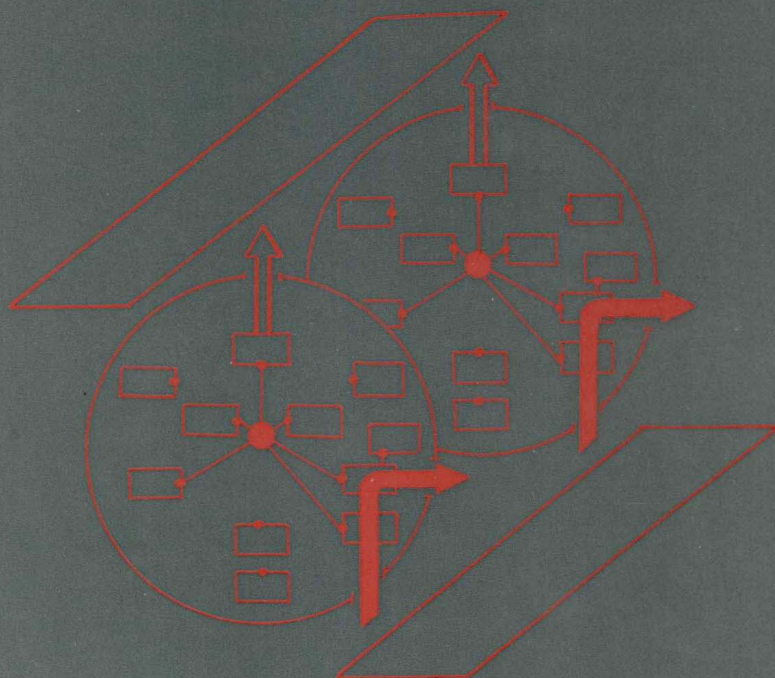


ORGANISATION DE L'ENTREPRISE MOYENNE

André Cugy

INITIATION PRATIQUE



les éditions
d'organisation

ORGANISATION DE L'ENTREPRISE MOYENNE

ISBN : 2-7081-0533-7

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droits ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.



**SI VOUS N'ÊTES PAS ENCORE
INFORMÉ RÉGULIÈREMENT
DE LA PARUTION DE NOS
NOUVEAUTÉS, IL VOUS SUFFIT
DE NOUS ENVOYER VOTRE
CARTE DE VISITE**

André CUGY

Ingénieur Arts et Métiers

Professeur au Centre Régional du C.N.A.M. de Versailles

ORGANISATION DE L'ENTREPRISE MOYENNE INITIATION PRATIQUE

*INITIATION PRATIQUE
NOTIONS DE BASE*

Préface du Professeur Jean GERBIER

*Titulaire de la chaire d'Organisation du Travail et de l'Entreprise
au Conservatoire National des Arts et Métiers*

1983

les éditions d'organisation

5, rue Rousselet, 75007 Paris

à mes grands-parents, pour leur exemple :

MARIE	artisan en confection (effectif : 15 personnes)
LEONARD	maçon limousinant
FRANÇOIS	menuisier-ébéniste et, plus tard, gérant d'une Compagnie Cantonale d'Electricité

à mes fils, pour leur participation :

DIDIER	« carabin »
JEAN-FRANÇOIS	« gadzarts »

TABLE DES MATIERES

	Pages
Préface du professeur Jean GERBIER	13
Introduction	15
Première partie : Généralités	
1. L'entreprise	19
1.1. <i>Préliminaires</i>	19
1.2. <i>Rappel de quelques définitions</i>	19
1.3. <i>Finalités de l'entreprise</i>	21
1.4. <i>Place des entreprises dans le budget économique de la France en 1980</i>	21
1.5. <i>Répartition de la population active de la France</i>	22
1.6. <i>Répartition des entreprises d'après leur taille</i>	23
1.7. <i>Approche de l'entreprise par la notion de pouvoir</i>	26
1.8. <i>Approche par la notion de flux</i>	28
1.9. <i>Approche par la notion de rentabilité du capital investi</i>	28
1.10. <i>Un peu de sémantique... Résoudre un problème</i>	29
1.11. <i>Bref historique des acquis de l'organisation du travail</i>	31
2. Politiques et structures de l'entreprise	33
2.1. <i>L'entreprise face à ses clients</i>	33
2.2. <i>Quelques types de problèmes couramment rencontrés</i>	34
2.3. <i>Politiques d'entreprise. Exemples</i>	35
2.4. <i>Nécessité d'une planification</i>	36
2.5. <i>Approche systémique de l'entreprise</i>	38
2.6. <i>Structures, conditions d'efficacité des structures</i>	39
2.7. <i>La définition de fonction</i>	42
2.8. <i>Représentation schématique des fonctions, les organigrammes</i>	43

2^e partie : L'organisation par fonctions		Pages
1. La fonction vente		49
1.1. <i>La science expérimentale du commerce : mercatique ou « marketing »</i>		49
1.2. <i>Les études de marchés</i>		50
1.2.1. Notion de marché		50
1.2.2. Eléments de l'étude d'un marché		50
1.2.3. Mesure d'un marché		50
1.2.4. La motivation de la demande		51
1.2.5. Segmentation du marché		52
1.3. <i>Politiques de produits, de prix, de distribution et de communication</i>		53
1.3.1. Pour penser marché, il faut penser fonction du produit		53
1.3.2. Innover est affaire d'état d'esprit		54
1.3.3. Notion de marge commerciale		55
1.3.4. Les canaux de distribution		56
1.3.5. Exemple de forme moderne de distribution : le franchisage		57
1.3.6. Quelques médias spécifiques. Le « marketing direct »		58
1.3.7. Le « système » marketing		59
1.4. <i>Les étapes du plan de marketing</i>		60
1.5. <i>Organisation et contrôle de la fonctuion</i>		62
1.5.1. Nécessité d'une prévision rigoureuse chiffrée		62
1.5.2. Qualités requises chez les responsables		62
1.5.3. Structures		63
2. La fonction technique		65
2.1. <i>Situer la fonction technique (conception et industrialisation)</i>		65
2.2. <i>Recherche et développement</i>		66
2.3. <i>Schéma général du processus de conception</i>		66
2.4. <i>Le cahier des charges</i>		69
2.5. <i>L'étude proprement dite du produit (ou d'un outillage important)</i>		70
2.6. <i>Quelques outils d'industrialisation</i>		71
2.7. <i>L'étude technologique des procédés d'obtention. La documentation</i>		72
2.8. <i>Normalisation, standardisation</i>		74
• Historique		74
• Définition de la Norme		75
• But de la normalisation		75
• Organisation de la normalisation		76
• Les buts de la standardisation en entreprise		77
2.9. <i>Plans, nomenclatures, gammes</i>		77
• Les plans		77
• La conception assistée par ordinateur		78
• La nomenclature		79
• La gamme		80

	Pages
2.10. <i>Déroulement des missions d'industrialisation.</i>	80
2.11. <i>Structures, implantations. Exemples</i>	82
2.12. <i>... et, enfin, faut-il produire ou acheter ?</i>	83
3. La fonction production	85
3.1. <i>Méthodes. Préparation du travail. Outillage. Implantations</i>	86
3.1.1. Approche du problème des méthodes.	86
3.1.2. Des missions à ne pas confondre !	87
3.1.3. Importance des facteurs psychologiques.	89
3.1.4. L'étude du travail	90
3.1.5. L'étude de la méthode de travail.	90
3.1.6. Le problème des outillages	93
3.1.7. La mesure du travail. Les temps.	95
• Nécessité de la mesure des temps	95
• Les différentes méthodes de mesure des temps	95
• La mesure des temps longs et peu répétitifs.	98
3.1.8. Comment élaborer un barème de temps	99
3.1.9. La décroissance des temps	100
3.1.10. Méthodes d'implantation	103
3.2. <i>Qualité. Fiabilité. Contrôle statistique</i>	104
3.2.1. La notion de qualité	104
3.2.2. La notion de fiabilité.	104
3.2.3. L'assurance de la qualité.	107
3.2.4. La notion de contrôle de conformité	108
3.2.5. Fréquence des tests de contrôle. Autocontrôle.	109
3.2.6. Le contrôle statistique de réception	110
3.2.7. Le contrôle statistique en cours de fabrication	112
3.3. <i>Maintenance. Entretien. Travaux neufs</i>	113
3.3.1. Les tâches d'un service « entretien-travaux neufs ».	113
3.3.2. Maintenir les installations existantes en bon état	113
3.3.3. Remettre en état de marche les installations en panne	114
3.3.4. Assurer le fonctionnement des services généraux	115
3.3.5. Diriger l'exécution des travaux neufs.	116
3.3.6. Agir en tant que conseil	116
3.4. <i>Ordonnancement central. Programmation. Lancement. Acheminement</i>	116
3.4.1. Généralités sur la fonction « ordonnancement » ou « planning »	116
3.4.2. L'ordonnancement central « production-ventes ». Exemples	117
3.4.3. La programmation. Gestion des stocks	120
3.4.4. Le lancement, le « planning ».	121
3.4.5. L'acheminement	121
3.4.6. Les techniques P.E.R.T.	122
3.4.7. Quelques outils de prévision et de contrôle.	123
3.4.8. Apport de l'informatique de gestion.	125

	Pages
3.4.9. Schéma de mise en place d'un système de contrôle de gestion informatisé	127
3.5. <i>Fabrication. Atelier</i>	127
3.5.1. Responsabilités de la fonction	127
3.5.2. Quelques structures possibles	128
3.5.3. Influence du type d'implantation	131
3.5.4. Evolution des responsabilités	131
3.5.5. Les « cercles de qualité »	132
3.6. <i>Exemples d'expériences de restructuration de la production</i>	133
3.6.1. Problèmes de restructuration. Les unités autonomes de production	133
3.6.2. 5 exemples de restructuration	134
4. La fonction achats, approvisionnements, gestion des stocks.	141
4.1. <i>Les stocks et les en-cours dans l'entreprise.</i>	141
4.2. <i>Modes de gestion des approvisionnements.</i>	143
4.3. <i>Introduction à la gestion des stocks.</i>	143
4.4. <i>Quand commander ? ... pour éviter les ruptures.</i>	144
• Notion de couverture. Stock de sécurité	144
• Notion de périodicité.	146
4.5. <i>Combien commander ? ... pour ne pas avoir trop de stock.</i>	146
• Coût des stocks	146
• Représentation graphique	148
• Tableau des séries économiques en fonction du chiffre d'affaires	148
• Conclusions.	149
4.6. <i>Rotations des stocks.</i>	149
4.7. <i>Synthèse concernant la gestion des stocks.</i>	149
4.8. <i>La fonction « achats »</i>	150
4.9. <i>Problèmes de logistique</i>	151
5. La fonction personnel - social	153
5.1. <i>Les motivations - Les réponses de l'entreprise</i>	153
• Parallèle entre certaines approches	153
• La « pyramide » des besoins selon MASLOW.	153
• Enrichissement des tâches selon HERZBERG	154
• Approche sociotechnique de l'organisation.	154
• Possibilités d'action de l'entreprise.	154
5.2. <i>Les conditions de travail</i>	155
• Qu'entend-on par conditions de travail	155
• La législation de 1973	156
• Les lois AUROUX.	156
• Les réformes sociales de 1982	157

	Pages
5.3. <i>La sécurité</i>	158
• La fonction « sécurité »	158
• Protection des biens matériels	159
• Protection des personnes. Hygiène et sécurité du travail. Loi du 6.12.1976	159
• Mise en œuvre d'une politique de prévention	162
5.4. <i>Les tâches courantes du Service du Personnel</i>	162
• L'embauche	162
• La formation	163
• Résumé des champs d'action	163
• Comment faciliter l'apprentissage de l'adulte dans l'entreprise	163
5.5. <i>La gestion du personnel au moyen du bilan social</i>	164
• Les textes législatifs	164
• Contenu du bilan. Les indicateurs sociaux	165
• Objectifs	165
• Les entreprises et établissements concernés. Délais d'application	166
• Rôle des responsables des lignes hiérarchiques	167
• Exemple de présentation de bilan au début de 1981	167
6. Les fonctions finances - comptabilité - contrôle de gestion	169
6.1. <i>Rappel de quelques définitions</i>	169
6.2. <i>Le nouveau plan comptable général</i>	170
6.3. <i>La comptabilité analytique d'exploitation (C.A.E.)</i>	171
6.4. <i>Les budgets et le contrôle budgétaire</i>	174
6.4.1. Schéma général	174
6.4.2. Budget de fonctionnement d'un service	175
6.4.3. Budget d'un projet	176
6.5. <i>Prévisions de résultat et de trésorerie</i>	176
6.6. <i>Les investissements et leur rentabilité</i>	178
6.7. <i>La fonction « contrôleur de gestion »</i>	180
6.8. <i>Exemples de lignes d'action</i>	181
6.9. <i>La trésorerie</i>	182
6.10. <i>Sanctions possibles de la gestion de la trésorerie</i>	182
6.11. <i>Un « outil » très utile : le graphique cumulé</i>	183
7. La fonction administrative. Les communications. La bureautique	187
7.1. <i>Généralités</i>	187
7.2. <i>Problèmes de communications !...</i>	188
7.3. <i>Importance du message en retour (feed-back)</i>	188
7.4. <i>Schéma de la communication</i>	189
7.5. <i>Apports de l'informatique</i>	190

	Pages
7.6. <i>La bureautique</i>	190
7.7. <i>Les « outils » de la bureautique</i>	191
8. La fonction direction management	193
8.1. <i>Qu'est-ce que le management aujourd'hui ?</i>	193
8.2. <i>Direction et management</i>	194
8.3. <i>Le « point central » de la direction « participative » par objectifs</i>	195
8.4. <i>Le contrôle des résultats. Le tableau de bord</i>	196
8.5. <i>Les objectifs à court terme</i>	197
8.6. <i>Structure et personnel</i>	199
8.7. <i>Critiques, déviations de la D.P.P.O.</i>	199
8.8. <i>Quelques remèdes</i>	200
 3^e partie : Autres formes d'organisation 	
1. L'organisation par « produit x marché »	203
1.1. <i>Quelques exemples caractéristiques</i>	203
1.2. <i>L'organisation par « affaires »</i>	204
2. L'organisation par problèmes à résoudre	207
2.1. <i>Méthodologie générale d'étude des problèmes industriels</i>	207
2.1.1. <i>Catégories de problèmes</i>	207
2.1.2. <i>Problèmes de changement</i>	207
2.1.3. <i>Problèmes de maintien</i>	208
2.1.4. <i>Panorama de problèmes possibles et de méthodes de résolution</i>	208
2.1.5. <i>Quelques détails sur les méthodes de résolution</i>	208
2.1.6. <i>Une vocation des cadres : résoudre des problèmes</i>	210
2.2. <i>L'analyse de la valeur (curative, préventive)</i>	210
2.2.1. <i>Un peu d'histoire</i>	210
2.2.2. <i>Objectifs, principes directeurs</i>	211
2.2.3. <i>Un exemple parmi d'autres</i>	211
 4^e partie : Quelques vues à long terme 	
1. <i>Dans l'industrie, certaines structures vont craquer !</i>	215
2. <i>Problèmes humains et sociaux liés à la robotisation</i>	217
3. <i>Deux voies permettant de concilier efficacité et humanisation</i>	217
• <i>Annexes</i>	219
• <i>Bibliographie</i>	297

Préface

du professeur Jean GERBIER

Je connais bien et depuis longtemps André Cugy. Je connais bien, tout au moins, une des faces de ses talents professionnels, celle d'ingénieur-professeur.

Lorsque, voilà huit ans passés, le regretté Raymond Boisdé, mon distingué prédécesseur à la chaire d'Organisation et à la présidence du Département « Travail et Entreprise » du Conservatoire National des Arts et Métiers, m'a remis, officiellement, les insignes de la Légion d'honneur, le leitmotiv de son discours laudatif était de m'appeler professeur-ingénieur. Professeur-ingénieur, ingénieur-professeur, c'est quasiment commutatif. Tout comme j'ai donc moi-même été, par bonheur, amené à le réaliser, André Cugy cumule, positivement, des activités d'ingénieur-conseil et des activités d'enseignant. Et il le fait avec d'autant plus de juste raison que notre commune spécialité, l'ORGANISATION, si elle relève bien des sciences de l'action, est néanmoins tout autant un Art qu'une Science. La discipline ORGANISATION, si elle doit légitimer un métier, celui d'organisateur, inclut donc tout à la fois théorie et pratique, connaissances et expérience, savoir et savoir-faire. L'organisateur vise à l'idéal de Bergson : agir en homme de pensée et penser en homme d'action. Aussi le dualisme ingénieur/professeur s'impose-t-il pour le plus grand profit de l'une et l'autre qualité prise isolément. Pour ne s'en tenir qu'à l'enseignement de l'organisation, surtout à des adultes déjà engagés dans la vie active, l'enseignant, pour être crédible – et finalement utile aux enseignés – est tenu à une présence constante sur le terrain des applications. Moi-même, devenu enseignant professionnel, je demeure considéré d'abord comme un praticien, et nulle autre image de marque ne peut m'être plus agréable.

Ingénieur de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers – grande école mais aussi, et depuis l'origine, une école du réalisme et du concret – après des responsabilités de cadre dans l'industrie, responsabilités très tôt orientées vers la fonction « méthodes », André Cugy, porté par sa réussite, a tout naturellement évolué, la cinquantaine arrivant, vers des activités de Conseil, et ce au sein d'un groupe aussi important que notoire.

Parallèlement, il a souhaité se joindre aux Professeurs qui, dans plus de cent villes de France et des Territoires d'Outre-Mer, reproduisent des cours du C.N.A.M. C'est ainsi que dans le réseau des Centres régionaux associés au C.N.A.M., il a été et demeure le correspondant de ma chaire d'Organisation du Travail et de l'Entreprise, d'abord pour le Centre d'Orléans, et, actuellement, pour le Centre de Versailles, où il a brillamment succédé à mon collaborateur et ami, le professeur François. Dans ces conditions, autant dire que nos pensées ont eu, maintes fois, l'occasion de se mêler. Mais dans ce livre que j'ai l'honneur de préfacier, la pensée de l'auteur a d'abord ses sources dans sa propre réflexion et dans son expérience personnelle, longue et diversifiée.

« Organisation du Travail dans la moyenne Entreprise » est le titre de ce livre. La moyenne entreprise ? Que voilà un bon créneau ! Non pas tant pour espérer un tirage élevé que pour permettre d'effectuer tout le tour de l'organisation d'une entreprise, saisie dans sa globalité. Une telle démarche est à la limite du possible – et, en tout cas, souvent décevante – lorsqu'elle s'applique à la grande, à la très grande entreprise. D'où, entre autres, la rétroaction en direction d'hypothétiques entreprises à taille humaine à moins que l'on confonde entreprise et établissement, voie sans nul doute gratifiante mais dont les délimitations sont encore mal perçues. Quels sont les critères caractéristiques d'une entreprise à taille humaine, et les critères avancés – effectifs, investissements, marché... – sont-ils compatibles ? Aussi est-il bon qu'un praticien, sachant de quoi il parle, ait choisi ce créneau de la moyenne entreprise, microcosme dont l'étude est peut-être susceptible de conduire à l'appréhension de la taille au-dessus, la grande entreprise. Quoiqu'on en pense et même si on déplore son existence, la grande entreprise est une réalité. A savoir, d'ailleurs, si pour certaines activités, certains produits, elle n'est pas une nécessité qui n'a alors que faire de toute approche angélique.

Le sous-titre de ce livre – notions de base – ne doit surtout pas être la cause d'un malentendu. En organisation – comme en d'autres disciplines – les notions de bases sont fondamentales. Ce qui ne veut pas dire qu'elles soient élémentaires. C'est en effet au niveau supérieur de son Art qu'ici entend se placer l'auteur, tout comme se situent au niveau supérieur les enseignements du C.N.A.M. correspondants.

Le présent livre s'annonce comme étant un manuel. L'intention pédagogique est donc certaine. Pour m'être voué, depuis longtemps et à grande échelle, à la diffusion des méthodes et techniques d'organisation, je ne puis que me réjouir de voir publier à des fins d'enseignement, un livre écrit sur l'ORGANISATION par un ingénieur-professeur. Grande est la probabilité que ma satisfaction sera partagée par ses lecteurs.

Jean GERBIER,
Professeur titulaire de la chaire
d'Organisation du Travail et de l'Entreprise
au Conservatoire National des Arts et Métiers,
Président du Département « Travail et Entreprise »,
Directeur de l'Institut d'études supérieures
des techniques de l'Organisation (I.E.S.T.O.)
Membre de l'International Academy of Management

Introduction

Prendre l'initiative de réaliser un ouvrage général sur une discipline aussi importante que l'Organisation du travail m'a toujours paru présomptueux. Cependant, ayant la responsabilité d'un cours d'O.T.E. (Organisation du Travail et de l'Entreprise) dans un des principaux Centres associés du C.N.A.M. et des obligations professionnelles de plus en plus contraignantes, j'ai été amené, comme tant d'autres, à faire le pas de la rédaction du cours dans le but de faciliter la préparation des séances et d'effectuer les mises à jour indispensables.

Qu'il soit dit, également, que je considère comme un honneur d'avoir succédé au professeur François au Centre Régional de Versailles et d'avoir profité de ses conseils pour la mise au point de cet ouvrage.

Les pages qui suivent sont le fruit d'une longue période – une vingtaine d'années – consacrées soit au conseil d'entreprises françaises ou étrangères, soit à la formation continue, dans le cadre d'une évolution extrêmement rapide marquée, par exemple, par :

- l'amélioration des conditions de travail (1972/1973),
- l'automatisation du travail, de la conception à la production (1978/1979),
- la crise économique mondiale et la nécessité absolue de la compétitivité des entreprises, publiques ou privées.

L'ouvrage s'adresse :

- aux jeunes suivant les cours des Etablissements universitaires, non encore engagés dans la vie professionnelle, qui souhaitent acquérir des données de base permettant d'avoir une vue synthétique relativement complète de cette cellule économique « idéale » qu'est l'entreprise de taille moyenne.
- aux adultes, responsables d'un atelier, d'un service ou d'un établissement ; notre ambition étant de les aider à résoudre plus facilement, en groupe de travail, les problèmes auxquels ils sont confrontés.
- enfin, à tous ceux qui s'intéressent à l'Entreprise et qui ont foi dans le devenir des travailleurs et des travailleuses ; bien assurés que Paris ne s'est pas construit en un seul jour, ils pensent certainement que la prospérité d'un pays (et celle de ses citoyens) dépend moins de l'aide extérieure que des efforts des générations successives, des progrès rendus possibles par l'effet d'auto-apprentissage.

Nous espérons que cet ouvrage permettra de mieux discerner ce qui est stable – les concepts de base – de ce qui est très vite obsolète – les nouveaux moyens techniques – étant bien entendu que ces moyens très performants nous conduisent à de nouveaux concepts. L'essentiel n'est-il pas, une fois les problèmes bien posés et les faits reconnus, de rechercher ensemble les solutions les plus efficaces sur les trois plans technique, économique et humain ? Le jugement ne devrait-il pas porter d'abord sur les résultats des applications, à obtenir dans le meilleur climat social possible ?

Les principaux chapitres sont les suivants :

- L'entreprise.
- Problèmes. Politiques de l'entreprise. Structures.
- L'organisation par fonction :
 - la fonction vente,
 - la fonction technique,
 - la fonction production,
 - exemples d'expériences de restructuration de la production
 - la fonction achats, approvisionnements,
 - la fonction personnel et social,
 - la fonction finances comptabilité,
 - la fonction administrative,
 - la fonction direction management.
- L'organisation par « produits - marchés ».
- L'organisation par problèmes à résoudre :
 - une méthodologie générale d'étude des problèmes industriels,
 - l'analyse de la valeur, curative ou préventive.
- Quelques vues à long terme.
- Bibliographie analytique.

Dans la bonne tradition des mémoires d'ingénieurs du C.N.A.M. les développements des chapitres, une fois amorcés, sont regroupés en annexe. Bon courage et bon travail !

A.C.