



## FILIÈRE DE FORMATION

Techniques  
d'Habillement / Industrialisation

## GUIDE DE SOUTIEN

Module 14  
Organisation et  
environnement de l'entreprise  
Mars 2008

<b>TABLE DES MATIÈRES</b>
---------------------------

1. INTRODUCTION.....	2
2. TABLEAU SYNTHÈSE DU PROGRAMME D'ÉTUDES.....	3
3. PROGRAMME D'ÉTUDES, MODULE N° 14 .....	4
4. GUIDE PÉDAGOGIQUE, MODULE N° 14 .....	5
5. FONCTION, RÉFÉRENTS ET STRUCTURE DU PLAN DE MODULE .....	8
6. PLAN DE MODULE, MODULE N° 14 .....	9
7. INFORMATION RELATIVE À LA CONCEPTION ET À L'INTERPRÉTATION DE LA PLANIFICATION GLOBALE D'UN MODULE .....	12
8. PLANIFICATION GLOBALE DU MODULE N° 14 .....	14
9. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS D'ENTRAÎNEMENT ET DE TRANSFERT SELON LA PLANIFICATION GLOBALE DU MODULE.....	15
10. SECTION DES NOTES TECHNIQUES ET DES MOYENS MEDIA .....	17

## 1. INTRODUCTION

Dans le contexte particulier de la formation professionnelle en APC, le programme d'études énonce par un objectif opérationnel chacune des compétences à développer chez le stagiaire. La planification pédagogique s'effectue suivant les paramètres de chaque objectif opérationnel : les conditions d'évaluation, les critères généraux de performance, les précisions sur le comportement attendu et les critères particuliers de performance. Lors de la planification pédagogique, le formateur peut aussi référer à l'analyse de situation de travail pour vérifier les attentes des employeurs dans la fonction de travail que le lauréat occupera à la fin de sa formation.

La planification pédagogique en approche par compétences repose sur la mise en œuvre d'une pédagogie active centrée sur l'acquisition des compétences par le stagiaire. Pour traduire les objectifs opérationnels en activités d'apprentissage significatives et représentatives des savoir faire exigés du monde du travail, le formateur planifie un environnement éducatif qui situe le stagiaire au cœur de l'acte d'apprendre lui permettant de traiter de façon efficace l'information, de développer de nouveaux comportements et ainsi construire ses compétences.

La planification pédagogique permet d'anticiper et de préparer la situation d'enseignement en fonction des objectifs, des contenus et des critères d'évaluation du programme d'études d'une part et, d'autre part, en prenant en compte les phases d'acquisition d'une compétence et les différentes façons d'apprendre des apprenants.

Le Guide de soutien pour le module « Organisation et environnement de l'entreprise » du programme d'études « Technique Habillement/Industrialisation » propose une démarche d'organisation de l'enseignement. Ce module de compétence spécifique est d'une durée de 30 heures dont 2 heures doivent être consacrées à l'évaluation certificative à la fin du module.

Les ressources éducatives sont organisées selon le plan de module qui permet d'associer les ressources aux préalables et précisions sur le comportement figurant au niveau de la compétence dans le programme d'études et le guide pédagogique. Le Guide de soutien comprend l'ensemble des ressources utilisables dans un parcours de formation pour aider le stagiaire dans ses apprentissages dans un contexte d'approche par compétences et pour faciliter l'action du formateur. Les ressources sont les suivantes :

1. Le tableau synthèse des modules du programme d'études
2. Le module tel que prescrit au « Programme d'études »
3. Le module tel que suggéré au « Guide pédagogique »
4. La fonction, les référents et la structure du plan de module
5. Le plan du module
6. L'information relative à la conception et à l'interprétation de la planification globale d'un module
7. La planification globale du module
8. La description des activités d'entraînement et de transfert selon la planification globale
9. La section des notes techniques et des moyens media

Le « Tableau synthèse du programme d'études », le « Module du programme d'études » ainsi que le « Module du guide pédagogique » sont d'abord fournis pour rappeler, aux utilisateurs de ce guide, les paramètres et permettre la juste interprétation de la planification suggérée. On trouvera ensuite une explication particulière pour le Plan de module et pour la Planification globale du module.

## 2. TABLEAU SYNTHÈSE DU PROGRAMME D'ÉTUDES

Dans le présent tableau synthèse du programme d'études, le module 14 apparaît en grisé.

Code	N°	Titre du module	Durée (heures)	Unités*
THI 01	1	Métier et formation	30	2
THI 02	2	Tissus et fournitures	60	4
THI 03	3	Règles de santé de sécurité et de protection de l'environnement	30	2
THI 04	4	Temps de fabrication	120	8
THI 05	5	Équipements et accessoires de confection	60	4
THI 06	6	Techniques de base en confection	270	18
THI 07	7	Aménagement des postes de travail	120	8
THI 08	8	Dessin technique	30	4
THI 09	9	Exploitation d'outils informatiques	75	5
THI 10	10	Attitudes professionnelles	30	2
THI 11	11	Résolution de problèmes	30	2
THI 12	12	Exploitation des patrons	60	4
THI 13	13	Communication en milieu de travail	30	2
THI 14	14	Organisation et environnement de l'entreprise	30	2
THI 15	15	Initiation au milieu de travail (Stage I)	90	6
THI 16	16	Dossier technique	60	4
THI 17	17	Gamme de montage	60	4
THI 18	18	Équilibrages théoriques	90	6
THI 19	19	Normes de qualité	75	5
THI 20	20	Moyens de recherche d'emploi	30	2
THI 21	21	Planification de la production	60	4
THI 22	22	Formation du personnel	30	2
THI 23	23	Aléas de la production	45	3
THI 24	24	Implantation d'un programme de santé et de sécurité au travail et de protection de l'environnement	30	2
THI 25	25	Intégration au milieu de travail (Stage II)	240	16

\* Une unité équivaut à 15 heures

3. PROGRAMME D'ÉTUDES, MODULE N° 14

**MODULE 14 : ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE**

**Code : THI 14**

**Durée : 30 heures**

**OBJECTIF OPÉRATIONNEL**

**COMPORTEMENT ATTENDU**

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit **analyser l'organisation et l'environnement de l'entreprise** selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent.

**CONDITIONS D'ÉVALUATION**

- Individuellement
- À partir de cas réels des entreprises
- A l'aide d'outils appropriés

**CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE**

- Recherche efficace
- Analyse objective

<b>PRÉCISIONS SUR LE COMPORTEMENT ATTENDU</b>	<b>CRITÈRES PARTICULIERS DE PERFORMANCE</b>
A Recueillir de l'information sur l'organisation de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations justes sur la stratégie de développement de l'entreprise</li> <li>• Interprétation appropriée de l'organigramme</li> <li>• Vérification correcte du mode de communication dans l'entreprise</li> </ul>
B Analyser les activités de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse détaillée de la culture organisationnelle</li> <li>• Identification juste du type de clientèle et du niveau de qualité exigé</li> <li>• Vérification minutieuse du processus de production</li> <li>• Relevé exact des activités réalisées en sous-traitance</li> </ul>
C Rechercher de l'information sur la législation du travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermination correcte du statut juridique de l'entreprise;</li> <li>• Relevé complet des articles de loi ou de la réglementation pertinente à l'entreprise.</li> </ul>

#### 4. GUIDE PÉDAGOGIQUE, MODULE N° 14

<b>MODULE 14 : ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE</b>
--

**Code : THI 14**

**Durée : 30 heures**

<b>OBJECTIF OPÉRATIONNEL</b>
------------------------------

**COMPÉTENCE**

Analyser l'organisation et l'environnement de l'entreprise.

**PRÉSENTATION DU MODULE**

Ce module de compétence transversale se subdivise en trois parties dont la première est dispensé en partie avant le premier stage en entreprise.

Dans un premier temps, le formateur s'assure que les stagiaires sont capables de recueillir de l'information et de la structurer. Ensuite il les informe sur la nature des informations à recueillir.

Dans un deuxième temps, le stagiaire recueille l'information sur l'organisation de l'entreprise pendant son premier stage en entreprise et finalement dans un troisième temps, il analyse les activités de l'entreprise et recherche l'information sur la législation du travail.

**CONTEXTE DE RÉALISATION**

- À partir d'information recueillie en entreprise.
- A l'aide :
  - de la documentation sur la législation du travail
  - d'un formulaire de recueil de données.
- Mise en commun des données recueillies

**RÉFÉRENCES**

Manuel d'organisation : organisation de l'entreprise. Éd. Organisation. Paris.

Encyclopédie de la gestion : comment et pourquoi? Ed. UNILEC.

Encyclopédie de la gestion : la production. Ed. UNILEC.

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENU
<p><b>A. Avant de recueillir de l'information sur l'organisation de l'entreprise, le stagiaire doit :</b></p> <p>1. Situer l'entreprise.</p> <p>2. Identifier les différentes fonctions, départements et services de l'entreprise.</p> <p>3. Établir les liens entre les différents services et départements.</p> <p><b>B. Avant d'analyser les activités de l'entreprise, le stagiaire doit :</b></p> <p>4. Identifier la clientèle de l'entreprise.</p> <p>5. Décrire le processus de production.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur, branche, filière, dimension de l'entreprise, PME/PMI, grande entreprise</li> <li>• Stratégie de développement de l'entreprise.</li> <li>• Classification des entreprises selon les critères économiques et juridiques</li> <li>• Entreprises privées, publiques et semi-publiques.</li> <li>• Entreprises individuelles et sociétaires (SNC, SARL, EURL, SA)</li> <li>• Entreprise et concurrence internationale : tableau comparatif des critères de performance</li>   <li>• Notions de : département, fonction, service</li> <li>• Différents services : de production, distribution et d'administration, logistique, ressources humaines.</li> <li>• Structures en fonction de l'activité, l'environnement technologique et la dimension de l'entreprise</li>   <li>• Différentes structures : hiérarchique, fonctionnelle, hiérarchique -fonctionnelle, matricielle ou par objectifs</li> <li>• Organigramme</li> <li>• Culture organisationnelle</li> <li>• Mode de communication dans l'entreprise</li>   <p>Type de clientèle et du niveau de qualité exigé</p>   <li>• Processus de production</li> <li>• Activités réalisées en sous-traitance</li> <li>• Flux entrant et sortants des différents sous-systèmes de l'entreprise (de biens, de services et d'informations)</li> </ul>

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENU
<p>6. Identifier les partenaires de l'entreprise.</p> <p><b>C. Avant de rechercher de l'information sur la législation du travail, le stagiaire doit :</b></p> <p>7. Déterminer le statut juridique de l'entreprise.</p> <p>8. Identifier les principaux articles du Code de travail au Maroc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpolations entre l'entreprise et ses différents partenaires : les marchés de l'entreprise; les marchés amonts, aval (travail, capital, biens, d'équipement).</li> <li>• Influences négatives et positives de l'environnement sur l'entreprise.</li> </ul> <p>Statut juridique de l'entreprise (SNC, SARL, SA).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles de loi ou de la réglementation.</li> <li>• Lois concernant: <ul style="list-style-type: none"> <li>- durée de travail</li> <li>- SMIG</li> <li>- congé annuel</li> <li>- CNSS</li> </ul> </li> </ul>



## 5. FONCTION, RÉFÉRENTS ET STRUCTURE DU PLAN DE MODULE

### Fonction

Le plan de module a pour fonction de clarifier le projet d'enseignement et de le transmettre dans une forme communicable tout d'abord aux membres de la direction du centre. Il est aussi présenté aux apprenants lors de la première séance de formation afin de les informer des objectifs visés et des éléments contenus, et leur donner une vue d'ensemble des activités et des éléments de contenu marquant le déroulement de l'enseignement du module .

Le plan de module s'avère également fort utile au formateur, d'abord pour clarifier son approche et se donner un outil de référence en cours d'enseignement, ensuite pour rationaliser son travail de planification en vue des prestations ultérieures : ayant déjà déterminé les stratégies, les moyens, le matériel et les équipements nécessaires, il lui sera plus facile d'aborder l'enseignement du module et ce à plusieurs groupes. Le plan de module peut aussi fournir au conseiller à la pédagogie, aux collègues, au personnel formateur suppléant, aux membres de la direction et aux employeurs des informations sur le module.

### Référents

Le plan de module s'appuie *principalement* sur les données fournies dans le programme d'études et le guide pédagogique. Le programme d'études est un *document prescriptif* et aucune donnée dans ce document ne peut être modifiée alors que les données du guide pédagogique sont fournies *en tant qu'appui* et peuvent être enrichies tout au long de son utilisation.

### Structure

De manière générale, le plan de module présente deux parties :

- une première partie dédiée aux renseignements généraux relatifs au module, tels que l'identification du module, le numéro du module, le code et la durée de module, la compétence visée, les critères généraux ainsi que l'identification des modules préalables. Un schéma est présenté ci-après.

*Première partie du plan de module :*

N° ET TITRE DU MODULE :	
CODE :	DURÉE :
COMPÉTENCE VISÉE :	CRITÈRES GÉNÉRAUX :
TYPE DE COMPÉTENCE :	MODULES PRÉALABLES : MODULES EN PARALLÈLE :

- une seconde partie regroupe les conditions spécifiques au déroulement de l'enseignement du module : savoirs préalables et précisions sur le comportement, éléments de contenus, activités d'enseignement et d'apprentissage ainsi que les thèmes que le formateur identifie comme étant importants et qui sont retenus en termes d'évaluation formative. Une information sommaire concernant l'évaluation de certification du module est inscrite à la fin du plan de module. Un schéma est présenté ci-après.

*Deuxième partie du plan de module :*

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENUS	ACTIVITÉS	THÈMES ÉVALUATION FORMATIVE
INFORMATION RELATIVE À L'ÉVALUATION CERTIFICATIVE :			

Le plan pour le présent module suit.

6. PLAN DE MODULE, MODULE N° 14

<b>N° ET TITRE DU MODULE : 14 ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE</b>	
<b>CODE :</b> THI – 14	<b>DURÉE :</b> 30 heures
<b>COMPÉTENCE VISÉE :</b> Analyser l'organisation et l'environnement de l'entreprise.	<b>CRITÈRES GÉNÉRAUX :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche efficace</li> <li>• Analyse objective</li> </ul>
<b>TYPE DE COMPÉTENCE :</b> Compétence transversale	<b>MODULES PRÉALABLES :</b> 1, 2, 3, 12a, 5a, 6a, 7a, 4a, 8, 9a, 10, 11, 5b, 6b, 4b, 7b, 9b, 12b <b>MODULES EN PARALLÈLE :</b> 13

<b>SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS</b>	<b>ÉLÉMENTS DE CONTENU</b>	<b>ACTIVITÉS</b>	<b>EVALUATION FORMATIVE</b>
1 Situer l'entreprise. <b>(voir notes techniques A-1)</b> <b>(voir notes techniques du guide de soutien du module 1, A et B-2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur, branche, filière, dimension de l'entreprise, PME/PMI, grande entreprise</li> <li>• Stratégie de développement de l'entreprise</li> <li>• Classification des entreprises selon les critères économiques et juridiques</li> <li>• Entreprises privées, publiques et semi-publiques</li> <li>• Entreprises individuelles et sociétaires (SNC, SARL, SA)</li> <li>• Entreprise et concurrence internationale : tableau comparatif des critères de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier l'entreprise.</li> <li>• Identifier la politique de l'entreprise.</li> <li>• Classer les entreprises selon les critères.</li> <li>• Lister les types d'entreprises.</li> <li>• Rédiger un tableau comparatif.</li> </ul>	
2 Identifier les différentes fonctions, départements et services de l'entreprise. <b>(voir notes techniques A-2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notions de : département, fonction, service.</li> <li>• Différents services : de production, distribution et d'administration, logistique, ressources humaines</li> <li>• Structures en fonction de l'activité, l'environnement technologique et la dimension de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associer les différents services d'une entreprise à leur définition.</li> <li>• Lister les différentes fonctions dans l'entreprise.</li> </ul>	

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENU	ACTIVITÉS	ÉVALUATION FORMATIVE
<p>3 Établir les liens entre les différents services et départements. (voir notes techniques A-3) (voir notes techniques dans le guide de soutien du module 1, A et B-2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différentes structures : hiérarchique, fonctionnelle, hiérarchique -fonctionnelle, matricielle ou par objectifs</li> <li>• Organigramme</li> <li>• Culture organisationnelle</li> <li>• Mode de communication dans l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lister les différents types de structures d'entreprises.</li> <li>• Identifier les liens entre les différents services.</li> <li>• Réaliser l'organigramme d'une entreprise.</li> <li>• Identifier le mode de communication dans l'entreprise.</li> </ul>	
<p><b>A Recueillir de l'information sur l'organisation de l'entreprise.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueil de l'information sur l'organisation de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser l'activité d'entraînement E-2.</li> </ul>	<p>Contrôle de la réalisation et de la qualité de l'activité d'entraînement E-2</p>
<p>4 Identifier la clientèle de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de clientèle et du niveau de qualité exigé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lister les clients de l'entreprise et leur niveau de qualité.</li> </ul>	
<p>5 Décrire le processus de production.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de production.</li> <li>• Activités réalisées en sous-traitance</li> <li>• Flux entrant et sortant des différents sous-systèmes de l'entreprise (de biens, de services et d'information)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédiger le processus de production de l'entreprise.</li> </ul>	
<p>6 Identifier les partenaires de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactions entre l'entreprise et ses différents partenaires : les marchés de l'entreprise; les marchés amonts, aval (travail, capital, biens, d'équipement)</li> <li>• Influences négatives et positives de l'environnement sur l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérer les différents marchés de l'entreprise.</li> </ul>	
<p><b>B Analyser les activités de l'entreprise.</b> (Voir notes techniques A-3 – Modes de communication)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des activités de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser l'activité d'entraînement E-4.</li> </ul>	<p>Contrôle de la réalisation et de la qualité de l'activité d'entraînement E-4</p>

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENU	ACTIVITÉS	EVALUATION FORMATIVE
7 Déterminer le statut juridique de l'entreprise. <b>(voir notes techniques A-1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut juridique de l'entreprise (SNC, SARL, SA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier le statut juridique de l'entreprise.</li> </ul>	
8 Identifier les articles principaux du code de travail au Maroc. <b>(voir notes techniques module 3, A-1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles de loi ou de la réglementation</li> <li>• Lois concernant:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- durée de travail</li> <li>- SMIG</li> <li>- congé annuel</li> <li>- CNSS</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueillir les différentes informations et les relier aux thèmes visés : durée du travail, SMIG, congé annuel et CNSS.</li> </ul>	
<b>C Rechercher de l'information sur la législation du travail.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche d'information sur la législation du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser l'activité d'entraînement E-6.</li> </ul>	Contrôle de la réalisation et de la qualité de l'activité d'entraînement E-6

**Information sur l'évaluation certificative :**

La tâche consiste à recueillir de l'information sur l'organisation et l'environnement d'une entreprise et à analyser ces informations. (Durée 2 heures)

## 7. INFORMATION RELATIVE À LA CONCEPTION ET À L'INTERPRÉTATION DE LA PLANIFICATION GLOBALE D'UN MODULE

Compte tenu des caractéristiques mêmes de la compétence, les activités d'apprentissage proposées aux apprenants dans le plan de module doivent être fondées *sur la pratique du métier et sur la création de produits ou la prestation de services concrets semblables à ceux qu'ils seront appelés à réaliser à leur entrée sur le marché du travail*. Ces activités d'apprentissage doivent intégrer toutes les dimensions de la compétence (savoirs, savoir faire et savoir être) ; c'est donc dire que l'on doit analyser chaque activité proposée pour s'assurer qu'elle intègre bien ces dimensions et que leur **ordonnement permet une progression des apprentissages conduisant à la maîtrise de la compétence visée**.

Il faut donc, lorsqu'on aborde la planification d'un module, se représenter ce que l'on veut ultimement faire réaliser aux apprenants en se posant cette question : « Comment cette activité d'intégration-entraînement traduit-elle de façon réaliste et authentique les exigences de la compétence ? ». « Quels éléments de contenu sont essentiels à la réalisation de l'activité d'entraînement prévue ? » Toutes ces données peuvent être regroupées dans un tableau qui donne une vision globale des activités de base (éléments de contenu et exercices) et activités d'entraînement (tâche partielle, globale ou de transfert qui vise la pratique de la compétence visée).

Dans la façon de planifier globalement l'enseignement d'un module, le formateur doit être familier avec l'un des facteurs qui présente un impact sur le choix des activités, soit les phases d'acquisition d'une compétence.

On distingue cinq phases successives d'acquisition d'une compétence : 1. l'exploration, 2. l'apprentissage de base, 3. l'intégration - entraînement, 4. le transfert des apprentissages et 5. L'enrichissement. Les phases de l'apprentissage de base, de l'intégration-entraînement et du « transfert » sont centrales et elles sont directement prises en compte lors de l'organisation de l'enseignement. Cependant les phases Exploration et enrichissement ne doivent pas être négligées dans le cadre de l'organisation de l'enseignement par le formateur. Dans les énoncés qui suivent chacune des phases est commentée et leur importance précisée.

- 1 La phase dite « Exploration » consiste pour le formateur à présenter l'objectif d'apprentissage à le stagiaire et à échanger avec lui sur cet objectif afin qu'il en saisisse toute la portée. Dans cette même phase le formateur doit faire une présentation sommaire de la stratégie qui sera poursuivie et enfin il devra organiser des activités pédagogiques qui permettent aux apprenants un rappel des connaissances antérieures nécessaires aux apprentissages à venir. Cette phase d'introduction permet à le stagiaire de saisir l'importance et la pertinence de ce qu'il devra apprendre, de se motiver et de stimuler son intérêt, de se sentir responsable de ses apprentissages, de faire des liens entre les compétences du programme d'études et celle qu'il est en train de développer et d'activer les connaissances et les expériences qu'il a déjà en mémoire au regard de ce qui lui est proposé.
- 2 La phase « Apprentissage de base » permet l'acquisition des connaissances, des habiletés motrices, des attitudes et des perceptions qui vont permettre à le stagiaire de réaliser adéquatement la tâche. Elle inclut le traitement des notions et l'assimilation des connaissances de base et l'organisation de l'enseignement dans des séquences logiques. Au cours de cette phase, le stagiaire encode et organise l'information, met souvent dans ses propres mots l'information reçue et fait des liens avec ce qu'il sait déjà.

- 3 L'« Intégration – Entraînement » constitue la troisième phase du processus. Cette phase vise l'intégration des apprentissages de base aux étapes de réalisation d'une tâche partielle ou complète dans un entraînement progressif, c'est-à-dire de la tâche la plus simple à la plus complexe correspondant aux performances déterminées. Au cours de cette phase, le formateur favorise la pratique supervisée et l'autoévaluation des résultats. Cette phase a l'avantage de faire acquérir à le stagiaire de l'assurance par l'amélioration de la pratique des tâches. Elle permet au stagiaire d'exécuter les tâches partielles ou complètes sans erreurs et d'intégrer les contenus liés à la compétence.
- 4 La quatrième phase « Transfert des apprentissages » devrait préparer le stagiaire à mobiliser ses savoirs, savoir faire et savoir être dans d'autres situations que celles dans lesquelles il a développé ses compétences. En effet, mobiliser ses compétences dans des situations complètement différentes l'une de l'autre n'est pas un phénomène spontané ou automatique. Dans un premier temps, le savoir nouvellement acquis est associé au contexte qui est familier au stagiaire. Cette phase exige du formateur d'avoir la préoccupation de varier les contextes de réalisation d'une tâche et de veiller à la démonstration d'une autonomie d'exécution par le stagiaire placé dans le nouveau contexte.
- 5 La phase « Enrichissement » permet à l'apprenant d'aller plus loin que ne l'indique le programme d'études. Au cours de cette phase, le stagiaire peut approfondir la compétence développée, acquérir une plus grande autonomie et développer le goût d'aller plus loin. Au cours de cette phase, le formateur doit prévoir des activités qui favorisent cet enrichissement et ajoutent de la valeur à ce que le stagiaire a déjà acquis.

La planification globale d'un module présente, sous forme de tableau, une vision synthèse des activités devant être conduites par le formateur afin que ce dernier assure au stagiaire des activités permettant l'intégration de l'ensemble du processus d'acquisition de la compétence visée. Ainsi il est essentiel que les phases d'acquisition 2, 3 et 4 d'une compétence soient respectées dans le choix des activités et des stratégies utilisées tout au long du module. Cette façon de faire vise à intégrer le plus tôt possible dans le module l'ensemble des précisions sur le comportement, tout d'abord dans des activités simples mais qui deviennent de plus en plus complexes au fur et à mesure que le module se déroule.

Voici des précisions sur les types d'activités apparaissant dans le tableau de planification et les symboles utilisés.

Types d'activités	Symboles
<b>Activité d'apprentissage de base</b> en rapport avec les notions théoriques supportée par des exercices d'application.	<b>A</b>
<b>Activité d'entraînement</b> se rapporte à un, plusieurs ou à l'ensemble des objets de formation et doit être effectuée dans le cadre d'une tâche représentative du métier et encadrée par le formateur.	<b>E</b>
<b>Activité de transfert</b> se rapporte, le plus souvent, à tous les objets de formation du module de formation, doit être représentative du métier et réalisée de façon autonome par le stagiaire.	<b>T</b>
<b>Évaluation certificative</b> est une activité autonome pendant laquelle le stagiaire est évalué à la fin de chacun des modules.	<b>C</b>

Dans le tableau de planification du présent module, on y retrouve :

3	Activités d'apprentissage de base qui totalisent 8 heures de notions théoriques et symbolisées par ▲. Ces activités doivent être accompagnées d'exercices relatifs à chacune des nouvelles notions.
3	Activités d'entraînement qui totalisent 18,5 heures constituées de tâches représentatives du métier et symbolisées par ●. Ces activités sont décrites à la section 8 du présent guide.
1	Activité de transfert qui totalise 1,5 heure, constituée d'une tâche représentative du métier et symbolisée par √. Ces activités sont décrites à la fin de la section 8 du présent guide.
1	Évaluation certificative d'une durée d'une 2 heures et symbolisée par ■. Cette activité est décrite dans le guide d'évaluation du programme d'études.

8. PLANIFICATION GLOBALE DU MODULE N° 14

**Activités liées aux phases d'acquisition d'une compétence :**

**A** = Apprentissage de base    **E** = Entraînement    **T** = Transfert    **C** = Évaluation certificative

**Comportement attendu :** Analyser l'organisation et l'environnement de l'entreprise.

Objets de formation	Types d'activités	A	E	A	E	A	E	T	C
	N° de l'activité	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Situer l'entreprise.		▲							
2 Identifier les différentes fonctions, départements et services de l'entreprise.		▲							
3 Etablir les liens entre les différents services et départements.		▲							
<b>A Recueillir de l'information sur l'organisation de l'entreprise.</b>			●		●			√	■
4 Identifier la clientèle de l'entreprise.				▲					
5 Décrire le processus de production.				▲					
6 Identifier les partenaires de l'entreprise.				▲					
<b>B Analyser les activités de l'entreprise.</b>					●			√	■
7 Déterminer le statut juridique de l'entreprise.						▲			
8 Identifier les articles principaux du code de travail au Maroc.						▲			
<b>C Rechercher de l'information sur la législation du travail.</b>							●	√	■
<b>Durée de chaque activité dont l'ensemble doit totaliser 30 h =</b>		<b>4 H</b>	<b>9 H</b>	<b>3 H</b>	<b>7 H</b>	<b>1 H</b>	<b>2 ½ H</b>	<b>1 ½ H</b>	<b>2 H</b>

## 9. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS D'ENTRAÎNEMENT ET DE TRANSFERT SELON LA PLANIFICATION GLOBALE DU MODULE

Les activités d'entraînement sont définies selon l'analyse du module présentée dans le tableau précédent « Planification globale ».

Pour les tâches d'entraînement planifiées dans le cadre de ce module, une brève description précise les objets de formation, le matériel requis, la tâche ainsi que les étapes de déroulement.

Pour l'activité de transfert, la tâche est brièvement décrite au stagiaire car ce dernier doit être capable d'en définir les étapes et d'organiser le travail à effectuer de façon autonome. Cette activité prépare le stagiaire à l'évaluation certificative de la compétence visée.

### ACTIVITE D'ENTRAÎNEMENT N° 2

Durée de l'activité : 9 heures

#### Précisions sur le comportement attendu (objets de formation)

L'activité vise :

A. Recueillir de l'information sur l'organisation de l'entreprise.

#### Matériel requis :

Documents pertinents à la précision sur le comportement

#### Description de l'activité

La tâche consiste, à partir de la documentation fournie et à celle prise lors du premier stage, à recueillir de l'information sur l'organisation de l'entreprise.

#### Étapes de déroulement

Ce travail se réalise selon les consignes prévues par le formateur.

Une plénière pourra être organisée pour la restitution des informations.

### ACTIVITE D'ENTRAÎNEMENT N° 4

Durée de l'activité : 7 heures

#### Précisions sur le comportement attendu (objets de formation)

L'activité vise :

B. Analyser les activités de l'entreprise.

#### Matériel requis :

Documents pertinents à la précision sur le comportement.

#### Description de l'activité

La tâche consiste, à partir de la documentation fournie et à celle prise lors du premier stage, à analyser les activités de l'entreprise.

#### Étapes de déroulement

Ce travail se réalise selon les consignes prévues par le formateur.

Une plénière pourra être organisée pour la restitution des informations.



<b>ACTIVITE D'ENTRAÎNEMENT N° 6</b>
-------------------------------------

Durée de l'activité : 2,5 heures

**Précisions sur le comportement attendu (objets de formation)**

L'activité vise :

C. Rechercher de l'information sur la législation du travail.

**Matériel requis :**

Notes techniques pertinentes des modules 1 et 3

**Description de l'activité**

La tâche consiste, à partir de la documentation fournie et à celle prise lors du premier stage, à rechercher de l'information sur la législation du travail.

**Étapes de déroulement**

Ce travail se réalise selon les consignes prévues par le formateur.

Une plénière pourra être organisée pour la restitution des informations.

<b>ACTIVITE DE TRANSFERT N° 7</b>
-----------------------------------

Durée de l'activité : 1, 5 heure

**Précisions sur le comportement attendu (objets de formation)**

L'activité vise :

A. Recueillir de l'information sur l'organisation de l'entreprise

B. Analyser les activités de l'entreprise

C. Rechercher de l'information sur la législation du travail

**Matériel requis :**

Documents regroupant l'ensemble des thèmes du module de formation.

**Description de l'activité**

La tâche consiste à regrouper et à traiter comme un rapport l'ensemble des informations traitées lors des activités d'entraînement 2 – 4 et 6.

Cette tâche doit être effectuée de façon autonome par le stagiaire.

## 10. SECTION DES NOTES TECHNIQUES ET DES MOYENS MEDIA

Pour les éléments de contenu, des notes techniques sont fournies et des moyens multimédia identifiés et présentés dans cette section selon l'ordre établi dans le plan du module.

Également, chacune des sections des notes techniques et moyens multimédia est identifiée au plan de module au savoir préalable et/ou à la précision sur le comportement.

Exemple :

<b>SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS</b>	<b>ÉLÉMENTS DE CONTENU</b>
1 Situer l'entreprise. <b>(voir notes techniques A-1)</b> <b>(voir notes techniques du guide de soutien du module 1, A et B-2)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Secteur, branche, filière, dimension de l'entreprise, PME/PMI, grande entreprise.</li><li>• Stratégie de développement de l'entreprise.</li><li>• Classification des entreprises selon les critères économiques et juridiques.  Entreprises privées, publiques et semi-publiques</li></ul>

## NOTES TECHNIQUES

### **Objet de formation A-1 :**

FORMES JURIDIQUES D'ENTREPRISES

FORMES D'ENTREPRISES  
(Voir présentation sur DVD)

STRATÉGIES D'ENTREPRISE  
(Voir diaporama sur DVD)

## FORMES JURIDIQUES D'ENTREPRISES

**Les différents types de sociétés commerciales reconnues au Maroc sont :**

**Les sociétés de capitaux :**

- société à responsabilité limitée (SARL)
- société anonyme (SA)
- société en commandite par actions

**Les sociétés de personnes :**

- société en commandite simple
- société en nom collectif
- société en participation.

Ces sociétés se caractérisent par l'aspect prédominant du facteur personnel "intuitu personae".

**Les sociétés à réglementation particulière :**

- société d'investissement
- société coopérative d'achat
- société coopérative de consommation
- société mutualiste

**Les caractéristiques des sociétés de capitaux :**

### ♦ Société A Responsabilité Limitée (SARL)

#### Définition

La SARL est une société commerciale. L'acquisition de la personnalité morale est subordonnée à l'immatriculation au Registre de Commerce.

#### Caractéristiques

- Une seule personne dite - associée unique- peut constituer la SARL
- Le nombre maximum d'associés ne peut dépasser 50

**Le montant du capital social ne peut être inférieur à 10.000 DH dix mille dirhams et doit être déposé obligatoirement dans un compte bancaire bloqué. Son retrait ne peut être effectué qu'après immatriculation au Registre de Commerce.**

- La part sociale est d'au moins 100 DH. Les parts sociales détenues qui peuvent être transmissibles par voie de succession et cessibles entre conjoints et parents successibles ne peuvent être cédées à des tiers qu'après consentement de la majorité des associés.
- Les apports peuvent être en nature. Ils sont évalués par un commissaire aux comptes.
- La gestion d'une SARL peut être assumée par une ou plusieurs personnes physiques responsables individuellement ou solidairement vis à vis des tiers.

- Les décisions sont prises en assemblée générale sauf disposition contraire prévue par les statuts.
  - Le contrôle de la gestion d'une SARL est confié à un ou plusieurs commissaires aux comptes.
  - Le procureur est habilité, de sa propre initiative à désigner un ou plusieurs commissaires aux comptes afin de présenter un rapport sur une ou plusieurs opérations de gestion.
  - Le gérant peut être révoqué par décision des associés représentant seulement plus de la moitié des parts sociales.
  - Interdiction faite aux gérants ou associés de contracter des emprunts auprès de la société ou de faire cautionner leurs engagements personnels par la société.
  - Les associés détenant le 1/10<sup>e</sup> du capital peuvent exercer une action en justice contre les gérants.
- 
- **Note** : Est réputée faire publiquement appel à l'épargne:
    - toute société qui compte plus de 100 actionnaires
    - toute société dont les titres sont inscrits à la cote de la bourse des valeurs
    - toute société qui pour le placement des titres qu'elle émet, a recours, soit à des sociétés de bourse, à des banques ou d'autres établissements financiers, soit au démarchage ou à des procédés de publicité quelconque.

#### ♦ Société Anonyme (S.A)

##### Définition

La société anonyme est une société commerciale.

##### Caractéristiques

- Le nombre d'actionnaires ne peut être inférieur à 5
- Le capital minimum est de 3 millions de DH pour les SA faisant appel public à l'épargne (1) et, 300.000 DH dans le cas contraire
- Le montant nominal de l'action ne peut être inférieur à 100 DH
- Les actions en numéraire doivent être libérées lors de la souscription d'au moins le 1/4 de leur valeur nominale. Les actions en nature sont libérées intégralement lors de leur émission
- Le capital doit être intégralement souscrit; à défaut la société ne peut être constituée
- La Société jouit de la personnalité morale à partir de son immatriculation au Registre de commerce
- La société n'a pas de raison sociale mais une dénomination sociale
- La Direction générale de la société est attribuée de plein droit au président du conseil d'administration, par ailleurs toute nomination d'un directeur général, toute définition de ses fonctions et de ses pouvoirs ne peut avoir lieu que sur proposition du président, de même que sa révocation
- Le président est révocable à tout moment par le conseil d'administration

- La SA comprend un Directoire et un Conseil de Surveillance. Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Par ailleurs le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le directoire

(1) Est réputée faire publiquement appel à l'épargne:

- \* toute société qui compte plus de 100 actionnaires;
- \* Toute société dont les titres sont inscrits à la cote de la bourse des valeurs;
- \* toute société qui pour le placement des titres qu'elle émet, a recours, soit à des sociétés de bourse, à des banques ou d'autres établissements financiers, soit au démarchage ou à des procédés de publicité quelconque.

#### ♦ Société en Commandite par Actions

##### Définition

La société en commandite par actions dont le capital est divisé en actions est constituée entre un ou plusieurs commandités, qui ont la qualité de commerçants et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales, et des commanditaires qui ont la qualité d'actionnaires et ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

La société en commandite par actions est désignée par une dénomination ou le nom d'un ou de plusieurs associés commandités peut être incorporé et doit être précédé ou suivi immédiatement de la mention «société en commandite par actions »

##### Caractéristiques

- Le nombre des associés commanditaires ne peut être inférieur à trois (3)
- Le ou les premiers gérants sont désignés par les statuts. Ils accomplissent les formalités de constitution dont sont chargés les fondateurs de sociétés anonymes
- Au cours de l'existence de la société (sauf clause contraire des statuts) , le ou les gérants sont désignés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires avec l'accord de tous les associés commandités
- L'assemblée générale ordinaire des actionnaires nomme un conseil de surveillance , composé de 3 actionnaires au moins
- Un associé commandité ne peut être membre du conseil de surveillance; et les actionnaires ayant la qualité de commandités ne peuvent participer à la désignation des membres de ce conseil
- L'assemblée générale ordinaire des actionnaires désigne un ou plusieurs commissaires aux comptes
- Le gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société
- Le conseil de surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la société. Il dispose à cet effet, des mêmes pouvoirs que les commissaires aux comptes

- La transformation de la société en commandite par actions en société anonyme ou en société à responsabilité limitée est décidée par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires avec l'accord des deux tiers des associés commandités, à moins que les statuts ne fixent un autre quorum.

Source: BO n° 4478 du 1-5-97

### Les sociétés de personnes :

#### ♦ Société en Commandite Simple

##### Définition

La société en commandite simple est constituée d'associés commandités et d'associés commanditaires. Elle est désignée par une dénomination sociale à laquelle peut être incorporé le nom d'un ou plusieurs associés commandités et qui doit être précédée ou suivie immédiatement de la mention « Société en commandite simple »

Les dispositions relatives aux sociétés en nom collectif sont applicables aux sociétés en commandite simple (sous réserve des règles prévues au premier chapitre de la loi sur les sociétés en commandite simple / voir BO n° 4478 du 1-5-97 / page 485).

##### Les Commandités

Les associés commandités sont tenus indéfiniment et solidairement des dettes sociales.

##### Les Commanditaires

- Les associés commanditaires répondent des dettes sociales seulement à concurrence de leur apport. Celui-ci ne peut être un apport en industrie ;
- L'associé commanditaire ne peut faire aucun acte de gestion engageant la société vis à vis des tiers, même en vertu d'une procuration
- Toute modification des statuts est décidée avec le consentement de tous les commandités et de la majorité en nombre et en capital des commanditaires
- La société continue malgré le décès d'un commanditaire.

Source: BO n° 4478 du 1-5-97

#### ♦ Société en Nom Collectif

##### Définition

La société en nom collectif est une société dont les associés ont tous la qualité de commerçants et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales.

#### Caractéristiques

- La société en nom collectif est désignée par une dénomination sociale, à laquelle peut être incorporé le nom d'un ou plusieurs associés, et qui doit être précédée ou suivie immédiatement de la mention «Société en nom collectif »
- Tous les associés sont gérants, sauf stipulation contraire des statuts qui peuvent désigner un ou plusieurs gérants associés ou non, ou en prévoir la désignation par acte ultérieur.
- Les associés peuvent nommer à la majorité des associés un ou plusieurs commissaires aux comptes. Cependant, les sociétés dont le chiffre d'affaires à la clôture de l'exercice social dépasse le montant de 50 millions de DH, sont tenues de désigner un commissaire au moins.
- La révocation des gérants ne peut être décidée qu'à l'unanimité des associés.
- Cette révocation entraîne la dissolution de la société, à moins que sa continuation ne soit prévue par les statuts ou que les autres associés ne la décident à l'unanimité
- Les parts sociales sont nominatives et ne peuvent être cédées qu'avec le consentement de tous les associés.
- La société prend fin par le décès de l'un des associés sauf s'il a été stipulé que la société continuerait, soit avec les associés seulement, soit avec un ou plusieurs héritiers, ou toute autre personne désignée par les statuts.

#### ♦ Société en Participation

##### Définition

La société en participation n'existe que dans les rapports entre associés et n'est pas destinée à être connue des tiers. Elle n'a pas la personnalité morale. Elle n'est soumise ni à l'immatriculation, ni à aucune formalité de publicité et son existence peut être prouvée par tous les moyens.

Les associés conviennent librement de l'objet social, de leurs droits et obligations respectifs et des conditions de fonctionnement de la société.

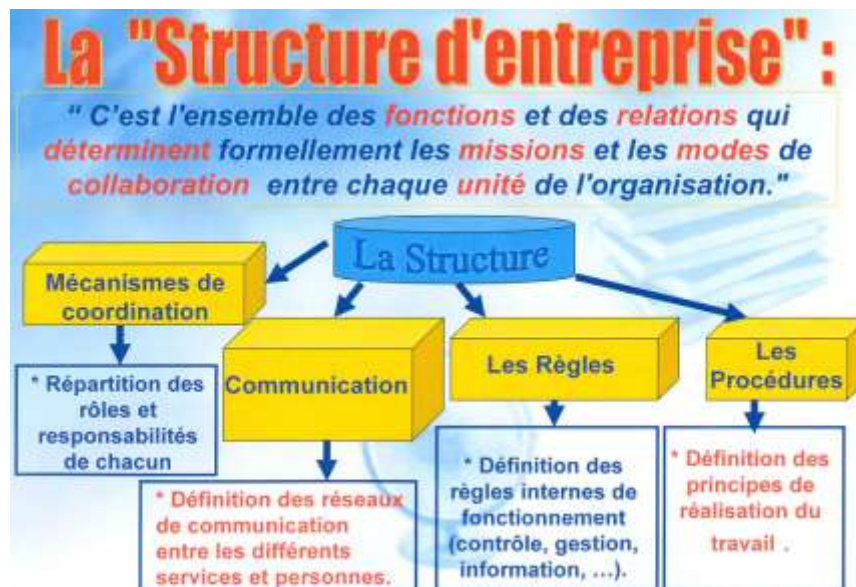
Si la société a un caractère commercial, les rapports des associés sont régis par les dispositions applicables aux sociétés en nom collectif à moins qu'il n'en soit stipulé autrement.

##### Caractéristiques

- A l'égard des tiers, chaque associé contracte en son nom personnel. Il est seul engagé même dans le cas où il révèle le nom des autres associés sans leur accord.
- Toutefois, si les participants agissent en qualité d'associés, ils sont tenus à l'égard des tiers comme des associés en nom collectif.

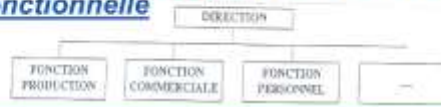


## STRATÉGIES D'ENTREPRISE

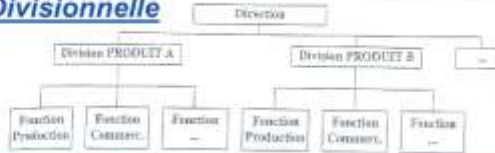


## Les principaux modèles de Structure

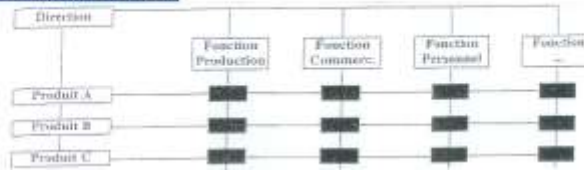
### Structure Fonctionnelle



### Structure Divisionnelle



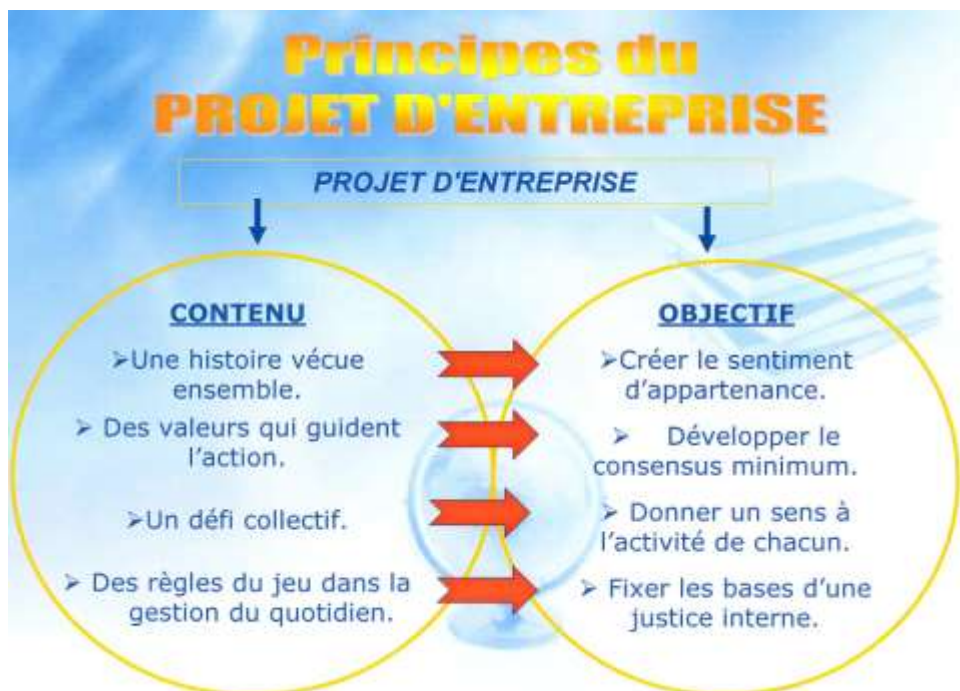
### Structure Matricielle



## La "Culture d'entreprise" :

*" C'est l'ensemble des signes caractéristiques qui distinguent une entreprise des autres."*





## Les étapes de "la Prise de Décision"

1° étape : L'Identification du Problème.

2° étape : La Recherche de Solutions Possibles.

3° étape : La Sélection.

4° étape : La Mise en Oeuvre.

5° étape : Le Contrôle et le Bilan.

## LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGER :

### ➤ Comment choisir son Style ?

- Selon les Forces qui agissent en nous.
- Selon les Forces qui agissent sur les subalternes.
- Selon les Forces qui proviennent de la situation.

### ➤ Les différents Styles de MANAGER :

- Directif.
- Persuasif.
- Participatif.
- Laisser Faire.

## " Les Outils " de LA PRISE DE DECISION

- **La Matrice décisionnelle :** permet de faire un choix, parmi plusieurs propositions, en fonction de critères établis.
- **Le QQQCP + Combien :** démarche pour identifier les besoins du projet et mettre en place un plan d'action. Il faut savoir répondre à des questions simples et fondamentales
- **Le Brainstorming :** technique de créativité en groupe permettant de produire le plus d'idées possibles, dans un minimum de temps sur un thème donné.
- **Les Groupes Nominaux :** méthode de créativité qui apporte de nombreux avantages :
  - Tout le monde s'exprime sans qu'il y ait domination de l'un ou de l'autre.
  - Simplicité et souplesse : peut-être menée par des animateurs non-spécialistes.

## " Les Outils " de LA PRISE DE DECISION

### La Matrice décisionnelle

CRITERES	COEF (A)	SOLUTION N°1		SOLUTION N°2		SOLUTION N°3	
		Note B	Note pondé AxB	Note C	Note pondé AxC	Note D	Note pondé AxD
Position de l'entreprise							
Responsa.							
Coût							
Délais							
.....							

## "Les Outils" de LA PRISE DE DECISION

### Le QQQQCP + COMBIEN

#### Questions simples et fondamentales :

- Quoi (objet, action, phase, opération)?
- Qui (est concerné, acteur, responsable) ?
- Où (lieu, distance, étape)?
- Quand (moment, planning, durée, fréquence) ?
- Comment (matériel, équipement, moyens nécessaires, manières, modalités, procédures...) ?
- Pourquoi (réaliser telle action, respecter telle procédure..) ?
- et pour chaque question se demander Combien ?

## "Les Outils" de LA PRISE DE DECISION

### Le Brainstorming

#### Le BRAINSTORMING est organisé par un animateur qui doit :

- Annoncer le but recherché du BRAINSTORMING;
- S'assurer de la représentativité des personnes convoquées;
- Disposer d'un support pour noter les suggestions;
- Animer le groupe en favorisant la production d'idées.

## "Les Outils" de LA PRISE DE DECISION

### Les Groupes Nominaux

#### Ce travail se décompose en plusieurs phases :

1. Identification et partage d'une problématique.
2. Phase de brainstorming .
3. Chaque participant doit noter 5 idées individuellement.
4. Chaque idée est relue et classée par thème.
5. Chaque participant donne une note par idée.
6. Hiérarchiser toutes les solutions par ordre de grandeur.
7. Le groupe retient la réponse qui a obtenu le meilleur score et une synthèse est effectuée par thème.
8. Affichage devant l'ensemble du groupe des idées de chaque sous groupe.

## Conclusion

La **Stratégie d'Entreprise** est donc un **Système**. Le **dirigeant** doit assurer la **cohérence interne** en même temps que la **cohérence** de ce système avec son **environnement**.



C'est un **Système en évolution permanente**. Donc 100 fois sur le métier le dirigeant remet son ouvrage !

## NOTES TECHNIQUES

### **Objet de formation A-3 :**

ORGANIGRAMMES

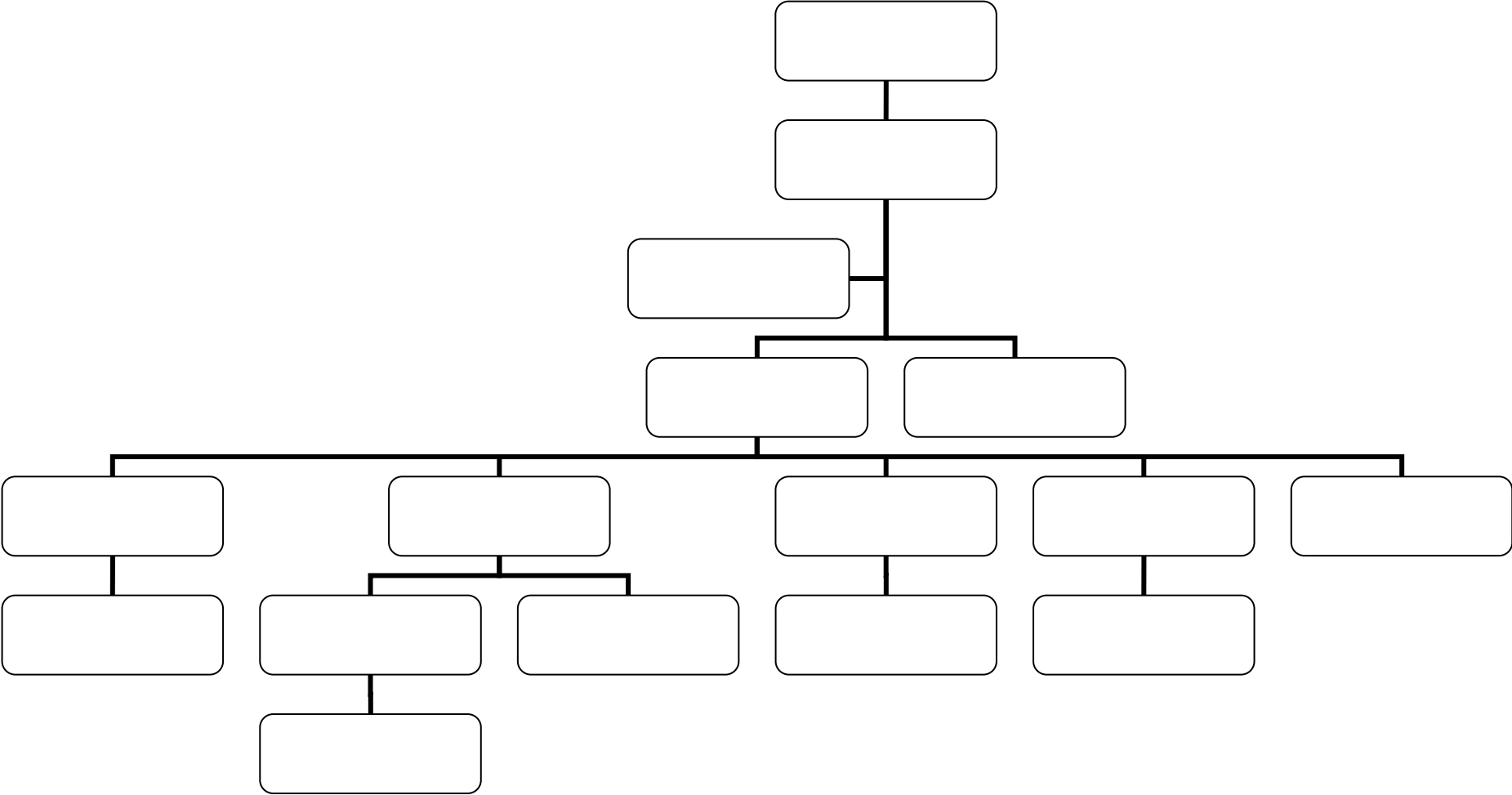
STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

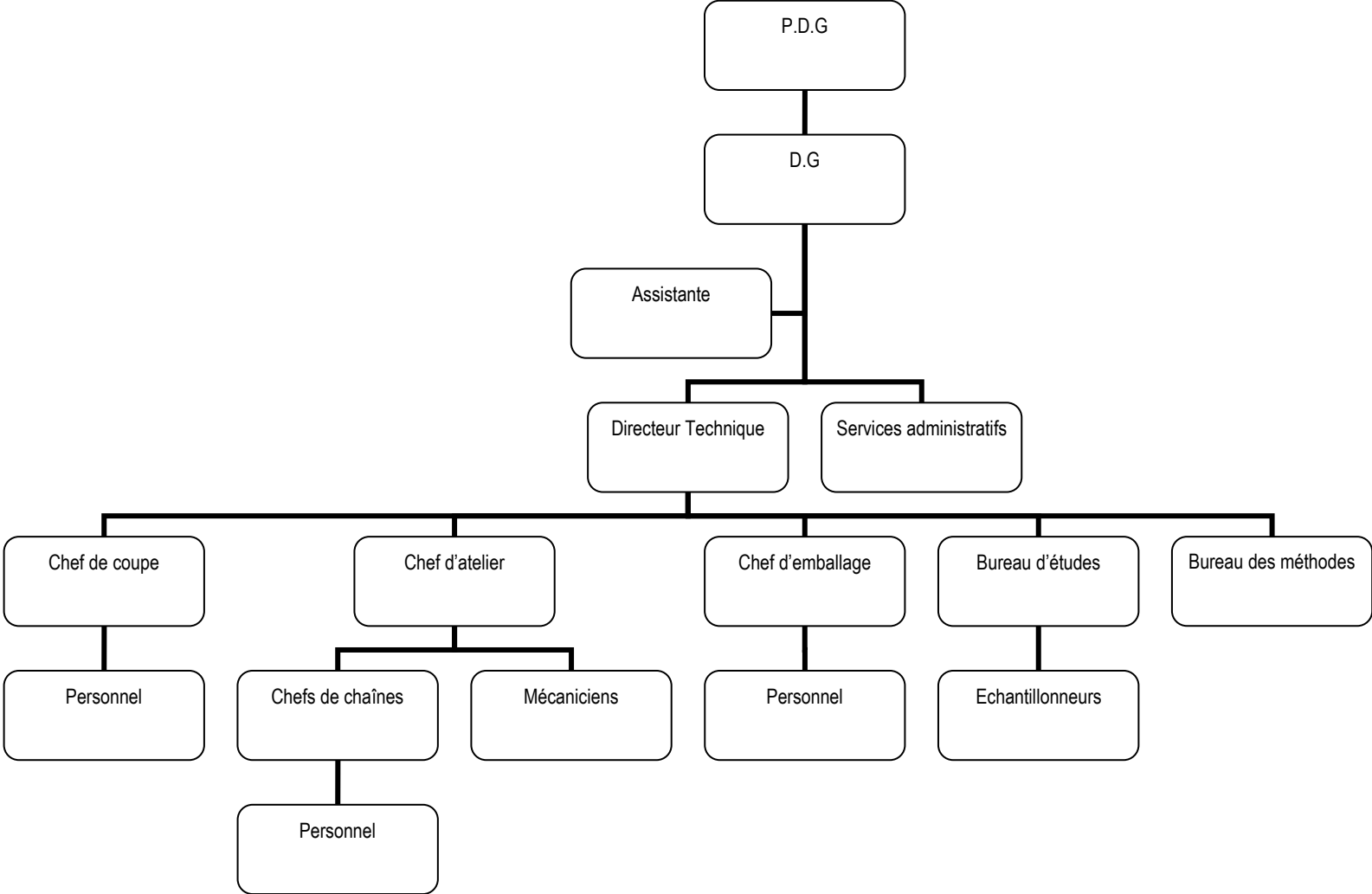
MODES DE COMMUNICATION

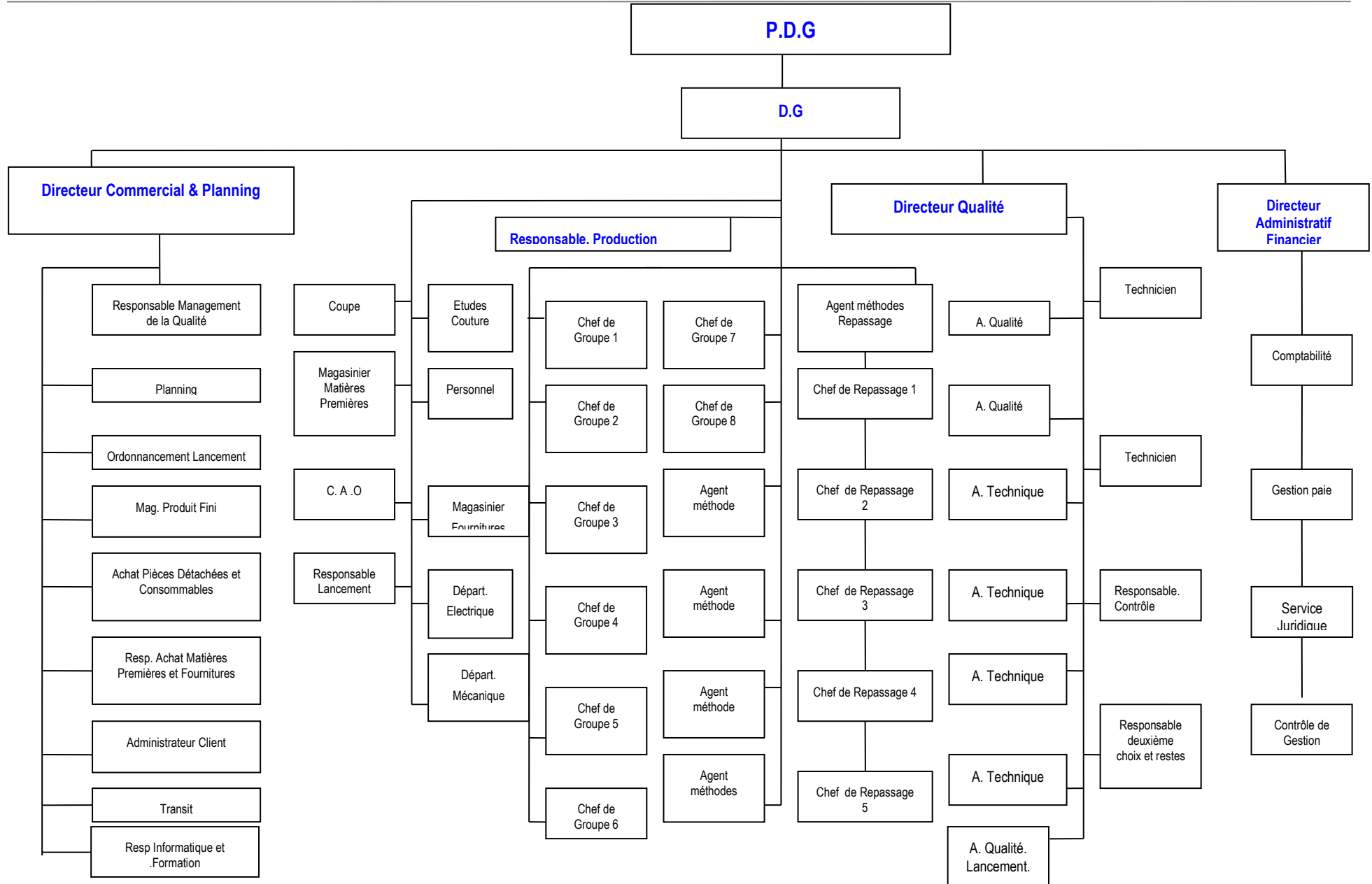
(Voir diaporama A-3)



**ORGANIGRAMMES**







## STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

### Définition

La structure organisationnelle regroupe les différents organes et les relations entre eux, soit (hiérarchiques ou fonctionnelles). En fait, il s'agit de la répartition des tâches, des responsabilités, des pouvoirs et des communications dans l'entreprise.

Selon Mitzberg, la structure se définit comme la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes.

La structure est définie par :

- sa forme fonctionnelle
- son degré de formalisation (recours à l'écrit) : ce qui doit être fait
- son degré de standardisation (importance des procédures) : comment cela doit être fait
- son niveau de prise de décision (décisions à tous les niveaux → décentralisation)
- sa sphère de communication
  
- la différenciation : la création de départements et de services relativement autonomes et conduit l'entreprise à développer des pratiques différentes au sein de l'entreprise
- l'intégration : coordonner les unités de l'entreprise, afin d'obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise.

On distingue :

- **La structure mécaniste :**
  - Forte spécialisation des tâches
  - Formalisation stricte
  - Forte centralisation
  
- **La structure organique :**
  - Tâches peu standardisées (on écrit peu)
  - Tâches continuellement prédéfinies
  - Responsabilités partagées
  - Autorité basée sur les compétences, plutôt que la hiérarchie
  
- **La structure formelle :**
  - Matérialisation
  - Décrite par un organigramme
  
- **La structure informelle :**
  - Existence de relations et de communications informelles

**Les différents types de structures**

Il existe six types de structures, et aucune d'entre elles n'est transférable d'une entreprise à une autre. On dit qu'à terme, "on saura la structure qu'on mérite".

***La structure hiérarchique (Fayol)***

**Principe :** Un subordonné ne reçoit d'ordre que d'un homme, à qui il doit rendre compte.

Exemple : Structure hiérarchique d'un régiment d'armée.

<b>Avantages :</b>	<b>Inconvénients :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicité (tout est écrit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition claire des responsabilités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenteur de l'information</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilite le maintien de la discipline</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile à mettre en place (notamment dans un environnement complexe)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne favorise pas la prise d'initiative</li> </ul>

***La structure fonctionnelle (Taylor)***

La structure fonctionnelle réside dans le principe de spécialisation.

Selon Taylor, il est impossible qu'un contremaître possède toutes et toujours les connaissances nécessaires au bon fonctionnement des opérations. Donc un subalterne ne doit pas avoir un seul chef, mais plusieurs.

<b>Avantages :</b>	<b>Inconvénients :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseils à différents spécialistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité d'exécution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation perd en clarté</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement plus élevé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvoir dilué</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas d'erreur, difficulté pour retrouver la cause</li> </ul>

**La structure divisionnelle**

La division est basée sur les domaines d'activité.

Exemple : Produits, technique, distribution, type de clients, etc.

Chaque division dispose de ses ressources et est gérée comme un système semi autonome. Dans chaque division, on peut trouver une structure fonctionnelle.

Avantages :	Mais suppose :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximité des marchés entraînant une souplesse et une capacité d'adaptation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une polyvalence des responsables de divisions</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un minimum de responsabilités et aptitude à l'autodiscipline</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sommet assurant ses responsabilités</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un système de contrôle de gestion et d'évaluation</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suppression de certaines économies d'échelles</li> </ul>

**La structure Staff & Line**

Cette structure est la fusion des deux modèles pour en supprimer les inconvénients.

**La structure matricielle**

La structure matricielle réunit une structure temporaire par projets et une structure stable par fonctions.

Avantages :	Inconvénients :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très efficace pour développer les activités nouvelles et coordonner les activités multiples et complexes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Source de conflits</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination assurée par les responsables de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problèmes d'encadrement et de communication</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'expertise est assurée par les services fonctionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne correspond pas aux grands groupes qui décentralisent la production, la commercialisation et la publicité, etc.</li> </ul>

### **La structure décentralisée**

**Direction par objectif (DPO) :** Mode d'opération du travail et des responsabilités.

Décomposition de la firme en objectifs précis et quantifiés à court terme. La réalisation de ses objectifs est confiée par délégation à des responsables qui ont à rendre périodiquement, et à corriger les écarts constatés.

**Direction participative par objectif (DPPO) :** négociation par les intéressés eux-mêmes des objectifs à prendre.

### **La matérialisation d'une structure**

#### **Définition**

La matérialisation d'une structure est un schéma représentatif à un moment donné de la structure interne de l'entreprise.

Ce schéma permet de visualiser :

- le titre et la position de chacun
- les tâches à remplir
- les différents services
- les liaisons (hiérarchiques, fonctionnelles...) entre les différents services

#### **Les différents types d'organigrammes**

Les organigrammes sont en général en bannière, sinon de manière circulaire ou en forme de trèfle.

L'organigramme doit être périodiquement corrigé en fonction des départs, des embauches et des facteurs de contingence.

#### **Les déterminants de la structure**

La théorie de la contingence stipule que la structure de l'entreprise est déterminée par les caractéristiques de l'environnement. Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait adéquation étroite entre les facteurs de contingence et les paramètres de conception d'une structure. On distingue six différents facteurs de contingence.

#### **L'âge de l'entreprise**

Plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé. Le travail est bien maîtrisé, et a tendance à être répété, ce qui favorise l'établissement de procédures.

#### **La taille de l'entreprise**

Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée et plus les tâches sont spécialisées et formalisées.

#### **Le système technique**

Dans un système de production à l'unité (petite structure), le travail n'est pas standardisé, formalisé. La communication se réalise par ajustement mutuel entre ouvriers et supérieur direct.

Dans une grande entreprise, le comportement de l'homme est imposé par la machine, entraînant un travail répétitif, standardisé, formalisé. La coordination se fait par des procédures.

## **L'environnement**

- Stable ou alors dynamique (choix d'une structure organique, non formalisée, car la demande n'est pas prévisible)
- Simple ou alors complexe (décentralisation fortement conseillée)
- Accueillant ou alors hostile (décentralisation)
- Monomarché ou plurimarché (tendance à la division par marché, favorisant alors le choix d'une structure divisionnelle)

## **La culture**

La culture sociétale a tendance à se reproduire dans une entreprise, donc centralisation et autocratie sont enracinées dans la programmation mentale de la population.

## **Le pouvoir**

Plus le contrôle extérieur est puissant (par exemple, actionnaire majoritaire), plus la structure de l'entreprise est formalisée et standardisée. Dans ce cas, le dirigeant exige des preuves écrites des actions, car il n'est responsable de ce qui arrive à l'entreprise.

Le besoin de pouvoir de certains dirigeants pousse quelque fois à une centralisation extrême.

## **Les nouvelles formes d'organisations (les tendances actuelles)**

Les principales origines des nouvelles formes d'organisation sont d'ordre :

- Économique : l'environnement instable et l'intensification de la concurrence ont favorisé les structures plus souples, plus adaptables et plus décentralisées. On peut aussi externaliser les activités (confier la gérance à l'extérieur).
- Culturel : le système éducatif a modifié les mentalités. Les aspirations du personnel poussent à la délégation du pouvoir (prise d'initiative).

Ces modifications imposent des modifications de structure, qui remettent en cause les structures internes et les liens entre partenaires.

## **La structure plate**

La structure plate tend à gommer les différences hiérarchiques et à permettre à l'ensemble du personnel d'être créatif et à l'écoute du marché.

## **Les réseaux**

**Définition** : Un réseau est une entreprise et l'ensemble de ses partenaires.

De plus en plus, l'entreprise cherche à se recentrer sur son savoir faire, son métier (internalisation), et confie à l'extérieur toutes les autres activités (externalisation).

Exemple : l'infogérance.



### **L'impartition**

**Définition :** L'impartition est le recours au bon moment à des partenaires qualifiés, qui repose sur le choix de faire ou de faire faire.

### **L'entreprise virtuelle**

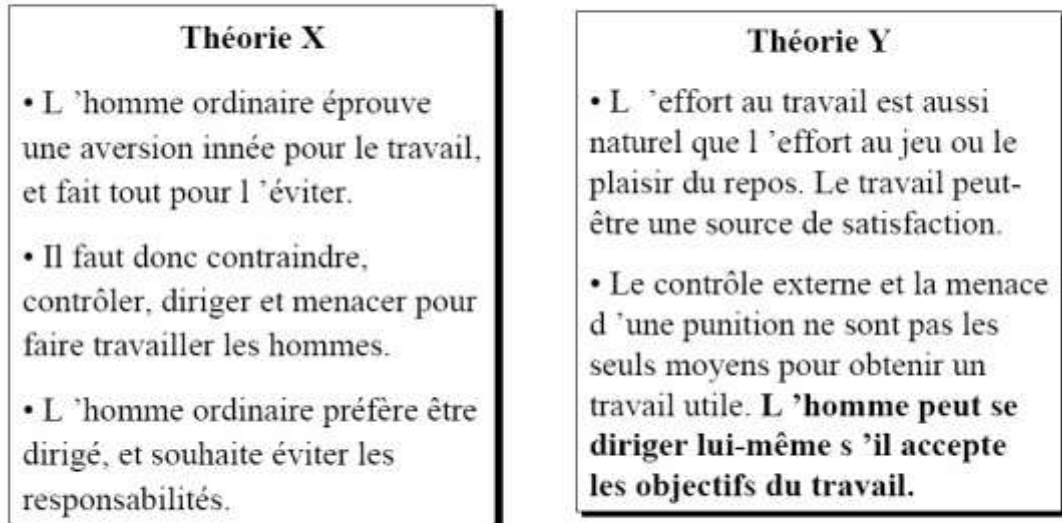
Le télétravail (travail à distance) fait partie des moyens pour délocaliser le travail grâce aux télécommunications par exemple: banques sans guichet.


Ces nouvelles formes d'organisation du travail remettent en cause la structure organisationnelle

## MODES DE COMMUNICATION

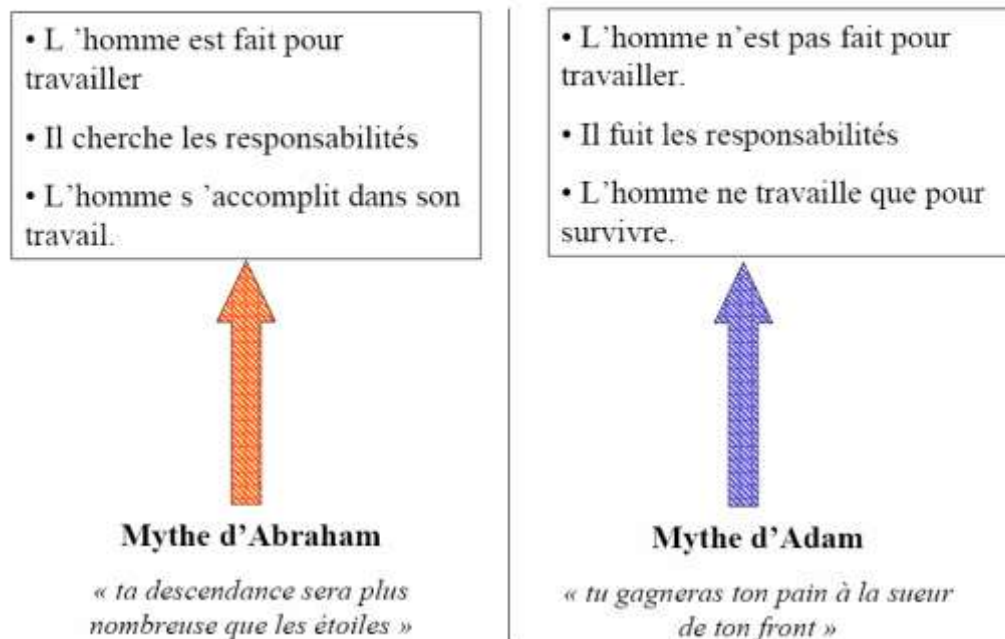
### L 'homme et le travail: deux visions antinomiques (1)

Douglas MAC GREGOR et les théories X et Y.

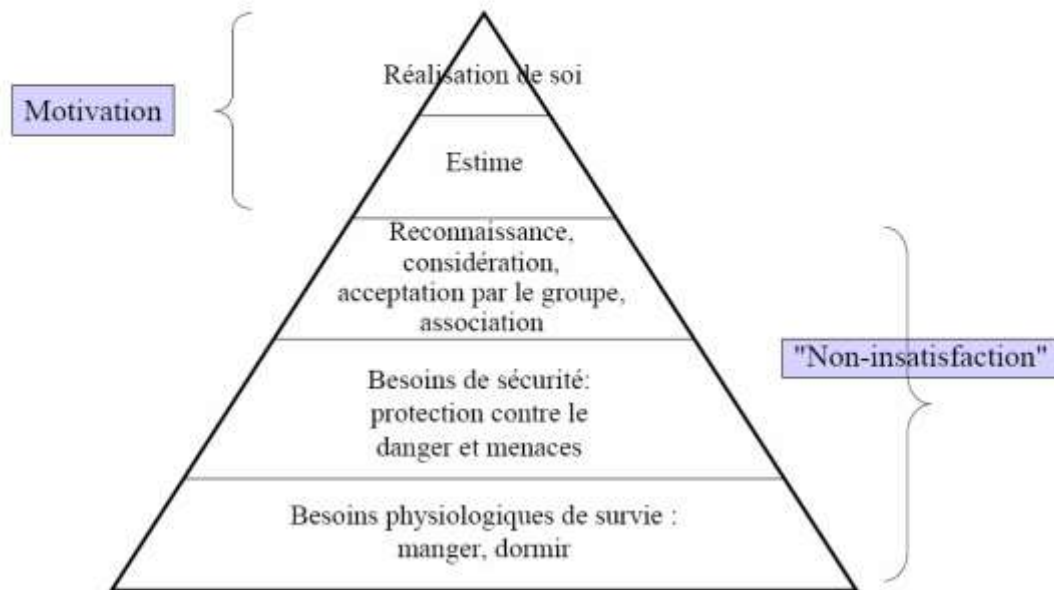


 Conséquences diamétralement opposées sur le management nécessaire

### L 'homme et le travail: deux visions antinomiques (2)



## LA PYRAMIDE DES BESOINS DE MASLOW\* : L'apport d'Herzberg



Qu'est-ce qu'un projet d'entreprise ?  
(1)

### La parabole du tailleur de Peter Drucker :

Nous sommes au Moyen-Âge. Un homme rencontre trois tailleurs de pierre sur le chantier d'une cathédrale. Il leur demande: « que faites-vous? ».

Le premier répond: « je taille des pierres pour gagner ma vie. »

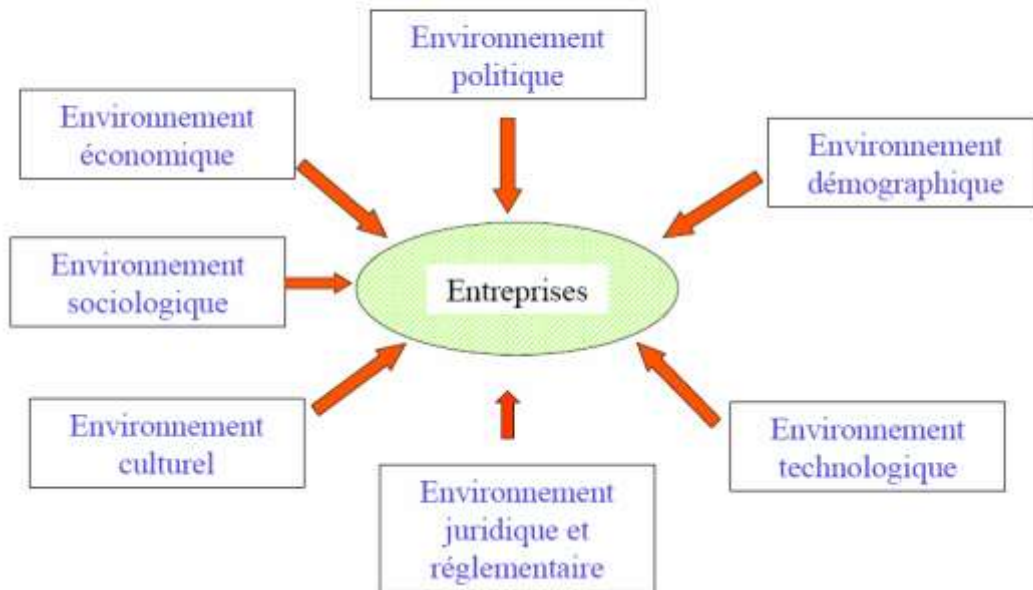
Le second: « je sculpte des statues dans la pierre ».

Le troisième: « je participe à l'édification d'une cathédrale. »...

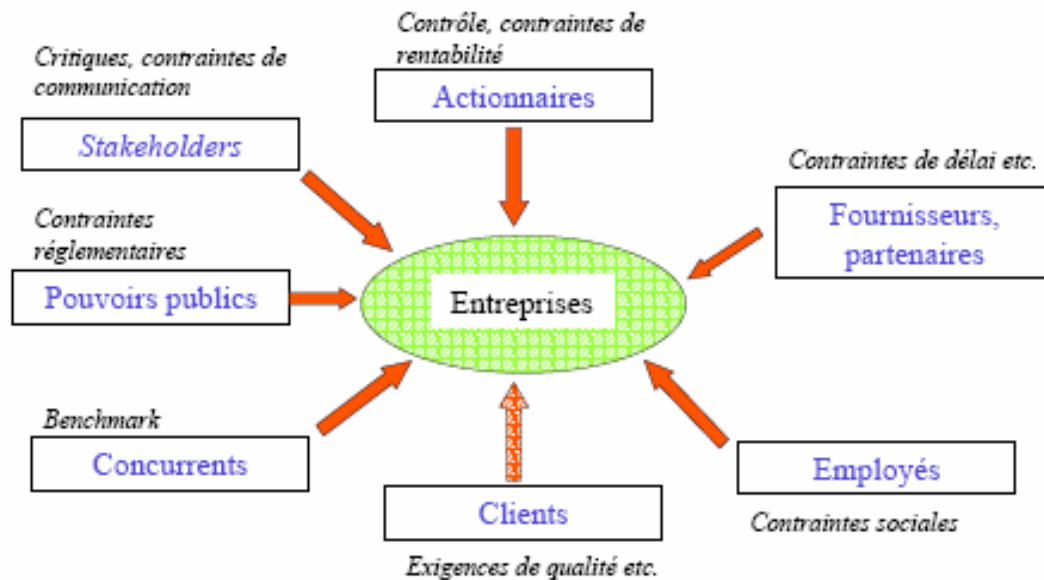


La vision que les acteurs ont de leur travail peut influencer énormément sur leur motivation, et partant, sur la qualité du travail effectué.

## L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE (1) : ses multiples facettes

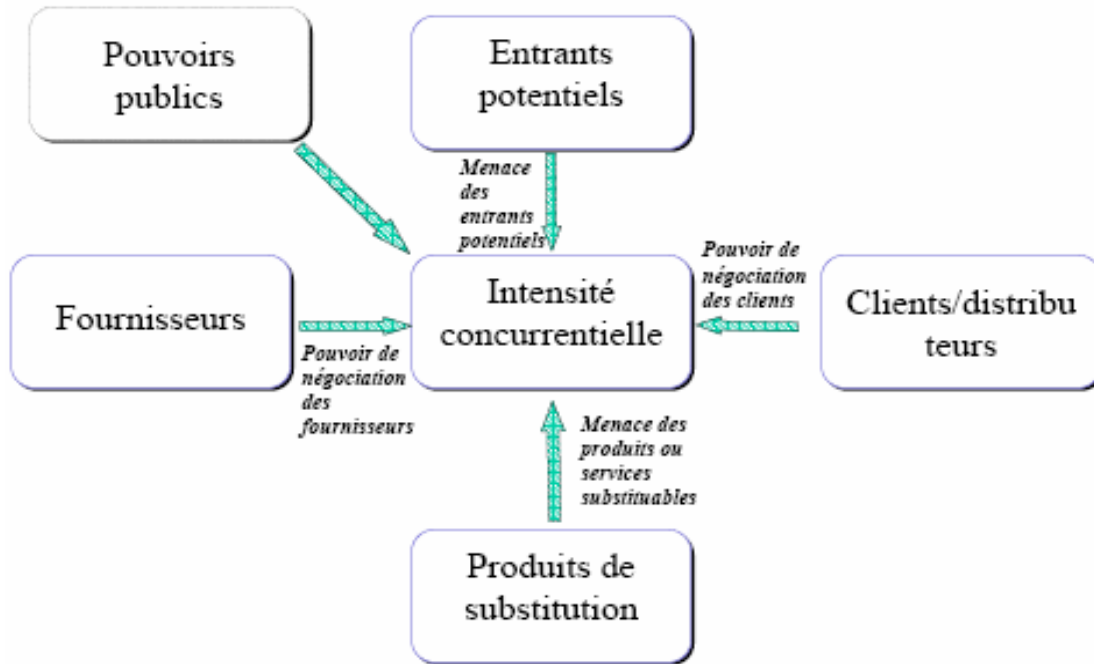


## L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE (2)

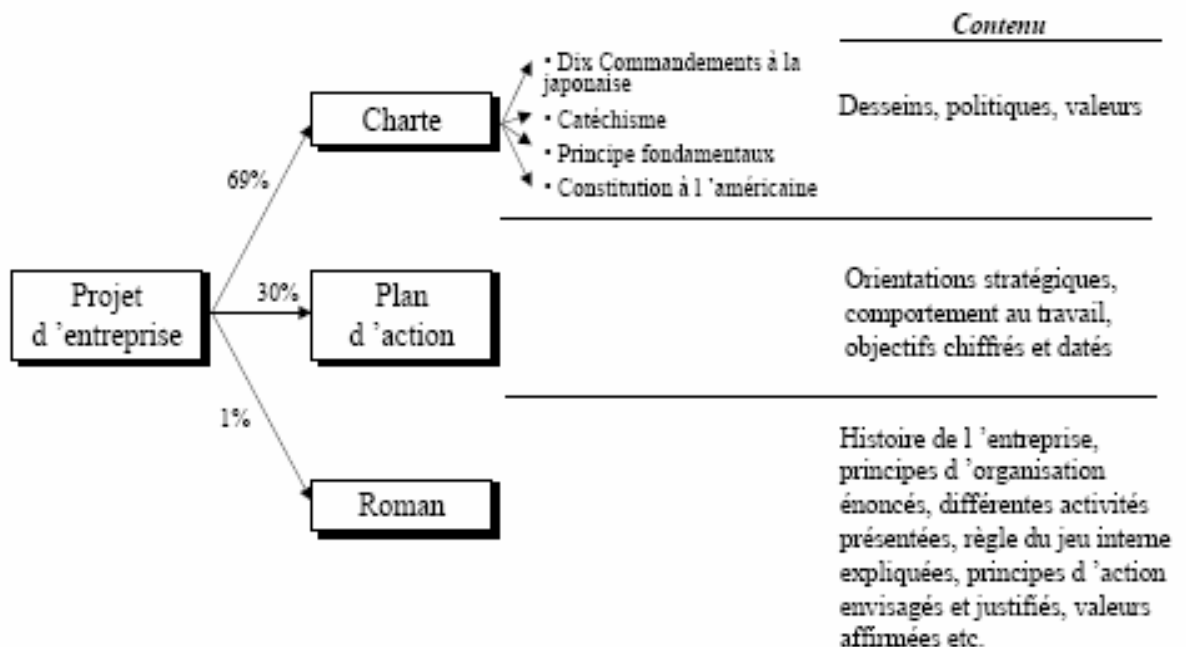


## LES 5+1 FORCES DE PORTER

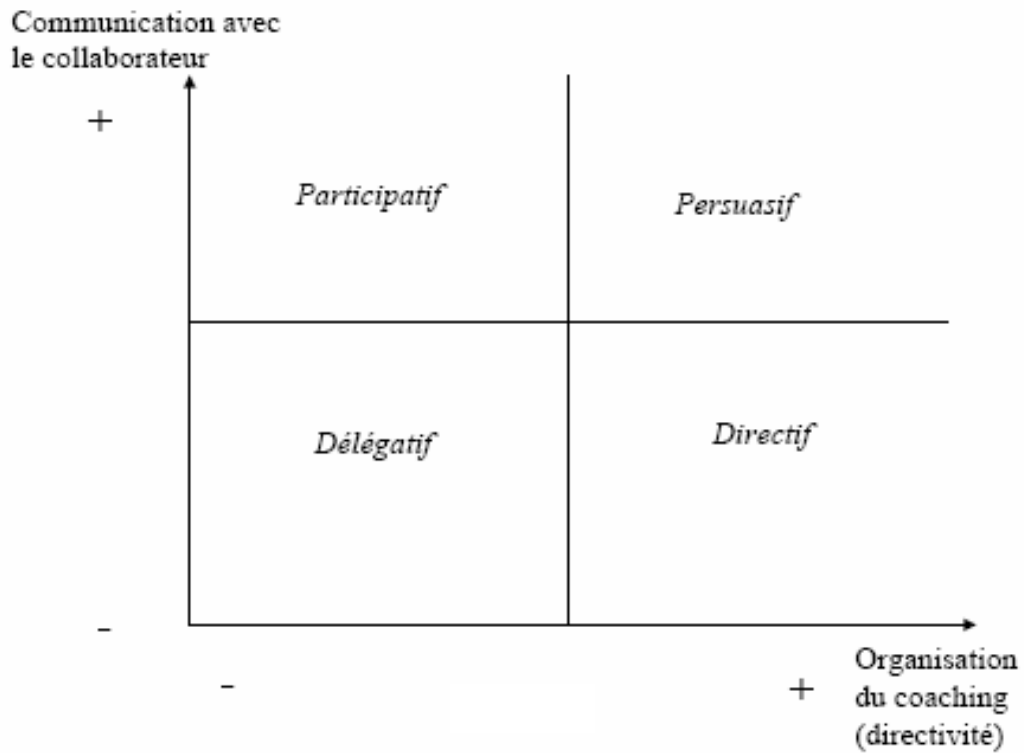
Détermination des forces qui structurent la dynamique concurrentielle dans une industrie



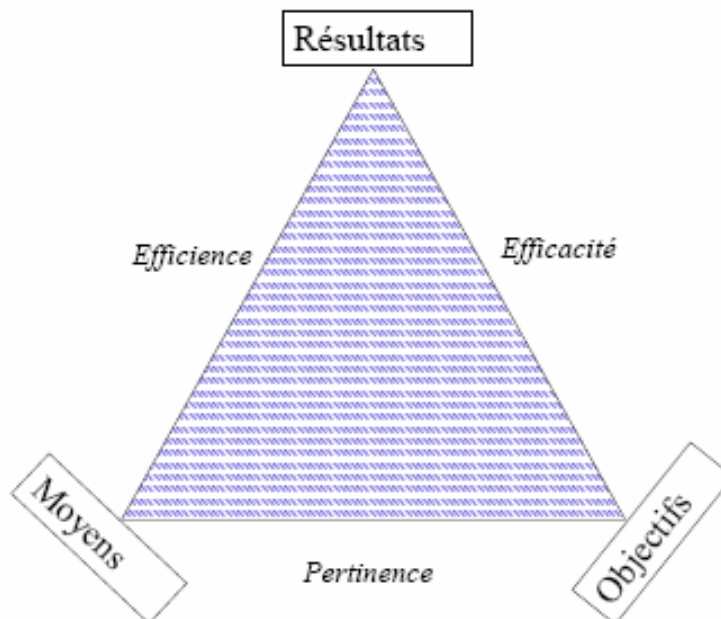
## Qu'est-ce qu'un projet d'entreprise ?



### Les différents styles de management



### DE LA DIFFERENCE EFFICIENCE / EFFICACITE



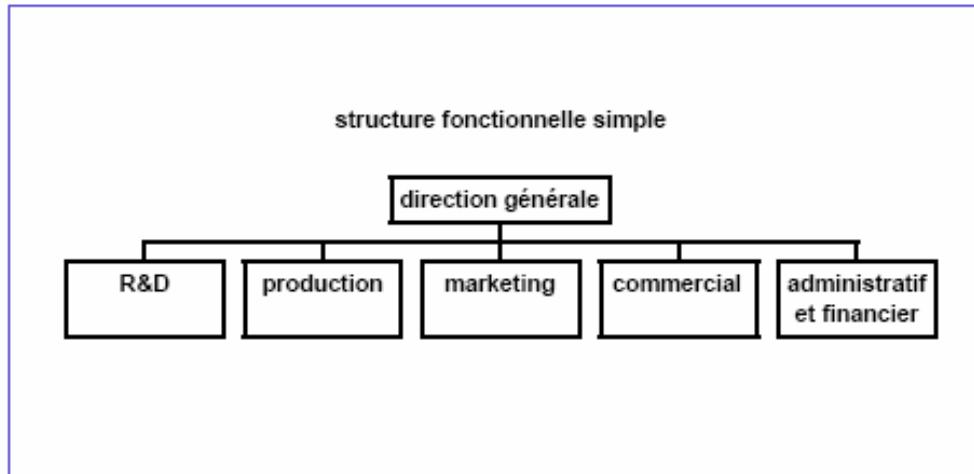
## Le bilan d'une entreprise

Actif (je possède)	Passif (je dois)
<b>Immobilisations</b>  Actifs circulants : • Stocks • Créances clients • Disponibilités	<b>Capitaux propres</b>  Dettes : • Emprunts long terme • Dettes fournisseurs
Solde actif	= Solde passif

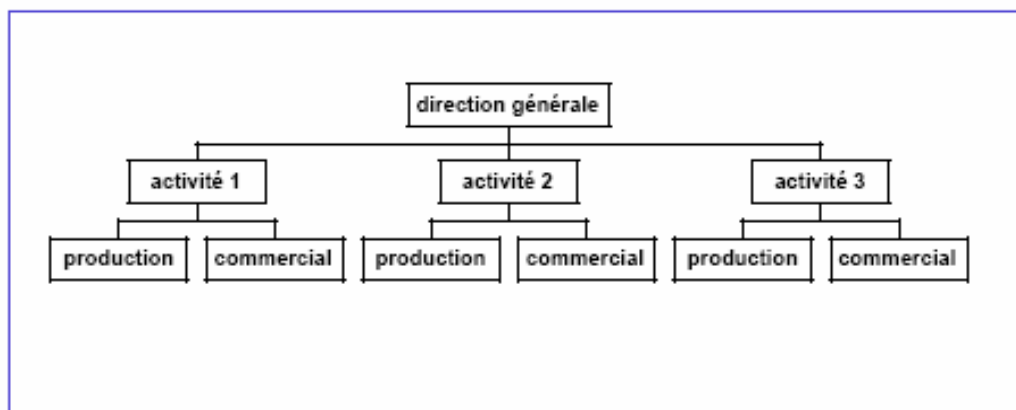
## Le compte de résultat d'une entreprise

Charges	Produits
Achats matières  Autres charges (personnel, financières...)	Ventes  Produits divers (produits financiers...)
Résultat (si positif !)	
Solde actif	= Solde passif

## La structure fonctionnelle

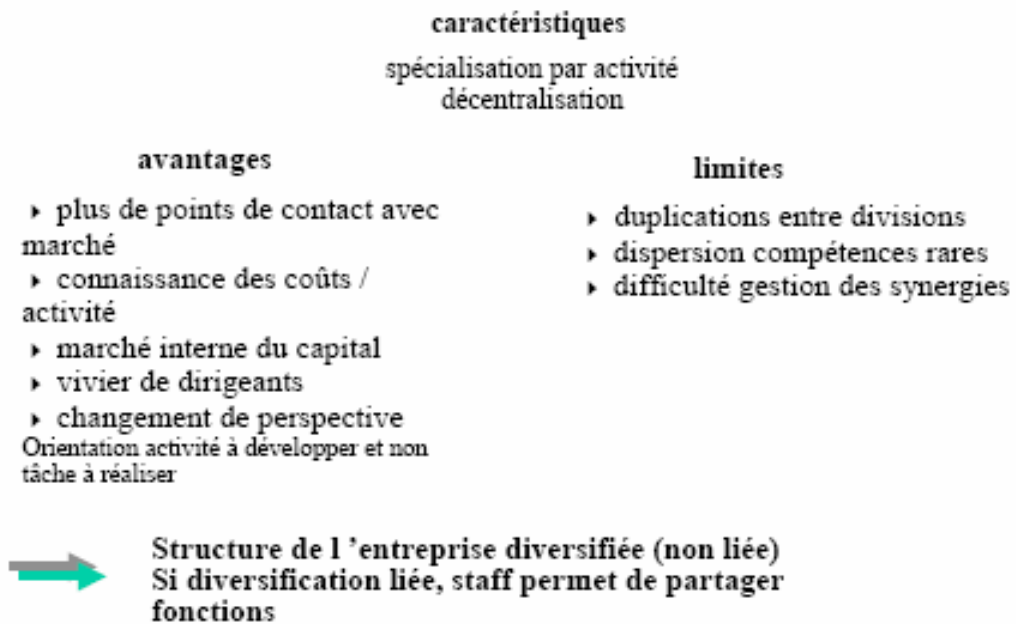


## La structure divisionnelle

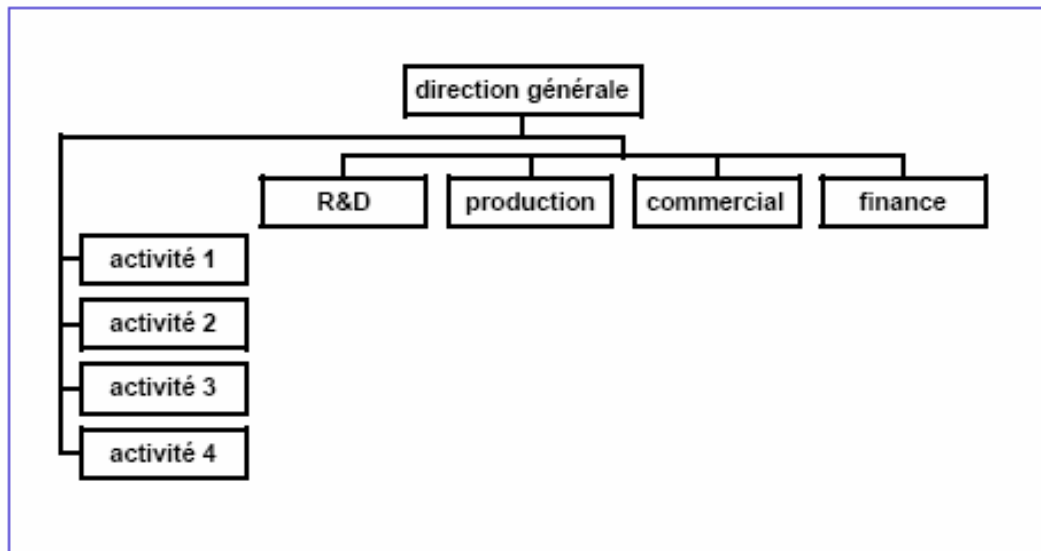




## Les caractéristiques d'une structure divisionnelle



## La structure matricielle



## Les caractéristiques de la structure matricielle

### caractéristiques

spécialisation par activité et fonction  
centralisation et décentralisation

#### avantages

- ▶ centralisation des ressources  
*niveau de compétence technique*  
*économies d'échelle*
- ▶ décentralisation par activité  
*flexibilité face aux évolutions des marchés*

#### limites

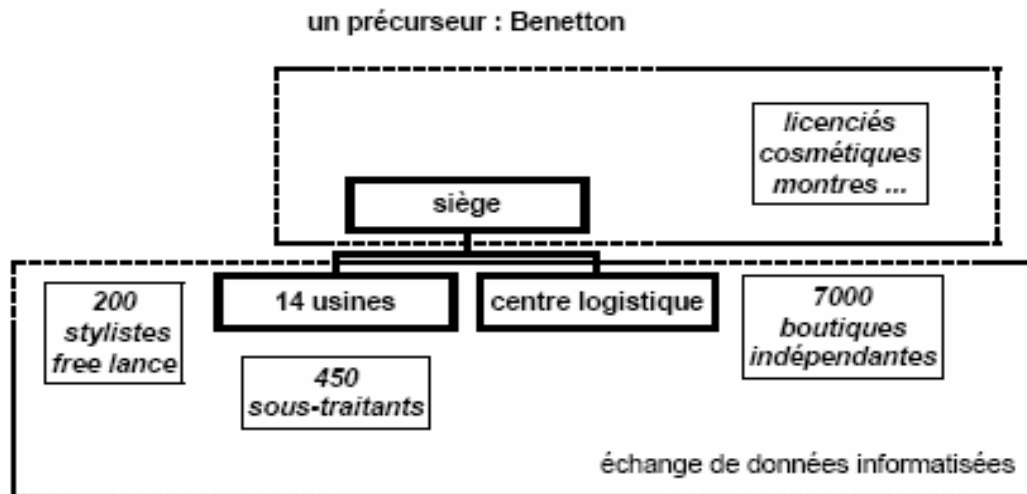
- ▶ lourdeur et complexité de la structure
- ▶ risques de conflits entre responsables  
« verticaux » et « horizontaux »
- ▶ ambiguïté des rôles  
*pas de chef ou deux chefs ?*

**→ structure de l'entreprise diversifiée dans activités liées  
nécessitant la mise en commun de ressources rares**

## Entreprise en réseau

- Associer des entreprises évoluant dans des domaines complémentaires
- Partenariats « verticaux » et « horizontaux »
- Formes anciennes d'organisation
  - Formes hybrides : relations entre marché et intégration
  - Franchises commerciales ; districts industriels italiens
- Touchées par le développement des nouvelles techno.
  - Facilitent les transactions
  - Baissent les coûts de coordination
  - Multiplient le nombre de partenaires possibles

## L'entreprise en réseau




## Quelques pistes de nouvelles formes organisationnelles

### Prospective

- **l'entreprise virtuelle**  
un noyau coordonnant des sous-traitants et partenaires  
ex : sous-traitants industriels ; designers ; logisticiens ; distributeurs reliés
- **l'entreprise provisoire**  
ex : cinéma  
du grand studio  
acteurs, réalisateurs, scénaristes, publicitaires, projectionnistes...  
à la société éphémère  
producteur indépendant, scénaristes et metteurs en scène

## Evolution structurelle classique

- ▶ **Structure fonctionnelle**
    - structure de la pme
    - structure de l'entreprise spécialisée/intégrée
  
  - ▶ **Structure divisionnelle**
    - au fur et à mesure de la diversification
    - et de la croissance externe
  
  - ▶ **Structure internationale**
    - mère/filiale puis division internationale
    - aux débuts de l'expansion internationale
  
  - ▶ **Structure globale**
    - entreprise diversifiée et internationalisée
- >Cas spécifiques : structures matricielles (partage ressources)  
>Durée limitée :structures de projet (« sous structure » temporaire)  
>Attention : cette évolution n'est pas figée !
- 

LES TYPES D'ORGANISATION A TRAVERS LES ÂGES (1)

Coordination par la hiérarchie

Coordination par le marché

*Ere industrielle classique (1900-1950)*

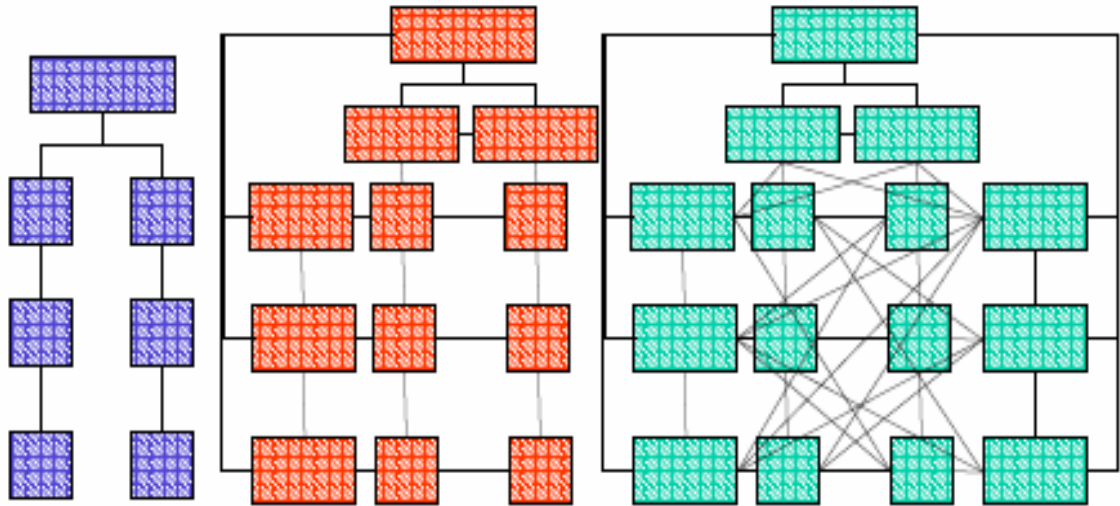
*Ere industrielle néoclassique (1950-1980)*

*Ere de l'information (1980-2000) unités autonomes, intrapreneuriat*

Hierarchie

Matrice

Marché interne



LES TYPES D'ORGANISATION A TRAVERS LES ÂGES (2)

Coordination par le clan

Coordination par le réseau, le don

*XXIe siècle*

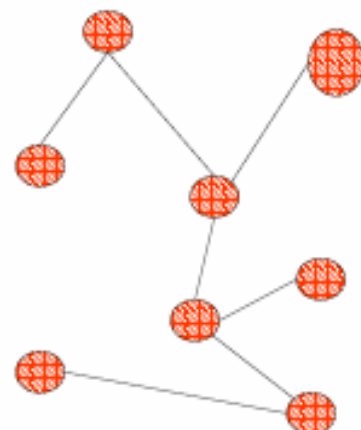
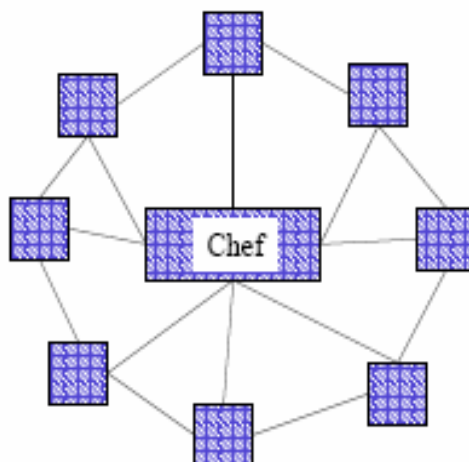
*Valeurs partagées*

*Coopération non*

*hiérarchique, confiance*

Clan

Réseau



## NOTES TECHNIQUES

### **Objets de formation A-2 / B-5 :**

FONCTION, DÉPARTEMENTS ET SERVICES DE L'ENTREPRISE

PROCESSUS DE PRODUCTION

## FONCTION, DÉPARTEMENTS ET SERVICES DE L'ENTREPRISE

### DETERMINATION DE LA STRUCTURE D'UNE ENTREPRISE

#### Choix d'une structure

L'entreprise va définir la structure qui lui est la mieux adaptée en se fondant sur la prise en compte d'un certain nombre de critères :

**La taille de l'entreprise** : plus une entreprise augmente sa taille et plus sa structure va devenir complexe. Les structures fonctionnelles par exemple sont adaptées à des petites entreprises où il n'y a qu'un seul dirigeant capable de gérer l'ensemble de la structure.

**La stratégie poursuivie** : la stratégie de l'entreprise rentre en compte dans la définition de la structure (exemple : structure par projet). Cette complexification de la structure s'accompagne alors d'une certaine bureaucratisation de l'entreprise ou le poids des services annexes à la production augmente dans le total de l'entreprise.

**L'âge de l'entreprise** : une jeune entreprise aura une structure relativement simple alors qu'une entreprise plus ancienne sera souvent victime de l'effet de bureaucratisation qui se traduira par une complexification de l'organigramme.

**La technologie utilisée par l'entreprise** : une production à l'unité se traduira par une structure simple alors qu'une production de masse entraînera souvent la mise en place d'une structure par produit.

**L'environnement de l'entreprise** : dans un environnement stable, l'entreprise aura tendance à privilégier une structure formelle centralisée alors que dans un environnement incertain, l'entreprise mettra en place une structure souple facilement adaptable.

#### Comparaison des avantages et inconvénients des différentes structures retenues :

Type de structure	Mode d'organisation	Avantages	Inconvénients
<b>Fonctionnelle</b>	Spécialisation par fonction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organigramme simplifié et clair</li> <li>▪ ressources concentrées</li> <li>▪ économies d'échelle</li> <li>▪ responsabilité unique de chacun des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ centralisation forte</li> <li>▪ faible communication transversale</li> <li>▪ structure rigide et donc lente à réagir (modes de communication lourds)</li> </ul>
<b>Divisionnelle</b>	Spécialisation par produit  Spécialisation par marché  Spécialisation par zone géographique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ structure décentralisée</li> <li>▪ recentrage sur les activités</li> <li>▪ structure adaptable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dispersion des ressources</li> <li>▪ déséconomies d'échelle</li> <li>▪ faible spécialisation</li> </ul>
<b>Staff and line</b>	Séparation entre commandement et conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ respect de l'unité de commandement</li> <li>▪ décisions prises par des spécialistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alourdissement des coûts de fonctionnement</li> <li>▪ productivité des services fonctionnels non mesurable</li> </ul>
<b>multidivisionnelle</b>	Séparation entre les tâches opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mise en commun des ressources affectées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dualité de commandement</li> <li>▪ problèmes de coordination</li> </ul>

Type de structure	Mode d'organisation	Avantages	Inconvénients
	et la gestion des produits	ensuite selon les projets ■ gestion souple des ressources disponibles	globale de l'action de la firme ■ coûts d'organisation

En économie, l'entreprise est traditionnellement définie comme étant « une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit »(TOPDICO, Hachette éducation).

On constate alors que l'entreprise d'un point de vue générique se distingue par :

**Son but** : qui est l'essence même de son existence et qui est souvent confondu avec la nature du bien ou service qu'elle produit.

**Les moyens qu'elle met en œuvre pour atteindre ce but** : les objectifs de l'entreprise détermine les moyens humains, matériels, immatériels et financier qu'elle va engager pour produire.

**La recherche du profit** : une entreprise ne peut exister que si elle crée de la valeur ajoutée du fait même de sa fonction de transformation.

Mais limiter l'entreprise en tant que telle à sa simple expression économique, c'est faire l'impasse sur un certain nombre d'aspect qui rendent d'autant plus complexe la définition même de l'entreprise. Car celle-ci est aussi :

**Une entité autonome** : lors de sa création, l'entreprise acquiert une personnalité qui dépasse sa simple expression juridique. On attribue alors à l'entreprise une terminologie qui lui confère souvent des caractéristiques d'être vivant : une entreprise naît, grandit, meure, agit avec morale (entreprise citoyenne...)

**Une entité qui modifie son environnement** : par son action, une entreprise agit et réagit à son environnement via notamment les externalités qu'elle produit (pollution). Elle change donc constamment pour s'adapter aux évolutions de la sphère économique, sociale, juridique dans laquelle elle évolue.

**Une organisation sociale** : qui est le reflet des individus qui la compose et qui poursuivent eux-mêmes des objectifs parfois différents de l'entreprise elle-même. L'entreprise est alors au cœur des conflits sociaux, le lieu de cristallisation des problèmes plus généraux de la société.

**Un système complexe car ouvert** : l'entreprise est constamment en relation avec un nombre important de partenaires vers lesquels (et à partir desquels) elle échange des biens, des services, des hommes, des informations...

Au delà de sa fonction première et essentielle qui est de produire un bien ou un service, l'entreprise doit être vue comme une organisation complexe, créée et animée par des hommes, ouverte sur son environnement et qui est en interaction perpétuelle avec lui. Sans aller jusqu'à lui donner un caractère humain, l'entreprise en tant qu'entité autonome doit alors s'analyser dans toute sa diversité. C'est ce que nous allons tenter de voir dans les chapitres suivants.



## PROCESSUS DE PRODUCTION

### QU'EST CE QUE LE SYSTEME DE PRODUCTION

#### Définition

Le système de production décrit l'ensemble du processus grâce auquel l'entreprise produit un bien ou un service apte à satisfaire une demande à l'aide de facteurs de production acquis sur le marché.

Dans le cadre d'une entreprise, le système de production, outre sa finalité première qui est de produire un bien économique, cherche à satisfaire d'autres objectifs secondaires :

#### Les objectifs associés

**Objectif en terme de quantités produites :** la fonction de production doit permettre à l'entreprise de satisfaire la demande qui lui est adressée ce qui suppose que l'entreprise adapte sa capacité de production au volume des ventes. Ceci passe par des actions visant à maintenir en l'état les capacités productives ou par la mise au point de plans d'investissements en capacité.

**Objectif en terme de qualité :** les biens économiques produits doivent être de bonne qualité, c'est-à-dire doivent permettre de satisfaire les besoins de la clientèle. Mais la production doit aussi être de qualité en terme d'utilisation de ressources afin de respecter le critère d'efficacité attaché au système productif. Le système productif doit donc être économe en ressources et constant en terme de qualité.

**Objectif de coût :** le système productif adopté par l'entreprise doit proposer les plus faibles coûts de production possibles de manière à garantir la compétitivité de l'entreprise. De plus, les coûts de production calculés doivent aussi être mis en relation avec les coûts de production prévus par le centre opérationnel. Sur la longue période, cet objectif de coût se traduit par la recherche permanente de gains de productivité afin de détenir ou de conserver un avantage compétitif coût pour l'entreprise.

**Objectif de délai :** le système de production doit certes produire, mais dans des délais raisonnables, c'est-à-dire en conformité avec le niveau de la demande à laquelle doit faire face l'entreprise. Ceci suppose la mise en place d'un mode de production réactif qui permettra soit d'éviter des stocks de biens finaux, soit de ne pas connaître de goulets d'étranglement. En terme de productivité, l'objectif de délai signifie aussi réduire les délais de fabrication.

**Objectif de flexibilité :** le système productif doit être flexible soit pour pouvoir s'adapter aux variations de la demande, soit pour tenir compte des évolutions de l'environnement productif de l'entreprise (innovations technologiques...), soit pour permettre une production simultanée de plusieurs types de produits différents en même temps.

Bien que ces objectifs soient poursuivis conjointement par l'entreprise, il arrive que celle-ci soit amenée à donner un ordre de priorité dans la poursuite de ces objectifs en fonction du mode de production retenu. Ainsi, une organisation du travail basée sur le modèle tayloriste a comme objectif principal la recherche de gains de productivité, mais ce type d'organisation se fait forcément au détriment de la recherche de flexibilité. Le choix d'un mode de production répond donc aux caractéristiques du marché dans lequel évolue l'entreprise (un marché de consommation de masse se caractérise par une standardisation des produits et donc par une compétitivité centrée sur les coûts de production ce qui entraîne la mise en place d'un mode de production ayant comme objectif prioritaire la recherche de gains de productivité).

## L'ORGANISATION DE LA FONCTION DE PRODUCTION

Lorsque l'on parle de fonction de production, il est important de noter que cette fonction se décompose en un certain nombre de services qui ont un rôle soit opérationnel, soit fonctionnel.

**Rôle opérationnel :** un service a un rôle opérationnel lorsqu'il a pour mission soit la fabrication, soit l'expédition du bien produit par l'entreprise.

**Rôle fonctionnel :** un service a un rôle fonctionnel lorsqu'il se charge de définir, d'organiser ou de contrôler l'activité de production de l'entreprise.

### Les principaux services opérationnels

On distingue dans l'entreprise différents types de services opérationnels :

**Le service fabrication :** est en charge de la fabrication proprement dite des produits finaux de l'entreprise ce qui implique la gestion des quantités produites, de la qualité de la production et du respect des délais de fabrication prévus.

**Le service expédition :** a en charge la préparation des commandes et leur livraison au service de transport chargé de les livrer aux clients de l'entreprise. Ce service assure donc en outre la gestion des stocks de produits finis de l'entreprise.

**Le service manutention :** qui prend en charge l'organisation de la circulation des flux physiques au sein de l'entreprise entre les différents services ou ateliers entrant dans le processus de production.

**Le service outillage :** est chargé de gérer les stocks d'outils indispensables à la réalisation de la production qu'il faille les acheter ou qu'il faille les produire en interne.

**Le service entretien :** a pour mission de maintenir le bon fonctionnement de la chaîne de production soit en intervenant sur les pannes éventuelles, soit en assurant une maintenance permanente de l'outil de production.

### Les principaux services fonctionnels

Ces services prennent en charge la préparation du travail (c'est-à-dire l'organisation du mode de production) et le contrôle du bon fonctionnement de la chaîne de production.

**Le bureau des études :** il conçoit les prototypes des produits réalisés par l'entreprise et en donne une définition complète qui permettra de mettre en place un processus de production standardisé notamment au niveau des pièces et composants utilisés.

**Le bureau des méthodes :** définit les méthodes de production qui vont être utilisées pour réaliser le produit proposé par les bureau des études dans le soucis de permettre une production au moindre coût. Ce service décrit donc entre autre la succession des opérations à réaliser pour produire un bien, l'organisation de ces différentes phases de production dans le temps et dans l'espace.

**Le bureau d'ordonnancement :** assure le lancement proprement dit de la phase de production en cherchant à minimiser le délai global de production et ce, pour un coût global qu'il ne faut pas dépasser.

**Le service de contrôle de la production :** se charge de vérifier que les services opérationnels remplissent bien leur mission dans les conditions définies par le bureau des méthodes que ce soit en terme de délai, de qualité, de rendement ou de coût de production.

## LES DIFFERENTS MODES DE PRODUCTION

Bien que chaque entreprise soit libre d'organiser comme elle le souhaite sa fonction de production, le choix du mode de production va reposer sur l'analyse de différents critères.

### Les critères de sélection d'un mode de production

**Les quantités de biens ou services devant être produites** : le mode de production variera selon que la production de l'entreprise est unitaire (une seule unité produite à chaque fois), ou concerne des séries plus ou moins importantes (petites, moyennes ou grandes séries). Plus le volume de la production est important, plus le mode de production sera standardisé et reposera sur une structure de production formelle est rigide.

**La nature du processus de production** : celui-ci peut être de nature continu (la production ne s'arrête jamais et est concentrée en un seul lieu) ou discontinue (production à la demande ou fractionnée dans le temps ou dans l'espace).

**La nature du type de gestion de la production** : la fonction de production peut être pilotée soit par la demande (pilotage par l'aval) c'est-à-dire que c'est la commande passée par le client qui déclenche le processus de fabrication, soit pilotée par l'amont, c'est-à-dire que le processus de production répond à un cahier des charges prédéfini ce qui peut se traduire par la constitution de stocks de produits finis.

**La nature de l'implantation de l'outillage** : le processus de production peut reposer soit sur des ateliers spécialisés qui regroupent l'ensemble des postes de travail de même nature, soit sur des ateliers autonomes qui assurent l'ensemble des tâches nécessaires à la réalisation d'une production, soit par ligne (chaîne de fabrication) ou se succèdent les différentes tâches nécessaires à la production d'un bien qui circulent d'un bout à l'autre de la chaîne de production.

A partir de ces différents critères, on peut identifier différents types de processus de production.

### Les principaux modes de production traditionnels

Ces modes de production traditionnels se caractérisent de la manière suivante :

<b>Mode de production</b>	<b>Production unitaire</b>	<b>Production par lot</b>	<b>Production en série</b>	<b>Production en continu</b>
<b>Caractéristique</b>	Fabrication sur mesure en fonction de la demande du client	Petites séries diversifiées de produits identiques	Grande série de produits identiques et standardisés	Flux continu de produit homogènes
<b>Automatisation</b>	Limitées aux fonctions essentielles	La flexibilité est assurée par la présence d'équipements productifs programmables	Forte automatisation à partir d'équipements programmés peu flexibles	Automatisation s'applique à tous les stades de la production et entre les différents stades eux-mêmes
<b>Type de pilotage</b>	Production à la commande (par l'aval)	Production par l'aval	Production anticipée (par l'amont)	Production anticipée (par l'amont)
<b>Spécificités</b>	Recherche de qualité et de flexibilité de l'appareil productif	Production en flux tendus mais outillage flexible	Recherche d'économie d'échelle mais pas de flexibilité	Économie d'échelle et automatisation complète
<b>Exemple</b>	bâtiment	Biens de production	Moteurs, composants industriels	Boisson, aciers