Thème 3

La Structure d'une E

- Structure
  - **Degré de spécialisation**
    - Vertical
    - Horizontal
  - **Décentralisation & Centralisation**
    - **Centralisation**
      - Avantges
        - *- Décision cohérentes (démarche globale)*
        - *- Contrôle facilité*
        - *- meilleure coordination entre les services*
      - Inconvénients
        - *- Processus lent (lack of reactivité)*
        - *- connaissance des particularité locales*
    - 5- **Décentralisation**
  - **Mécanismes de coordination**
    - **Ajustement mutuel**
    - **Supervision directe**
    - **Standardisation des procédés**
    - **Standardisation par les résultats**
    - **Standardisation par les connaissances, qualification, savoirs**
    - **Standardisation par les normes**
  - Remarque : M.Aoki
    - *« Toward an economic model of Japanese firm » 1990*
    - E. Americaine
    - 4- E. Japonaise
- **Statégie**
  - *Chandler : la stratégie influence la structure mais le succès de la stratégie dépend de la structure.*
  - **Structure fonctionnelle** — par rapport aux fonctions
  - **Structure divisionnelle** — par rapports aux divisions (DAS ...)
- Déterminants & facteurs de contingences
  - **Environnement**
    - **Burns & Stalker**
      - l'E adapte sa structure à son environnement
      - **Structure mécaniste** — Envi. stable + prévisible
        - *- centralisation*
        - *- hiérarchie dév*
        - *- standardisation des procédés*
        - *- forte spécialisation*
      - **Structure organique** — Envi. instable + imprévisible
        - *- Décentralisation*
        - *- Tâche souple*
        - *- ajustement mutuel*
    - **Lawrence & Lorsh**
      - L'E fait face au dilemme différenciation intégration
      - spécificités locales VS cohérences & coordination
      - 2- **Intégration structurelle**
      - 2- **Différenciation structurelle**
  - **Technologie ou système technique**
    - Joan Woodward
    - **Production unitaire ou petites séries**
      - *- structure flexible*
      - *- faible spécialisation*
      - *- ajustement mutuel*
    - **Production en grandes séries**
      - *- structure peu flexible*
      - *- forte spécialisation*
      - *- standardisation des procédures*
    - **Production en continue**
      - *- structure ± flexible*
      - *- décentralisation (relative)*
      - *- ajustement mutuel*
      - *- standardisation des résultats + procédés*
      - *- forte spécialisation (verticale)*
  - **Culture**
  - **Taille et Âge**
- Approche classique
  - 8- **Simple**
  - 9- **Fonctionnelle**
  - **Divisionnelle**
    - direction g. assure :
      - - coordination des divisions
      - - affectation des R
      - - fixe la strat, objectifs et contrôle les résultat
    - Avantages
      - *- adaptation aux spécificité locales forte (décentralisation)*
      - *- objectifs globaux et éco d'échelle atteignable (direction g en charge)*
    - Inconvénients
      - *- Risque de dispertion des R=> déséconomies d'échelle*
      - *- conflit entre division pour les R*
  - **Matricielle ou en M**
    - découpage par fonctions +divisions, DAS, zone géo...
    - Avantages
      - *- mutualisation des C*
      - *- collab entre salariés*
    - Inconvénients
      - *- coordination difficile*
      - *- difficultés liées à la double responsabilité*
      - *- pb de comm = conflit + démotivation*

La chaine de valeur

- **Porter**
  - "Compétitive advantage" (1985)
  - Analyser l'activité pour dégager les avantages concurrentiels
- Les rubriques de la chaine de valeur
  - Activité de soutient
    - GRH
    - R&D
    - Approvisionnement
    - Infrastructure
  - Activité principale
    - Logistique interne
    - Production
    - Logistique externe
    - Marketing
    - SAV
- La Marge
  - **Humphrey et Schmitz**
    - L'up grading
    - Amélioré le produit en associant la tech
    - Baisse des coûts

Le risque d'exploitation

- Le Compte de résultat diférenciel
  - CA
  - - CV
  - = MCV (TMCV)
  - - CF
  - = Résultat
- Le seuil de rentabilité
  - En valeur — CF / TMCV
  - En volume — SR en Valeur / CU
- Point Mort — (SR / CA) * 360
- Marge de sécurité — SR - CA
- Indice de sécurité — SR / CA
- Levier d'exploitation — 1 / IS

Presented with xmind