

	1999	2008	2010	2016	2020
Créations d'entreprises	200 000	327 000	622 000	554 000	815 000
Défaillances	38 000	47 000	50 000	63 000	52 000

Ainsi, on crée + d'entreprises par rapport au nombre d'entreprises défailtantes.

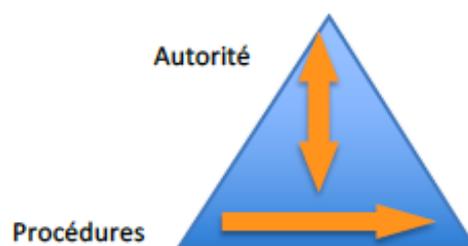
2008 : statut de **l'autoentrepreneur** (depuis 2015 on ne parle plus d'autoentreprise mais de microentreprise)

- Démarches simplifiées : dispense Registre du Commerce et des Sociétés (RCS), on pouvait faire une déclaration sur internet (restauré aujourd'hui)
 - Forme juridique : entreprise individuelle
 - Conditions : selon revenu fiscal et CA (dès qu'elle aura dépassé un certain CA, il faudra changer de statut)
 - Fiscalité : pas de TVA mais forfait (impôts + charges) sur le CA + cotisation foncière des entreprises
 - Diffusion : 1 création sur 2 de création sont des autoentreprises, et 50% sans CA (pour avoir une possibilité juridique si une occasion se présente de pouvoir facturer quelque chose à quelqu'un)
- Forte croissance de création d'entreprises en 2010 suite à la création du statut d'autoentrepreneur.

II / La structure des organisations

Structure : « somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » - Mintzberg, 1979

- ⇒ Renvoie aux caractéristiques d'une organisation (plusieurs personnes rassemblées, objectif à atteindre par un travail à réaliser)
- ⇒ Division du travail et coordination : il faut coordonner le travail divisé pour plusieurs personnes (autorité, répartition des décisions, procédures)



Ceci va amener à fonder le management moderne, **Henri Fayol** (ingénieur français) est considéré comme l'un des fondateurs du management. Il a proposé **14 principes d'administration** (1916) pour former les bases de la gestion dont :

Le principe hiérarchique :

Ensemble de caractéristiques :

- Organisation décomposée **en plusieurs niveaux**
- Autorité obtenue par **délégation du niveau supérieur**
- **Problème de coordination** remonte au niveau supérieur
- Avantage : faire faire des choses désagréables à des gens qui ne le veulent pas (le mot travail vient de tripalium qui est un instrument de torture, exemple armée romaine)

Grandes entreprises au XIXème siècle : vont embaucher officier pour devenir des cadres de ces entreprises car ils vont amener un mode d'organisation qu'ils connaissent bien.

Le principe d'autorité et de responsabilité :

Il définit ainsi l'autorité comme le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. Dans une organisation, des individus ont le droit de commander. Une personne qui dispose d'une autorité doit porter une responsabilité.

Le principe de discipline :

C'est le respect des conventions qui ont pour objet l'obéissance, l'assiduité, la tenue, les marques extérieures de respect.

Le principe d'unité de commandement :

Pour une action, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef (on veut éviter les conflits et les ordres contradictoires).

Le principe d'unité de direction :

Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but.

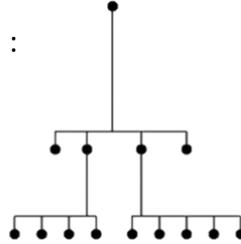
Fayol propose une division du travail en différentes fonctions (FAC SVP) :

- ⇒ **F**inance
- ⇒ **A**dministration
- ⇒ **C**omptabilité
- ⇒ **S**écurité
- ⇒ **V**ente
- ⇒ **P**roduction

A) L'organigramme

Organigramme : L'organigramme repose sur le principe hiérarchique, sur des niveaux hiérarchiques. Eventail de subordination, nombre de branches du réseau.

Schéma de synthèse de l'organigramme :

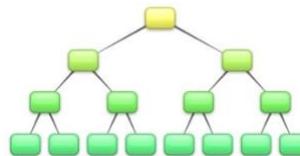


Éventail de subordination (nombre max de subordonnés) :

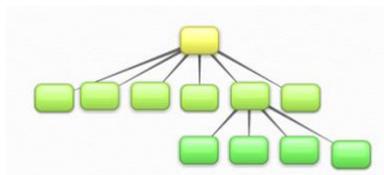
- Moïse : « Choisis parmi tout le peuple des hommes capables, craignant Dieu, des hommes intègres, ennemis de la cupidité ; établis-les sur eux comme chefs de mille, chefs de cent, chefs de cinquante et chefs de dix. » (Exode 18)
- Armée romaine (Marius) : éventail de subordination de 10.
- Fayol : 15 ouvriers/ contremaître, 4 chefs/ chef supérieur
- Modernes : entre 4 et 11.
- Pratiques : paradoxalement, le nombre diminue dû à l'augmentation du nombre de cadres : diminue l'éventail de subordination

Nombre de niveaux hiérarchiques :

- **Structure haute** (armée mexicaine) : éventail petit, nombre de niveaux hiérarchiques élevés, donc éventail de subordination assez faible.



- **Structure plate** : en opposition avec la structure haute, moins de niveaux hiérarchiques, mais éventail de subordination élevé.



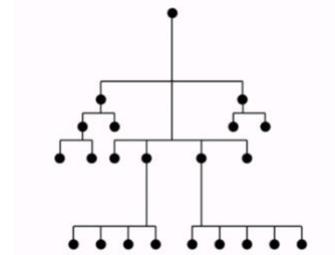
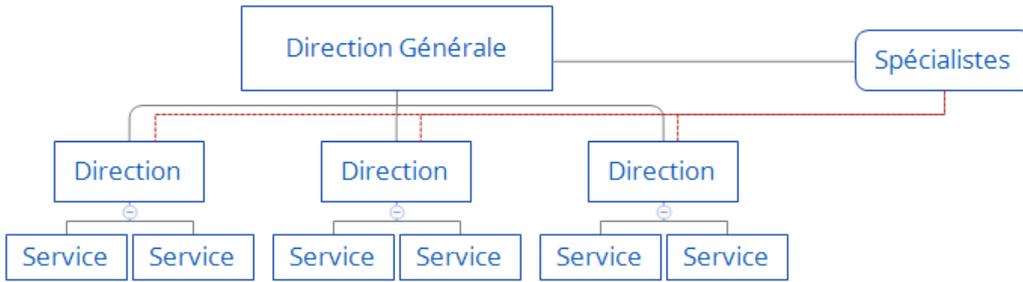
Face à un organigramme, regarder le nombre de niveaux hiérarchiques et l'éventail de subordination. Donc déterminer si structure haute ou structure faible.

Les entreprises adoptent d'autres sortes de structures :

	Définition	Avantages	Inconvénients
▲ Fonctionnelle	Direction regroupé par fonctions. Forme d'entreprise la plus ancienne et la plus classique.	Favorise la spécialisation Réduit les redondances	Responsable → Comment juger les résultats ? Carrière managers ?
▲ Divisionnelle	Division en dessous du DG définit : - par marché - par produit - par zones géographiques.	Délégation → responsabilité Orientation → Client	Gaspiillage de ressource ? Partage connaissances spécialistes ?
▲ Matricielle	Tableau à double entrée, sous plusieurs responsabilités ; viole unité de consentement. Chaque subordonné peut avoir plusieurs chefs.	Réunir les avantages des 2 structures	Ambigüité des rôles dû à la violation du principe d'unité de commandement et consentement) Conflits de responsabilité
▲ Réseau	Structure commune chez les maisons d'édition qui mettent en place au sein d'une même entreprise des mécanismes qui ressemblent à des marchés, c'est-à-dire de la concurrence et des transactions entre certaines composantes de l'organisation.	La mesure des résultats entraine une certaine motivation	Perte de la Cohésion dû à la concurrence au sein de la même entreprise Ex L'entreprise Sejer, à 4 maisons d'édition, Nathan, Bordas, Retz, le Robert, qui ont chacun son directeur. En plus, ils ont des sévices transversaux, avec une direction financière, informatique, production ...

- **L'organigramme en Staff and line ou hiérarchico-fonctionnelle**

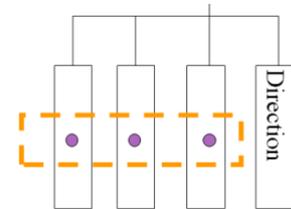
Staff signifiant **Expert fonctionnel** et **Line** désignant **l'autorité**. Un ou plusieurs experts conseille la branche tout en étant dénué d'autorité hiérarchique (= les experts fonct. N'ont pas d'autorité hiérarchique). Ils définissent les procédures qui sont appliquées sous l'autorité de la ligne hiérarchique.



- **Organigramme : équipe projet**

Comment intégrer les équipes projet dans un organigramme alors que celui-ci est censé être permanent et que les projets sont censés être temporaire.

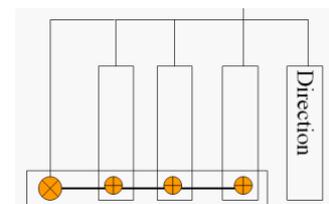
- Sans structure officielle : on prend des personnes de différents services qui sont motivés par ce projet. C'est très rapide à mettre en place. Inconvénient : personne pour coordonner, pas de ressources allouées, donc on a rapidement des limites.



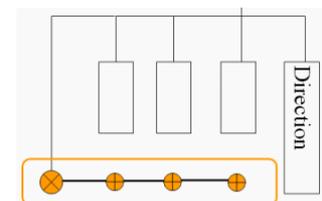
- Coordinateur de projet : il a pour rôle de coordonner les différentes personnes qui vont partir du projet.



- Directeur de projet : il a un ascendant hiérarchique sur chaque composante de l'équipe projet.



- Projet sorti : inconvénients, lorsqu'on prend quelqu'un dans l'équipe projet, pendant le temps du projet il est impliqué à 100% or sur certains types de projet par exemple, on n'a pas besoin d'un comptable à 100% de son temps. De plus, donc il ne peut plus travailler dans ses anciennes fonctions pendant le temps du projet et difficile à se réintégrer après.



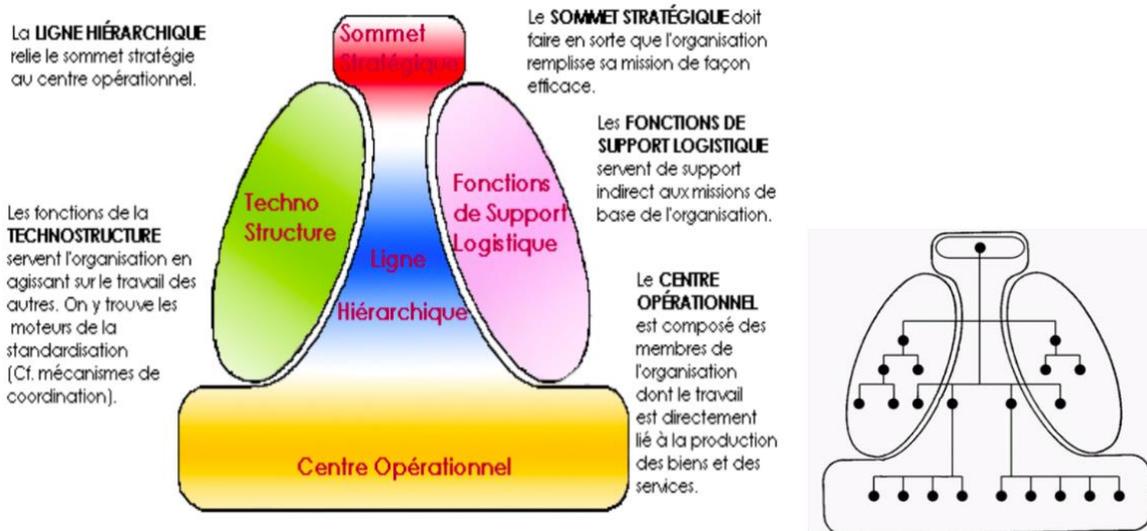
B) Le modèle Mintzberg

C'est un modèle proposé par **Henry Mintzberg** qui permet de comprendre comment fonctionnent les organisations.

En 1979, il **décompose l'organisation en 6 composantes** qu'on retrouve à travers toutes les organisations selon un schéma :

Il permet de décrire les opérations avec un vocabulaire commun :

- **Le sommet stratégique**, le sommet de la pyramide, le poste principal de décisions.
- **La ligne hiérarchique**, correspond aux différents cadres intermédiaires. Tous ces responsables forment la ligne hiérarchique.
- **Le centre opérationnel**, il est composé des personnes qui réalisent la mission de l'organisation, qui sont des exécutants.
- **La techno structure**, c'est l'ensemble des personnes qui organisent le travail des autres en élaborant des règles à suivre, des procédures. Ce sont des expert-fonctionnel sans hiérarchie.
- **Le support logistique**, ce sont des personnes qui réalisent des missions utiles pour le reste de la structure mais qui ne concourent pas aux missions de l'organisation.
- **L'idéologie**, c'est la 6ème composante rajouté en **1983**. Pas des personnes, ce sont des idées. C'est la culture d'entreprises, des valeurs communes aux membres de l'organisation.



Mintzberg essaie de comprendre la coordination dans les organisations, il nous présente alors une typologie des différentes formes de mécanisme de coordination :

Il propose **6 mécanismes de coordination** en 1979

- **Ajustement mutuel** : pour deux individus A et B, c'est le fait d'observer l'autre et d'agir en conséquence pour s'ajuster et se répartissent le travail.
- **Supervision directe** : on rajoute une personne C qui sera un supérieur hiérarchique de ces deux personnes, et va leur dire ce qu'ils doivent faire sans devoir s'observer pour se coordonner.
- **Standardisation des procédures** : Ils peuvent réaliser les tâches en suivant une procédure, ce qui leur permet de réaliser des tâches qui sont coordonnées
- **Standardisation des résultats** : Ils vont se mettre d'accord sur la tâche à accomplir par chacun des individus. Les procédures de réalisation n'importent pas, c'est juste un résultat qu'on impose auquel les individus doivent arriver.
- **Standardisation des qualifications** : Pour mener une tâche on va embaucher quelqu'un qui en a les qualifications. Puis on suppose qu'on n'a pas besoin de lui expliquer sa tâche.
- **Standardisation des normes** (1983) : on considère que les individus, à partir de l'idéologie savent ce qu'ils ont à faire, on considère qu'on n'a pas à leur expliquer ce qu'ils doivent faire car ils connaissent l'idéologie commune dans l'entreprise.

Situations	Mécanismes de coordination
Examen du permis de conduire <i>C'est un moyen de vérifier que tous les conducteurs en France ont un niveau d'expérience pratique. Cet examen teste le niveau.</i>	Standardisation des qualifications
Contrôle technique <i>Pour conduire une voiture, il faut qu'il dispose d'un contrôle technique qui vérifie un certain nombre de points.</i>	Standardisation des résultats
Manœuvre de dépassement <i>On a un véhicule qui avance à deux à l'heure. On veut le dépasser mais en face, on a une voiture qui arrive en sens inverse, on évalue la distance et la vitesse pour passer.</i>	Ajustement mutuel
Priorité à droite <i>On a le code la route.</i>	Standardisation des procédures
Policier à carrefour sans feu <i>C'est le policier qui décide qui passe ou pas.</i>	Supervision directe

On va voir une troisième étape du modèle de Mintzberg : **les configurations**.

Définition : Une configuration c'est un type de structure **caractérisé par un mécanisme de coordination et une composante dominante**.

Configurations	Mécanismes de coordination	Composantes dominantes	Exemple
Structure simple	Supervision directe	Sommet stratégique	PME (petite moyenne entreprise), TPE (très petite entreprise)
Bureaucratie mécaniste	Standardisation des procédures	Technostructure (<i>rôle : définir des procédures</i>)	Les Administrations
Bureaucratie professionnelle	Standardisation des qualifications	Centre opérationnel	SS2I (société de service experte dans le domaine des nouvelles technologies et de l'informatique), Hôpital, Universités (professeurs d'université)

Bureaucratie divisionnalisée	Standardisation des résultats	Ligne hiérarchique	Multinationale
Adhocratie (<i>ad hoc</i> = conçu pour un objectif particulier ; <i>cratie</i> = pouvoir)	Ajustement mutuel	Support logistique ?	

Pas sûr qu'une cafeteria ou un support logistique soit une composante dominante d'une organisation.

	Inconvénients / risques
Structure simple	Dépend d'une personne (comment on fait lorsque quelqu'un meurt, succession ?) Excès de centralisation (grande organisation ?)
Bureaucratie mécanique	Travail déshumanisé (les individus appliquent à la lettre comme des machines les procédures), Cercles vicieux bureaucratiques
Bureaucratie professionnelle	Difficultés de contrôle (car les gens ont des expertises à très haut niveau), Coordination insuffisante (innovation pourvoir)
Bureaucratie divisionnalisée	Conflits entre siège et états-majors des divisions, Focalisation sur objectifs chiffrés (résultats financiers de courts termes)
Adhocratie	Sous efficacité (pour tâches ordinaires), Tolérance à l'ambiguïté

Pour Mintzberg, il n'y a pas de configurations optimales. Chaque configuration est adaptée à telle ou telle circonstance.

III/ Le choix de la structure formelle

A) Approches One Best Way (= meilleure façon de produire)

Désigne des approches dans lesquelles les auteurs considèrent qu'il y a une meilleure forme d'organisation dans toutes les situations, que les autres.

1. La division du travail

Adam Smith (1723 – 1790) : manufacture d'épingles (1776) :