vision d'ensemble et les procédures la vision de détail.

## Processus

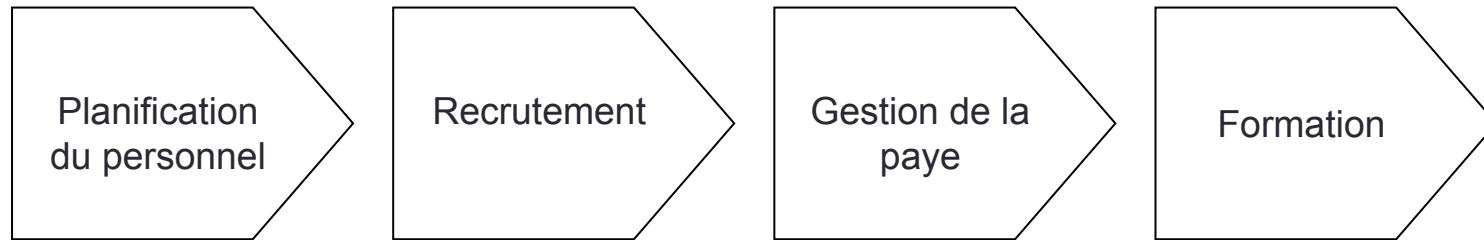
- ensemble d'activités produisant une valeur, conduisant à un résultat (output) répondant aux attentes du client interne ou externe. Reste général (niveau de l'entreprise).

## Procédure

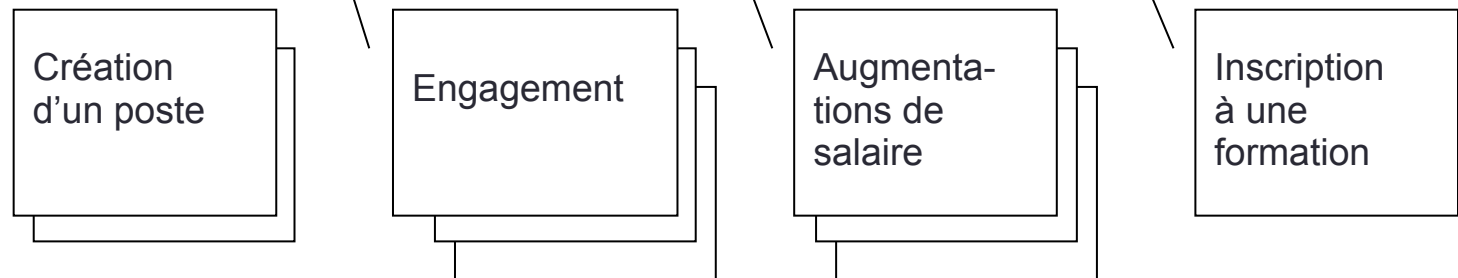
- liste exacte et chronologique des actions à entreprendre, « la recette de cuisine » précisant de manière claire le « quoi ». Le « comment » est plutôt décrit dans un mode opératoire.

# Organisation fonctionnelle : processus et procédure

Processus :



Procédures :





# Les outils de contrôle

## Les statistiques

- mesure globale d'une situation et de son évolution
- ex : absences, âges et ancienneté, nationalités, motifs de départ

## Les indicateurs

- point de mesure précis, suivi régulièrement, servant d'avertisseur (processus par ex)
- ex : taux de rotation, taux d'accident, % de recrutement réussis après 6 mois, etc.

## Les enquêtes

- mesure ponctuelle d'un état de situation
- ex : enquête de satisfaction collaborateurs