

Laurent Baudinot



# Organiser et structurer l'entreprise

# L'entreprise : concept & réalité ?

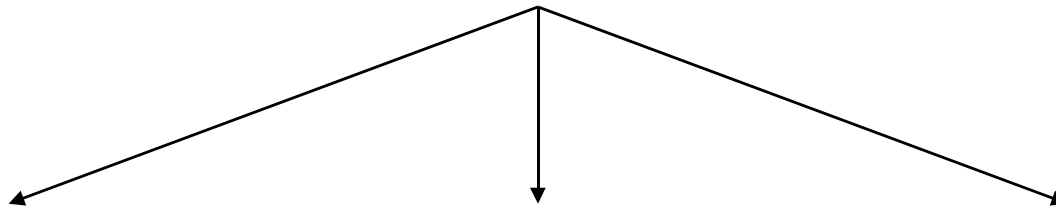


Une situation *moderne*

- La proto-industrie
- L'entreprise industrielle
- L'entreprise du XXI siècle

# L'entreprise du XXI siècle

## Prolifération des savoirs

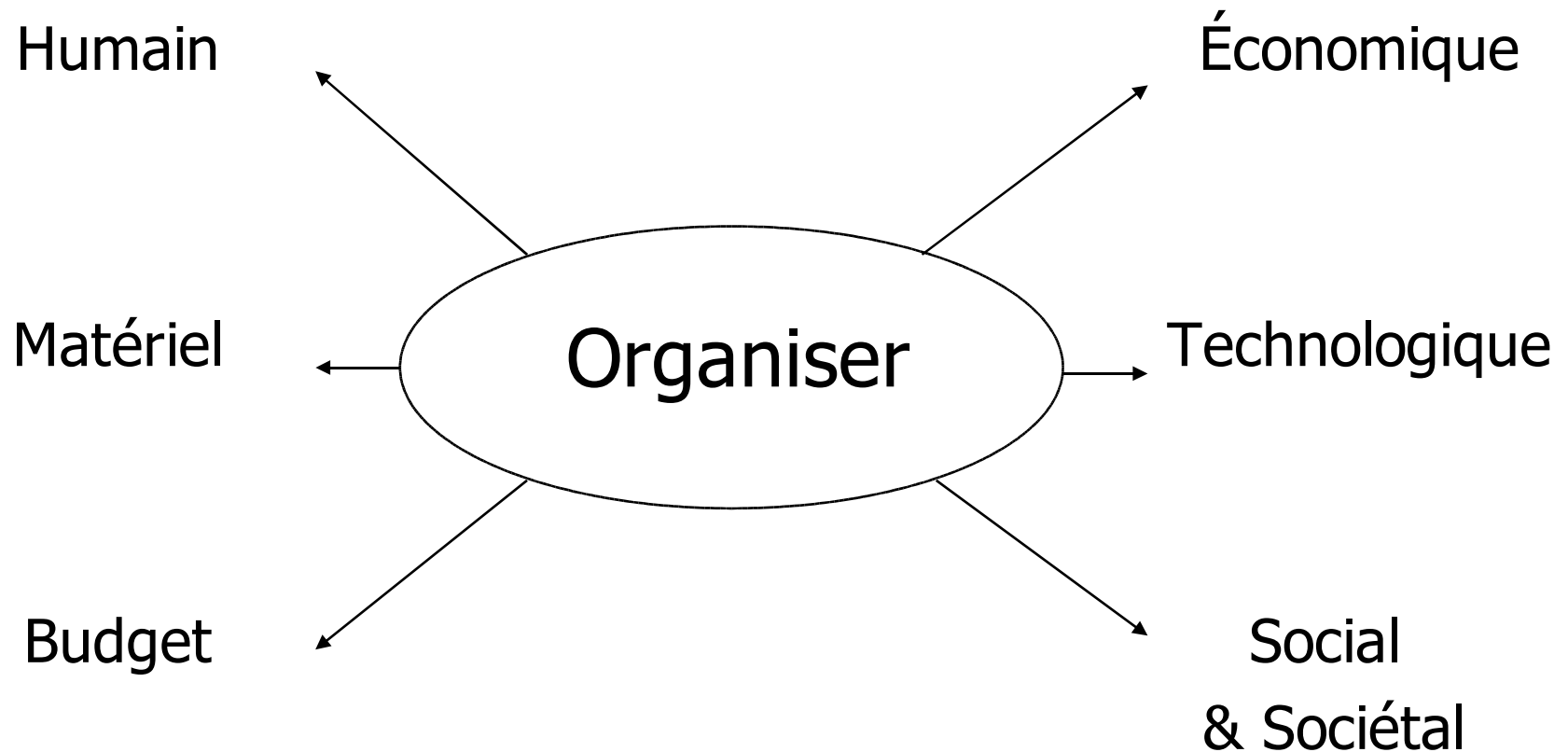


**Progrès**  
technologiques


**Environnement**  
complexe et  
instable

**Attentes**  
des clients

# Qu'est-ce qu'organiser ?



# Qu'est-ce qu'organiser ?



C'est doter une entreprise, un secteur ou une fonction au sein de celle-ci, d'un **mode de fonctionnement** permettant la réalisation efficace des activités de gestion et d'exécution par une **utilisation optimale des ressources** disponibles.

# Organiser et diriger



Les trois fonctions du

## Management

- Piloter et gérer le système
- Animer les ressources humaines
- Optimiser l'organisation

# Comprendre l'organisation !



- Qui fait Quoi ?
- Où ?
- Quand ?
- Comment ?

# L'approche systémique



L'approche systémique préconise d'analyser simultanément lors d'une organisation ou d'une réorganisation les trois aspects suivants:

- Administration
- Organisation technique
- Aspects humains

# Mettre sur pied l'organisation



- Il faut analyser un travail en vue de le diviser et de le répartir entre un certain nombre d'unités administratives.
- Il faut définir les activités à organiser.
- Il faut regrouper les activités pour former des unités administratives: **départementalisation**

# Types de focalisation



- 1) Focalisation par objectifs
- 2) Focalisation par produit
- 3) Focalisation par processus

# 1) Focalisation par objectifs



Elle met l'accent sur un ou plusieurs aspects de QUALITÉ

- Veut-on avoir des produits au moindre coût?
- Veut-on la meilleure qualité?
- Veut-on être surtout certain de satisfaire la demande?

## 2) Focalisation par produit



- Met l'accent sur un produit/usine pour l'ensemble du marché.
- Grande décentralisation, importante flexibilité (nouveau produit).
- Ne requiert pas une planification trop précise ou un contrôle trop rigoureux à l'échelle de l'entreprise.

## 2) Focalisation par produit



- Conseillé lorsque les technologies de processus ne sont ni complexes, ni coûteuses.
- Producteur est vulnérable en cas de grève, incendie, etc.

### 3) Focalisation par processus



- Adéquat lorsque plusieurs sous-produits sont fabriqués dans une même usine.
- Adéquat lorsqu'il y a plusieurs usines: une par sous-produit => centre des coûts.

### 3) Focalisation par processus



- Moins flexible que la focalisation par produits.
- Permet la réduction des coûts d'exploitation
- Au siège social, les activités de planification, de coordination et de contrôle sont plus complexes et plus centralisées.


# L'organisation technique



C'est la mise sur pied des moyens permettant de réaliser, d'une façon optimale les diverses activités

- de pilotage,
- d'information
- d'exécution dans l'entreprise.

# Les activités qui composent l'organisation du travail?



- Standardisation de l'équipement et de l'outillage.
- Amélioration des méthodes et des conditions physiques du travail.
- L'établissement d'un temps standard requis dans les conditions normales de travail.

**L'organisation du travail permet d'accroître la production en faisant travailler mieux.**

# Organisation technique



- Évaluation et rémunération
- Système d'information
- Gestion des documents
- Automatisation du travail

# Organisation technique



- Robotique
- Bureautique
- Équilibrage des chaînes
- Organisation du travail

# Organisation du travail



(Organisation scientifique du travail, étude du travail, étude des temps et mouvements):

Elle comprend un ensemble de techniques qui servent à analyser chaque élément d'un travail donné.

# Organisation du travail



Le but d'une telle analyse est d'éliminer toute opération inutile dans le travail et de développer la méthode la plus rapide, la plus efficace et la plus sécurisante dans l'exécution de ce dernier en vue d'élever la productivité.

# Méthodes de mesure du travail



**Chaque étape  
est mesurée en temps...**

# Étude des méthodes



**QQQOCP**

- Qui fait Quoi ?
- Quand ?
- Où ?
- Comment ?
- Pourquoi ?

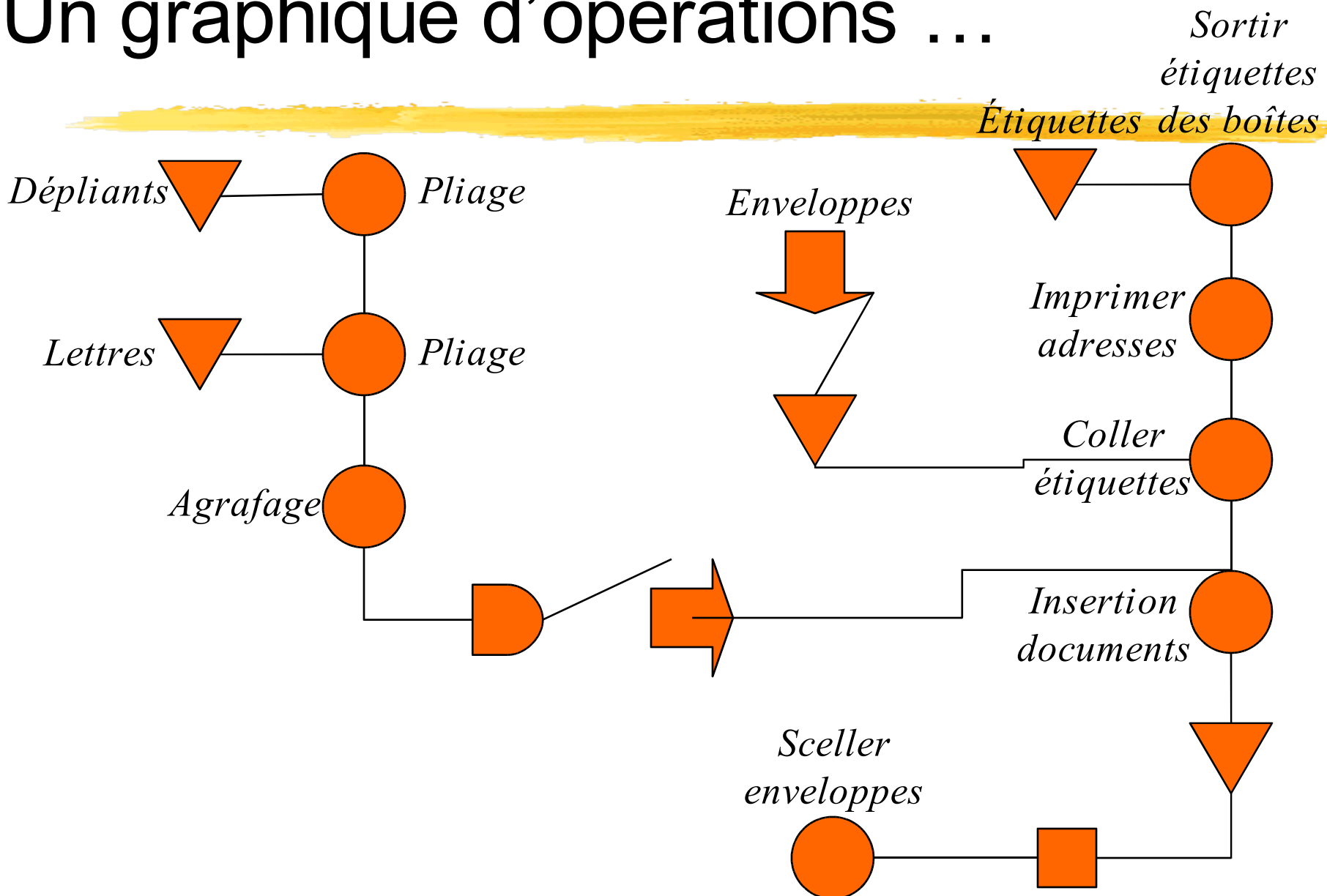
*Et des techniques...*

# Graphique d'opérations



- Représentation d'une suite d'opérations ou d'activités illustrées, par des symboles recommandés par l'American Society of Mechanical Engineers (ASME).
- Permet de visualiser l'ensemble des opérations.

# Un graphique d'opérations ...

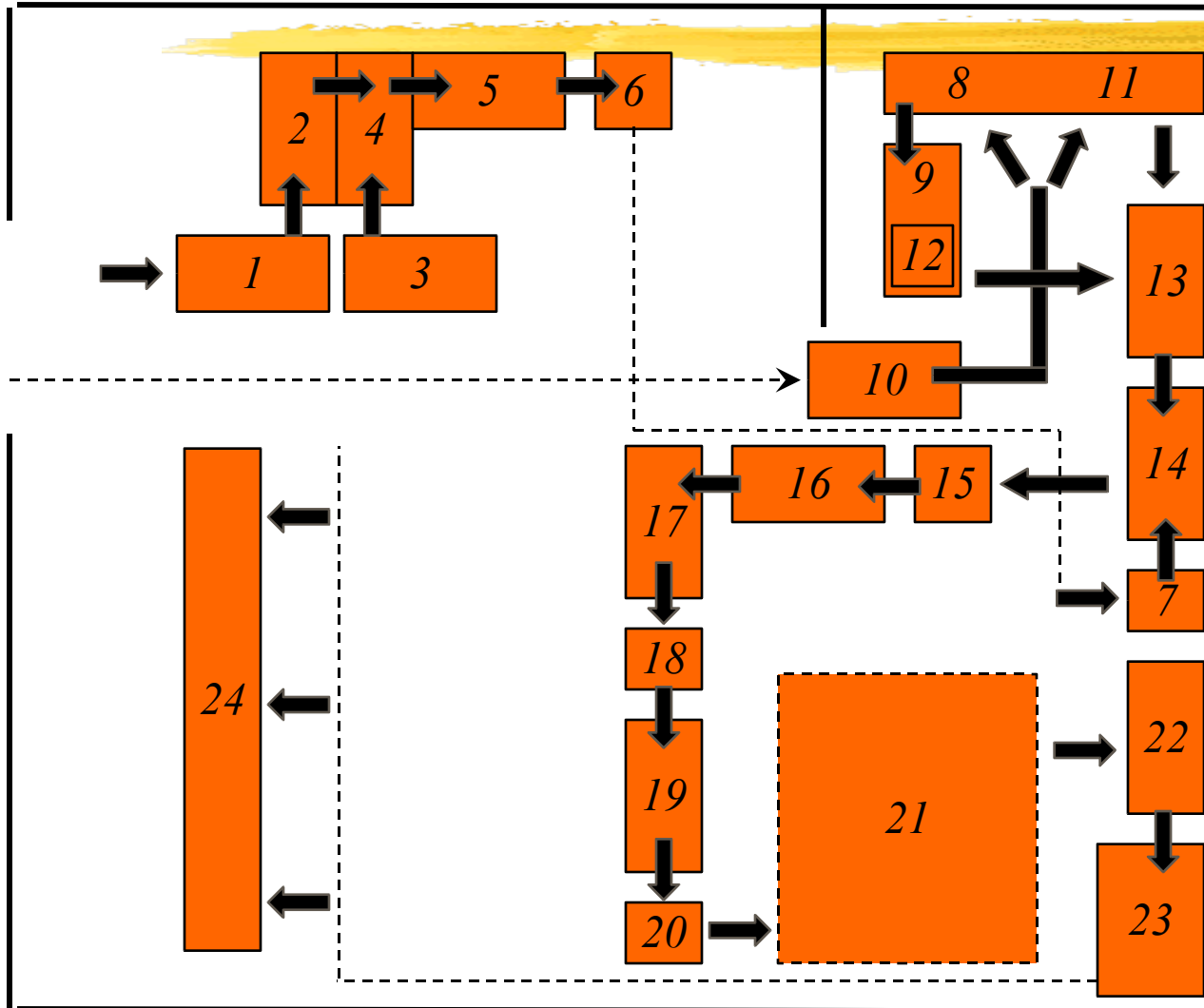


# Graphique de cheminement ou schéma de circulation



- Plan de l'usine dessiné à l'échelle.
- Le diagramme comprend l'emplacement exact des machines, les détails de l'édifice (colonnes, ascenseurs, portes, etc.)
- Les points d'activités sont marqués ainsi que le déplacement des travailleurs et des matières.

# Un graphique de cheminement



1. Dépliants
2. Pliage
3. Lettre
4. Pliage
5. Agrafage
6. Attente
7. Transport
8. Étiquettes
9. Retrait des étiquettes
10. Manutention
11. Enveloppes
12. Impression
13. Collage étiquettes
14. Insertion
15. Accumulation
16. Contrôle
17. Scellage
18. Attente
19. Affranchissement
20. Accumulation
21. Ensachage
22. Vérification
23. Transport
24. entreposage

# La mesure du travail



- Elle sert à déterminer le contenu d'une tâche par le calcul du temps d'exécution selon une norme de rendement bien définie, requis par un ouvrier qualifié.
- Elle vise à déterminer les temps improductifs dans les diverses tâches en vue de les éliminer.

# À quoi sert la mesure du travail?

- À déterminer s'il y a des améliorations possibles d'un travail donné en examinant les temps improductifs.
- À évaluer l'efficacité d'une méthode par rapport à une autre.
- À estimer le temps requis par unité de produit.

# À quoi sert la mesure du travail?



- À mesurer l'efficacité d'un travailleur ou d'un service.
- À estimer les coûts, calculer les coûts standards et le prix de revient pour la préparation des soumissions.
- À équilibrer les tâches en série.

# La mesure du travail (suite)

Chaque mouvement est divisé en éléments de base tels que déplacer, saisir, assembler, et chaque élément à une **valeur-temps**.

Le temps se mesure par **chronométrage**.

On peut également avoir des **temps préétablis**.

# Facteurs difficiles à quantifier



- Jugement d'allure: cadence de travail.
- Majorations à prévoir pour les repos et la fatigue découlant du travail.

=> Il faut choisir un **travailleur moyen** pour faire une étude de mesure du travail valable.

# L'approche systémique



Approfondissement et démarches

**Modèle IPEMER**

**Modèle OPERA**

# L'approche systémique



## Le modèle **IPEMER**

- **I** = intrants
- **P** = processus
- **E** = extrants
- **M** = missions
- **E** = environnement
- **R** = rétroaction

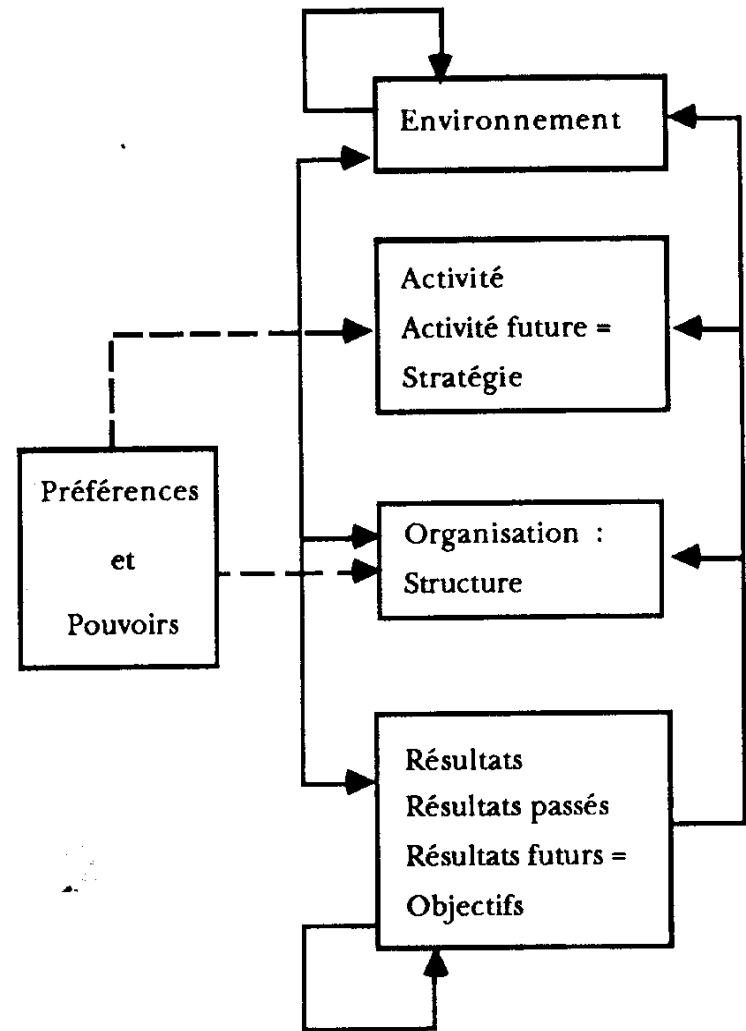
# Une autre approche systémique



## Le modèle **OPERA**

- **O** = organisation
- **P** = préférences
- **E** = environnement
- **R** = résultats
- **A** = activité

# Le modèle OPERA



Légende :

→ , X : fonction de ...

- - -> , ∩ : en passant par le filtre des ...

# Et maintenant...

## Au travail !

