

# Chapitre I :Système Organisationnel & Système de Gestion d'Entreprise

1<sup>ère</sup> Année Second Cycle

Semestre: S1

Ecole Supérieure en Informatique



# Programme

- ▶ I. Introduction
- ▶ II. Entreprise et ses Fonctions
  - Définition Entreprise
  - Grandes Fonctions Entreprise
- ▶ III. Système organisationnel
  - Structures et Organisation
  - Théorie d'organisation

# Références

Mc Shane S. L., Von Glinow M. A., Organizational Behavior, Mc Graw-Hill, 4th Edition, 2008

Plane J.M., Théorie et management des organisations, Dunod, 2008

Rojot J., Bergmann A., Comportement et organisation, ed Vuibert, 1992

Rojot J., Théorie des organisations, Ed. ESKA, 2003

# I. Introduction

- ❑ « L'organisation » et la « structure » : des notions mobilisées par de nombreuses sciences (Sciences de la vie et de la nature, Sciences humaines et sociales)
- ❑ Des représentations très variées du phénomène organisationnel
- ❑ Un terme qui recouvre 3 réalités :
  - l'action d'organiser;
  - le résultat de l'action organisatrice (la structure);
  - les principes et les méthodes d'organisation

# II. Entreprise et ses Fonctions

❑ Traditionnellement, on définit l'entreprise comme une unité économique de production. Cette définition finaliste est incontestablement insuffisante pour faire ressortir la nature complexe de l'entreprise. Ainsi , on peut considérer l'entreprise comme une structure humaine, comme une structure sociale source de débat biens connus, comme une structure économique créant des ressources en transforment et en utilisant, les facteurs de production que doit le travail, les matières premières et le capitale , ou enfin comme une structure financière induisant un profit .

❑ Une entreprise peut être considérée comme une organisation hiérarchisée fonctionnant dans un environnement imparfaitement connu. La conduite de cette organisation fait de multiple décision, demande de nombres informations, à la fois sur l'état interne des éléments qui la composent et sur les différents aspects de l'environnement. Ces informations qui ne se présentent que rarement sur une forme utilisable doivent dans la plupart des cas, être adaptées aux besoins des décideurs par leur traitement préalable.

# Grandes Fonctions de l'entreprise

❑ Selon la logique fonctionnelle, qui complète l'approche économique, l'entreprise est un organe autonome doté de plusieurs fonctions, à la fois différentes et interdépendantes. De la qualité de ses fonctions et de leur synergie dépendent la réalisation des objectifs économiques et commerciaux de l'entreprise.

❑ La métaphore biologique est très utile pour comprendre l'approche fonctionnelle de l'entreprise. L'entreprise ressemble, en effet, au corps humain. Ce dernier est doté d'un ensemble d'organes ayant chacun une mission spécifique (les fonctions pour l'entreprise) :

- Le fonctionnement optimal du corps humain nécessite la mise en commun des effets singuliers de tous ces organes (coordination entre toutes les fonctions).
- Tous les organes poursuivent un objectif commun : celui de la survie de l'individu (la performance de l'entreprise).

# Grandes Fonctions de l'entreprise (1)

- ❑ L'entreprise conçoit ses fonctions au regard non seulement de ses objectifs et de ses priorités d'action mais également de ses moyens, de son marché et de son environnement.
- ❑ Au-delà de la diversité des entreprises et de la vision de leurs dirigeants, les fonctions suivantes sont souvent représentées : GRH, marketing, production, finance et R&D.

## 1. La fonction gestion des ressources humaines :

- ❑ Considérée comme l'une des fonctions cruciales de l'entreprise, la gestion des ressources humaines (GRH) prend en charge le management du capital humain de l'entreprise.
- ❑ Le facteur humain est aujourd'hui un élément déterminant dans l'équation de compétitivité de l'entreprise. Sur des marchés hyperconcurrentiels, les entreprises se démarquent désormais par la compétence et l'intelligence que recèlent leurs ressources humaines. La fonction GRH s'articule autour de trois politiques clefs :

**l'acquisition, le développement et la fidélisation du capital humain.**



<b>Mission</b>	Procurer à l'entreprise la quantité et la qualité nécessaire de compétences humaines afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs à court, moyen et long termes.
<b>Attributions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter et combler le manque d'effectif</li> <li>• Intégrer et encadrer le personnel.</li> <li>• Rémunérer, motiver et intéresser.</li> <li>• Evaluer et promouvoir le personnel</li> <li>• Former et développer les compétences</li> </ul>
<b>Principales sous fonctions</b>	<p>Activités à dominante <b>administrative et légale</b> : paie, assurance et sécurité du personnel, promotion et gestion des carrières.</p> <p>Activités à dominante <b>gestionnaire et prospective</b> : diagnostic des compétences, recrutement encadrement et formation, prévision des effectifs et des profils d'emploi.</p>
<b>Indicateurs de performance</b> (essentiellement qualitatifs)	<p>Structure et équilibre des effectifs</p> <p>Efficacité et efficience de la formation</p> <p>Evolution des compétences</p> <p>Satisfaction du personnel (et du client)</p>
<b>Contraintes spécifiques</b>	<p>Législation et réglementation du travail</p> <p>Coordination avec les autres départements ou fonctions</p> <p>Conditions du travail et climat social général</p> <p>Culture de l'entreprise et des dirigeants</p> <p>Coût de la main d'œuvre</p>
<b>Evolution récente</b>	<p>Au cours des dernières années, la fonction « ressources humaines » a évolué dans un sens accordant une importance capitale aux pratiques de développement des hommes et des compétences. Les systèmes de gestion des ressources humaines intègrent de plus en plus ce que l'on appelle la gestion prospective des ressources humaines et des compétences. La fonction gestion des ressources humaines devient ainsi de moins en moins « administrative » et de plus en plus « gestionnaire »</p> <p>La mise en place d'une gestion active des ressources humaines, par opposition à une gestion minimaliste de type « administration du personnel », dépend largement de la culture des dirigeants.</p>



# Grandes Fonctions de l'entreprise (2)

## 2. La fonction marketing

- ❑ Analyse, programmation, politique de prix et de promotion, conditions (vente à crédit, avec remises, etc.) et canaux de distributions, ... toute action de gestion permettant de promouvoir et d'augmenter les ventes des biens et/ou services de l'entreprise relève de la fonction marketing.
- ❑ Une fonction d'autant plus cruciale pour le développement de l'entreprise que son environnement est marqué par une compétition accrue entre producteurs.
- ❑ Théoriciens et praticiens s'accordent sur le fait qu'une entreprise qui réussit est une entreprise qui sait vendre, qui fidélise ses clients et qui assoit sa réputation sur le marché.
- ❑ Dans cette perspective, les gestionnaires sont appelés à maîtriser davantage les subtilités de la vente que les techniques de production :
  - Si le machinisme et l'automatisation ont grandement amélioré la qualité et les délais de production,
  - Vendre à une clientèle de plus en plus regardante sur la qualité et sur le prix est autrement plus délicat.

- ❑ L'intelligence d'affaires, ou le BI (pour business intelligence), consiste en l'utilisation de systèmes qui combinent les technologies de bases de données, d'entreposage de données (data warehousing), d'exploration de données (data mining) et de systèmes d'aide à la décision (p. ex. rapports et tableaux de bord) pour améliorer le rendement et la gestion d'une entreprise. Cette science peut être utilisée dans de nombreux domaines tels que la gestion des ressources humaines, les assurances, la santé, etc.
- ❑ L'intelligence marketing, quant à elle, est l'utilisation du BI dans un contexte de marketing. De tels contextes, sachez qu'il n'en manque pas! En effet, nous vivons dans un monde où les sources d'information sur les consommateurs et sur les clients augmentent sans cesse grâce aux programmes de fidélisation, à l'activité en ligne, aux données mobiles, à la géolocalisation, aux données météo, etc.

## **La fonction commerciale**

<b>Mission</b>	Assure les débouchés et veille à l'écoulement des produits de l'entreprise
<b>Attributions</b>	<p>Analyser et anticiper la demande et les <b>besoins</b> au niveau du marché</p> <p>Identifier les différents <b>segments</b> du marché (segmentation)</p> <p>Equilibrer l'offre des produits/services en fonction des besoins du marché.</p> <p><b>Administrer</b> les ventes</p> <p><b>Développer</b> les ventes</p> <p>Maintenir et faire progresser la part de marché de l'entreprise.</p> <p>Veiller à l'<b>image de l'entreprise</b></p>
<b>Principales sous fonctions</b>	<p>Activités de soutien à la vente (Marketing, promotion, études)</p> <p>Activités de réalisation et d'administration des ventes</p> <p>Services après vente.</p>
<b>Indicateurs de performance</b>	<p>Evolution des ventes</p> <p>Part de marché</p> <p>Notoriété de l'entreprise et des produits</p> <p>Efficacité et efficience des dépenses commerciales et Marketing</p>
<b>Contraintes spécifiques</b>	<p><b>Ecoute</b> permanente du marché</p> <p>Rapidité de réaction, flexibilité</p> <p>Nature changeante et instable des différents segments du marché</p> <p>Coordination avec les autres fonctions, notamment la fonction production</p>
<b>Evolution récente</b>	<p>Au cours des dernières années, la fonction commerciale évolue dans un sens accordant une importance capitale aux activités commerciales amont, à savoir le Marketing. Ce dernier qui se présentait souvent comme une sous fonction ou un service lié à une grande direction commerciale devient aujourd'hui le cœur et le centre de gravité de la fonction.</p> <p>On observe de plus en plus des « direction marketing » avec des services ou des sous directions commerciales.</p>

# Grandes Fonctions de l'entreprise (3)

## 3. La fonction production :

- ❑ La fonction production assure la production de biens ou de services en respectant les contraintes de production.
- ❑ Ces contraintes sont essentiellement : la qualité du produit/service, le budget de production, le coût de production et les délais de fabrication.
- ❑ Le responsable de production gère, supervise et coordonne les ateliers, outils, agences et/ou lieux de production.
- ❑ La fonction production vise ainsi à élaborer et à exécuter les études et les projets de production, à choisir les équipements adéquats et à prendre toute disposition nécessaire pour produire dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délais.
- ❑ Dans le secteur industriel, la production, essentiellement matérielle, s'effectue dans des usines ou ateliers et est supervisée par des ingénieurs et des techniciens.

## **La fonction production**

<b>Mission</b>	<b>Concevoir et réaliser des produits / services</b> répondant aux besoins actuels et potentiels du marché, et ce en collaboration avec les commerciaux.
<b>Attributions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la <b>réalisation</b> des produits dans les meilleures conditions de quantité de qualité de coût et de délai.</li> <li><b>Planifier</b> la production et <b>optimiser le rendement</b> des équipements</li> <li><b>Concevoir</b> les procédés et les <b>méthodes de fabrication</b></li> <li><b>Innover</b> et développer de nouveaux produits.</li> </ul>
<b>Principales sous fonctions</b>	Activités de <b>conception</b> (Recherche, études et méthodes) Activités de <b>réalisation</b> (ordonnancement, fabrication) Activités de <b>support</b> (entretien, contrôle de la qualité)
<b>Indicateurs de performance</b>	Volume de la production et son évolution Taux d'utilisation de la capacité de production Valeur ajoutée Taux des déchets et taux des non-conformités
<b>Contraintes spécifiques</b>	Technologie (performances et capacité) Système de production (commande, série, unitaire) Organisation des ateliers et des moyens de production. Stabilité des paramètres de la production, d'où une tendance à la standardisation Coordination avec les commerciaux.
<b>Evolution récente</b>	<p>Au cours des dernières années, la fonction production a évolué dans un sens accordant une importance capitale aux <b>technologies de l'information</b>.            Les systèmes de production les plus performants intègrent de plus en plus ce que l'on désigne en terme de XAO (dessin assisté par ordinateur DAO, fabrication assisté par ordinateur FAO ou encore GMAO (maintenance et entretien)</p> <p>Grâce à ces évolutions, les systèmes de production peuvent désormais contourner la contrainte de la standardisation et jouer la carte de la <b>personnalisation</b> (MASS CUSTOMIZATION)</p>

# Grandes Fonctions de l'entreprise (4)

## 4. La fonction financière :

- ❑ La mise en œuvre d'une politique financière équilibrée est l'objectif principal du responsable financier de l'entreprise.
- ❑ En effet, une entreprise qui utilise plus de ressources financières qu'elle n'en crée est amenée, à terme, à disparaître.
- ❑ Le responsable financier de l'entreprise est appelé à résoudre les difficultés associées aux schémas de financement des investissements de l'entreprise, à la préservation de son équilibre financier et à la sécurisation, à terme, des ressources financières de l'organisation :

- Comment évaluer et prévoir les besoins en financement ?
- Où trouver les ressources nécessaires à la couverture de ces besoins ?
- A quel coût ?
- Comment sécuriser les financements disponibles afin d'optimiser la structure du capital de l'entreprise et en garantir l'équilibre ?
- Comment utiliser au mieux les fonds investis et en faire un usage efficient ?
- Quels sont les défis financiers actuels et les moyens d'y faire face ?
- Les outils de mesure sont-ils pertinents ou faut-il les renouveler ?

Toutes ces questions sont posées et analysées par la fonction financière de l'entreprise, les gestionnaires financiers étant chargés de trouver les réponses appropriées.



## La fonction financière

<b>Mission</b>	Veiller aux <b>équilibres financiers</b> de l'entreprise : financement, liquidité et rentabilité.
<b>Attributions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunir, à moindre coût, les capitaux nécessaires à l'exploitation.</li> <li>• Gérer les engagements financiers de l'entreprise</li> <li>• Gérer et anticiper les flux de trésorerie et en assurer l'équilibre.</li> <li>• Etudier l'opportunité des investissements dans une perspective de création de valeur pour l'actionnaire.</li> <li>• Suivre la comptabilité et les coûts et assurer l'interface avec les partenaires financiers (banques, Etat administration fiscale)</li> </ul>
<b>Principales sous fonctions</b>	Comptabilité et suivi des coûts (comptabilité financière et analytique) Budgets et gestion de la trésorerie Projection, évaluation et financement des investissements
<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Rentabilité</b> globale et par activité (ou par produit) <b>Equilibres financiers</b> <b>Dividendes</b> distribués Evolution du <b>cours de l'action</b> de l'entreprise en bourse
<b>Contraintes spécifiques</b>	Coûts du crédit et loyer de l'argent (taux d'intérêt) La qualité des systèmes d'information comptable, notamment pour le suivi des coûts et des marges par produit ou par activité Conditions de paiement et liquidité générale sur le marché (problème aigu en Tunisie) Collaboration avec les autres fonctions (souvent difficile)
<b>Evolution récente</b>	Au cours des dernières années, la fonction financière a évolué dans un sens accordant une grande importance aux <b>marchés financiers</b> . Les entreprises les plus performantes intègrent de plus en plus les possibilités de <b>recours à la bourse</b> et à l'appel public à l'épargne. Pour cela elles ont besoin de développer des systèmes d'information comptables et financiers <b>transparents</b> et fiables d'où l'importance de l'information financière.



# Grandes Fonctions de l'entreprise (5)

## 5. La fonction Recherche & Développement (R & D) :

- ❑ L'accentuation de la concurrence, l'accélération du progrès technique et des innovations en matière de gestion et de technologie ont fait de la recherche et du développement un enjeu central pour l'entreprise.
- ❑ Rechercher les informations les plus pertinentes et développer de nouveaux outils, techniques ou procès favorisent la création d'une niche de production et l'appropriation d'avantages comparatifs.
- ❑ Cependant, cette capacité de veille et d'anticipation suppose la création d'une fonction recherche et développement qui se consacre prioritairement à la collecte et à l'analyse de toute information ou donnée, développant ainsi une meilleure connaissance de ce qui se produit aujourd'hui et de ce qui se prépare demain.
- ❑ La recherche et le développement visent en définitive la formation d'une aptitude conférant aux acteurs une sensibilité et une intelligence affinées du milieu et de sa mouvance.
- ❑ Le fonctionnement d'une unité de recherche et développement nécessite des experts à haut potentiel, des équipements onéreux et les budgets conséquents. Parfois, seules les grandes entreprises (en l'occurrence les multinationales) peuvent financer de tels départements.
- ❑ ( IBM, GENERAL ELECTRIC ou SAMSUNG) considèrent la fonction recherche et développement comme vitale. Même les entreprises de taille moyenne, en dépit de ressources limitées, sont inexorablement obligées à la constitution d'une fonction recherche et développement.

# III. Système organisationnel

Qu'est-ce que l'organisation  
Que fait-on dans une organisation  
Organiser et gérer une entreprise

## 1. Qu'est-ce que l'organisation

### □ L'organisation :

- à la base de l'action collective
- c'est un système social organisé pour atteindre des objectifs
- Elle se caractérise ainsi par :
  - ✓ un ensemble d'individus : participants, acteurs.
  - ✓ un accord, implicite ou explicite, sur un ou plusieurs objectifs.  
partagés par les divers participants.
  - ✓ une division du travail, définissant le rôle de chaque participant
  - ✓ une coordination plus ou moins formalisée, qui assure la cohérence des comportements et donc le respect des objectifs communs en dépit de la division du travail.



Répartition des pouvoirs de direction et de gestion

## 2. Que fait-on dans une organisation

### ❑ Processus principaux :

- résultat = raison d'être de l'organisation
- Ex. : production de biens ou de services

### ❑ Processus secondaires :

- résultats nécessaires pour l'exécution des processus principaux
- Ex. : comptabilité, paye

### ❑ Processus de pilotage :

- contrôle de l'atteinte des objectifs, mise en œuvre de la stratégie
- Ex. qualité

### 3. STRUCTURES ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

#### ❑ Organiser et gérer une entreprise :

- capable de déceler les failles ou les problèmes organisationnels (diagnostics)
- Apportés des solutions appropriés
- L'étude des théories en organisation, des structures, des fonctions, de la direction et des stratégies sont des préalables

#### ❑ Organiser, c'est concevoir et mettre en place :

- Des structures
- Des méthodes et procédures

#### ❑ Gérer: maintenir en état un système

#### ❑ Diriger: faire les grands choix stratégiques et organisationnels

### 3. STRUCTURES ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE (1)

- ❑ Les notions ambiguës d'organisation et de structure(s)
- ❑ Typologie des structures

## Les notions ambiguës d'organisation et de structure(s) :

- ❑ Une définition en terme de composants : les éléments de la structure (organigramme, direction, services, réseaux de hiérarchie, activités, tâches, ...)
- ❑ Une définition en terme d'attributs : les paramètres qui marquent de façon régulière son fonctionnement (selon sa complexité, selon son degré de formalisation ou encore de centralisation)
- ❑ Une définition en terme de fonctions ou de rôles: les services qu'elle rend (coordination des activités, contrôle des résultats, standardisation des comportements,...)

## Une définition synthétique

« Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités »  
(*Strategor, 1993*).



# Typologie des structures(1)

3 caractéristiques de l'organisation formelle :

❑ **Le mode de spécialisation** : mode et degré de division du travail :

- logique de fonctions ou de système de production (sidérurgie ou chimie),
- logique de produits/marché (groupe de presse ou aéronautique (aérospatiale),
- logique géographique (cimenterie),
- logique de marques (GMotors avec Chevrolet, Buick, Oldsmobile, Cadillac, Vauxhall, et Opel)

# Typologie des structures(2)

## ❑ la coordination : comment sont organisées

- les relations (relations opérationnelles (rapports, réunions, ...) ou
- les liaisons formelles (planification , liaison hiérarchique, ...)

## ❑ la formalisation : quel degré de précision adopter dans la définition des fonctions et des liaisons ?

- manuel des opérations très précis (cf. entreprises US (DHL))
- définition des objectifs et libertés des moyens (département recherche chez Hitachi dans les années 1960-1980)

# Typologie des structures(3)

## ❑ Les approches classiques :

- Structure fonctionnelle,
- Structure divisionnelle
- Structure matricielle

## ❑ L'approche par les configurations : les 5 formes d'organisation de Henry Mintzberg

## Les approches classiques

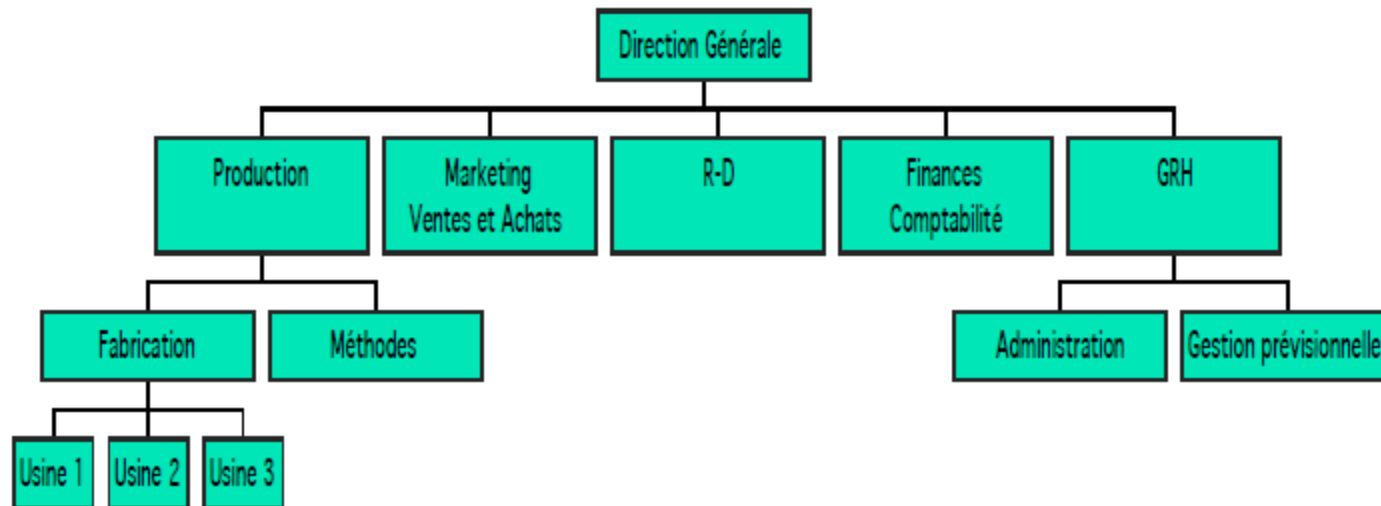
❑ A l'origine deux références :

- Taylor (unité dans la spécialité)
- Fayol (unité de commandement).

❑ La structure fonctionnelle :

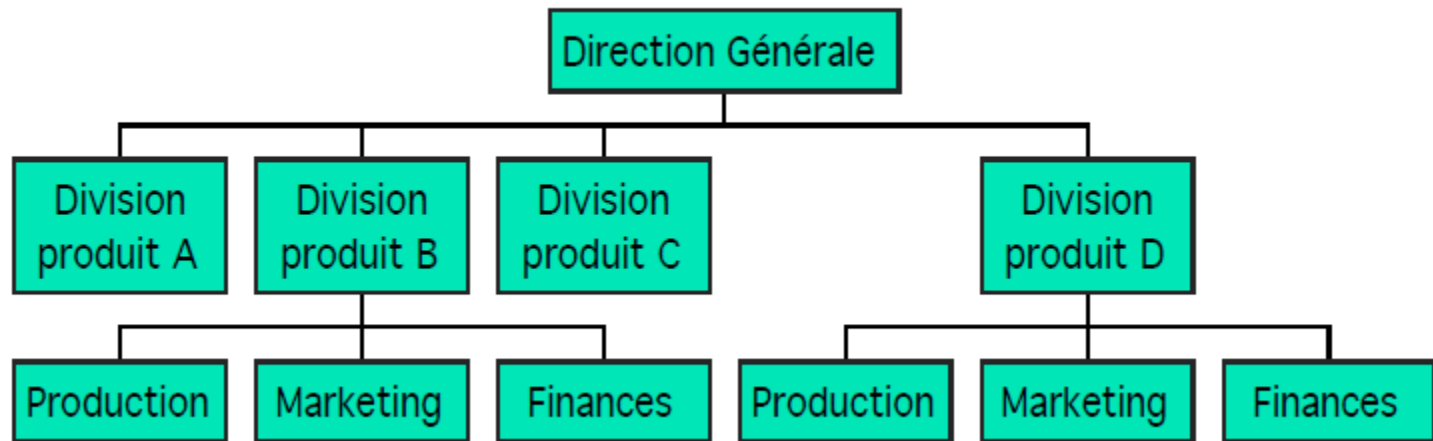
- Une logique de découpage « horizontal » des flux de produits
- Un regroupement autour de domaines spécialisés homogènes en terme de savoir-faire et de coûts
- Une interdépendance la plus faible possible entre les entités

## La structure fonctionnelle (Taylor)

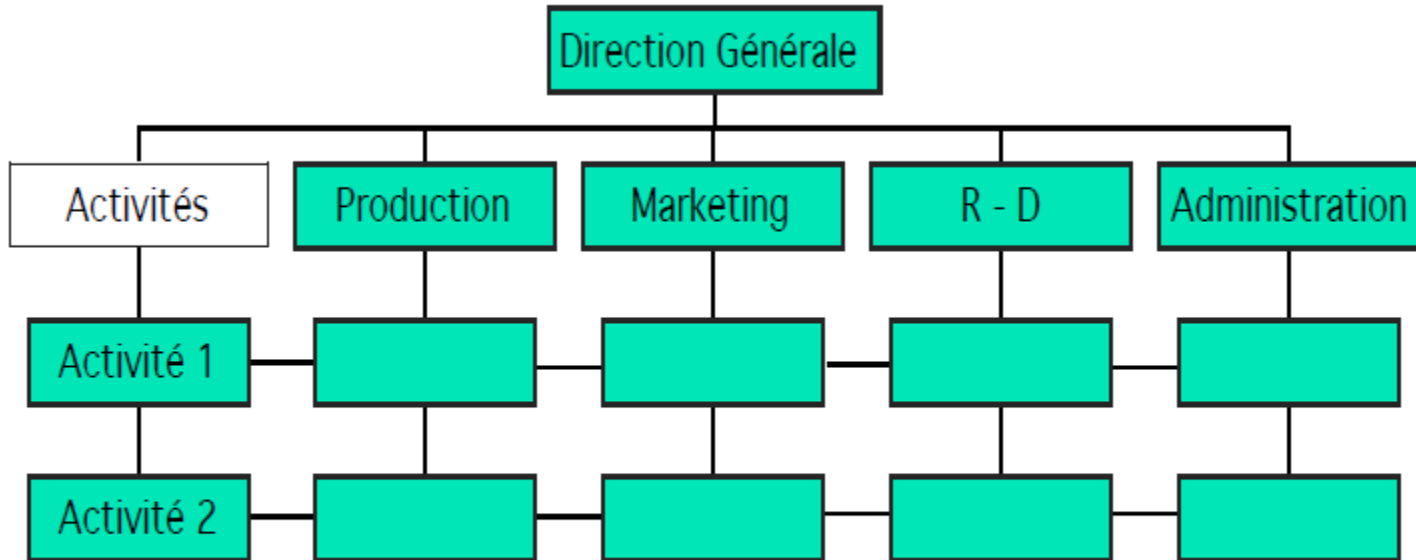


Exemples : Industrie du Luxe ou de process, EDF, SNCF

## La structure divisionnelle (Fayol)



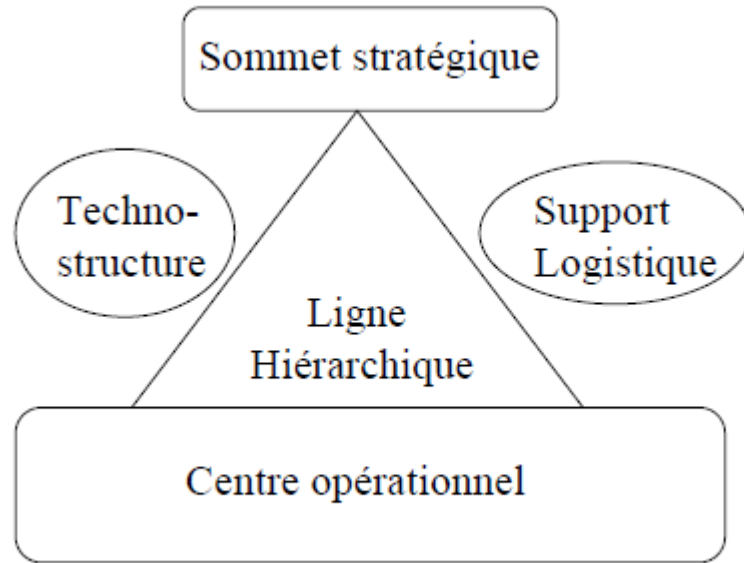
## La structure matricielle (ou de projet ?)



Exemples : ITT (1960s), Boeing, Renault Twingo



## L'approche par les configurations : les 5 formes d'organisation de Henry Mintzberg



- ✓ Centre opérationnel (Appro.; prod/transfo.; vente; maintenance)
- ✓ Sommet stratégique (Président, DG, Conseils, ...)
- ✓ Ligne hiérarchique (Cadres, ingénieurs et maîtrise)
- ✓ Technostructure (planification, comptabilité, méthodes)
- ✓ Support logistique (Relations publiques, R&D, GRH, ...)

# Les Théories d'organisation

Approches classiques

Approches comportementalistes

Approches modernes

- ❑ La recherche de meilleures performances pour l'entreprise a conduit les praticiens à théoriser les résultats de leurs recherches ou de leurs observations
- ❑ Les premiers théoriciens se sont intéressés exclusivement à l'entreprise puis à *l'organisation de la production*.
- ❑ Progressivement, leur champ de réflexion s'est *élargi à l'ensemble des organisations*.
- ❑ Plusieurs grands courants de pensée ont émergé, chacun privilégiant une approche particulière de l'organisation.
- ❑ De *l'école classique à l'école de la gestion par les systèmes*, chaque mouvement se développe en réaction à celui qui le précède en l'intégrant plus ou moins partiellement.
- ❑ **De ce fait, les différents mouvements forment un tout => D'où les théories des organisations**

# Les Théorie s d'organisation( 1)

- ❑ Sont une branche des sciences de gestion s'appuyant sur des méthodes et résultats des autres sciences pour conduire les organisations
- ❑ Elles puisent leur corpus théorique et pratique des méthodes et résultats de la *psychologie, biologie, économie, sociologie, etc....*
- ❑ 3 grandes écoles de pensée :
  - Les classiques: Taylor, Fayol, Weber...
  - Les comportementalistes (behavioristes) : Mayo, Maslow, Mc Gregor...
  - Les modernes : école néoclassique, les théories des systèmes et de la décision, l'école sociotechnique, le néotaylorisme, la pensée japonaise, ...
- ❑ Une préoccupation partagée : comment améliorer la productivité dans l'organisation

# Approches classiques

## ❑ Fondements :

- Approche empirique et normative
- Hypothèses implicites

## ❑ Hypothèses

- Postulats mécaniste et rationaliste
- L'individu recherche la sécurité et répugne aux responsabilités
- Il est naturellement paresseux et fraudeur
- Il n'est motivé que par le salaire

## ❑ Principes :

- L'organisation hiérarchique
- Principe d'exception
- Unicité du commandement
- Principe de spécialisation

## Approches classiques: le Taylorisme

❑ Taylor (1856-1915): le management scientifique de l'entreprise – *Organisation Scientifique du Travail (OST)*

❑ Hypothèses de l'OST :

- L'homme n'aime pas le travail
- Motivation salariale

❑ Principes :

- La spécialisation améliore le rendement
- Parcellisation: Analyse scientifique des temps, gestes, pauses dans le but de rationaliser les mouvements
- Séparation des tâches de conception et d'exécution
- L'individualisation

❑ Une mise en application: le « Fordisme » :

- Développement du travail à la chaîne
- Application sociale: ouvriers Ford sont les mieux payés

## Approches classiques: Fayol et Administration des entreprises

### ❑ Fayol (1841-1925) identifie 6 fonctions dans l'entreprise :

- Fonction technique de production
- Fonction commerciale
- Fonction financière
- Fonction de sécurité
- Fonction comptable
- Fonction administrative

### ❑ 5 tâches importantes du dirigeant :

- Prévoir
- Organiser
- Commander
- Coordonner
- Contrôler

## Approches classiques: Fayol et Management des entreprises (1)

### 14 principes de management

Division du travail : au sens de la spécialisation pour accroître l'efficience	Centralisation de l'autorité suivant les cas
L'autorité dérive de la fonction de dirigeants mais aussi de ses qualités personnelles	Hierarchie
Discipline	Ordre : les ressources à la bonne place, au bon moment
Unité de commandement : chaque employé ne doit relever que d'un supérieur	Équité des managers envers leurs subordonnés
Unité de direction : chaque groupe d'activités dirigées vers un même but doit avoir un seul dirigeant et un seul plan	Stabilité du personnel afin d'éviter les coûts et les dangers d'un roulement trop rapide du personnel
Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général	Initiatives des subordonnés, droit à l'erreur
Rémunération équitable	Esprit de corps unité du personnel



# Synthèse sur l'organisation classique

## ❖ Contribution de l'école classique :

- ❑ Les compétences du management s'appliquent à toute activité de groupe.
- ❑ Des comportements efficaces de management peuvent être enseignés.
- ❑ Reconnaissance par les praticiens des entreprises.
- ❑ Fait état des problèmes basiques dans toute organisation.

## ❖ Limite de l'école classique :

- ❑ Plus approprié au passé (environnement stable et prévisible) qu'au présent.
- ❑ Les lignes d'autorité d'aujourd'hui sont floues : Pbm de l'unité de commandement.
- ❑ Quels sont les principes qui prévalent sur les autres ?
- ❑ N'appréhende pas la déshumanisation du travail, absentéisme, conflits sociaux, ...

=> D'où émergence d'une nouvelle école : les comportementalistes (behavioristes) ou école des relations humaines :

# Les comportementalistes: Mayo et la sociologie de travail

## ❖ Mayo, prise en compte des relations humaines :

- ❑ liens entre moral et productivité : motivation psychologique.
- ❑ les changements de comportement positifs observés : liés à un sentiment de considération de l'organisation aux individus.
- ❑ découverte de normes informelles dans le travail,
- ❑ importance de la dynamique de groupe sur les comportements individuels.

## ❖ D'où :

- ❑ Interdépendance des facteurs techniques et humains dans les organisations.
- ❑ Complexité des besoins humains
- ❑ Expression de solidarité tissée dans un ensemble de réseau informel.

# Les comportementalistes: Mayo et la sociologie de travail (1)

- ❑ Remet en cause le taylorisme.
- ❑ Démontre l'importance des *facteurs psychologiques dans la motivation*
- ❑ Démontre l'importance de la *dynamique de groupe*

Classiques	Comportementalistes
Contrôle Science Division du travail Salaire aux pièces Sanction discipline One best way OST	Motivation Conditions de travail Dimension psychologique Être social Management participatif Communication Ecole des relations humaines

## Typologie des styles de leadership :

Style	Autocratique	Démocratique	Laxisme
Leader	Donne des ordres	Suggère encourage	Apporte ses connaissances mais laisse faire
Résultats	Réaction agressive du groupe, rébellion ou apathie	Réactions chaleureuses, amicales, participation, autonomie, indépendance, production quantitative moins importante que dans le style autoritaire mais meilleure qualité	Ne réussit ni dans l'exécution du travail ni dans la satisfaction au travail

## Différences entre l'école Classique et l'Ecole Comportementaliste

	Ecole classique	Ecole comportementaliste
<i>Décision</i>	Centralisée	décentralisée
<i>Unité de base de l'organisation</i>	individu	Groupe
<i>Structure</i>	Formelle	Informelle
<i>Force d'intégration</i>	Autorité	confiance
<i>Fonction du supérieur</i>	Représentant de l'autorité	Agent de contrôle intra et inter groupe
<i>Attention au travail</i>	Contrôle extérieur	Responsabilité

# Synthèse sur l'Ecole Comportementaliste

## ❑ Contributions :

- Complément de l'école classique insistant sur les **besoins sociaux des ressources humaines**
- Importance du **style de management**
- **Révolutionne la formation des managers**
- Se concentre plutôt sur les **compétences orientées personne** que sur les **compétences orientées tâche – technique**
- Processus de **groupe, récompense et dynamique de groupe**

## ❑ Limites :

- Les **managers résistent aux suggestions de cette école**, car ils admettent difficilement qu'ils ont besoin d'aide pour traiter avec les personnes
- **Modèles trop abstraits, trop compliqués : jargon employé** par les théoriciens, recommandations non homogènes du fait de la complexité des comportements humains (Schein 1974)
- L'amélioration des relations humaines est une **condition non suffisante, pas même nécessaire à l'augmentation de la productivité**

=> D'où l'école des **modernes : école néoclassique, les théories des systèmes et de la décision, l'école sociotechnique, le néo-taylorisme, la pensée japonaise, ...**

# Ecole Moderne: néoclassique

4 principes :

- ❑ Divisions autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi
- ❑ Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés
- ❑ La Direction Générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale
- ❑ L'organigramme doit permettre de représenter d'une manière consultative chaque division
- ❑ L'environnement du travail doit être pris en compte

## Mise en oeuvre

Détermination des objectifs  
Fixation des objectifs individuels  
Actions à mettre en œuvre  
Contrôle des résultats  
Lancement des actions correctives  
Évaluation des performances

## Avantages

Décisions adéquates  
Meilleure motivation  
Information plus complète  
Plus grande responsabilité  
Amélioration du travail en groupe  
Développement de l'initiative  
Évaluation plus juste des performances

- ❑ La direction doit définir la politique générale de l'entreprise
- ❑ Il prône la délégation des pouvoirs
- ❑ L'efficacité de la structure dépend de sa clarté et de la minimisation des niveaux d'autorité



## Les Modernes : Approche Systémique

- ❑ L'étude des éléments d'un tout pris isolément est insuffisante
- ❑ Nécessité d'étudier des interdépendances des sous-parties pour expliquer le fonctionnement du tout

*Le tout est plus que l'ensemble des parties*

- ❑ Conception de l'organisation comme un tout unifié et dirigé dont les *parties sont en interaction, d'où :*

- *sous-système,*
- *synergie,*
- *ouvert vs fermé,*
- *frontière,*
- *flux,*
- *feedback*
  
- *...*

Approche analytique	Approche systémique
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Isole: se concentre sur les <i>éléments</i></li> <li>▪ Considère la <i>nature des interactions</i></li> <li>▪ S'appuie sur la <i>précision des détails</i></li> <li>▪ Indépendance de la durée: <i>réversibilité</i></li> <li>▪ La validation des faits se réalise par la <i>preuve expérimentale</i> dans le cadre d'une théorie</li> <li>▪ Modèles précis et détaillés mais <i>peu utilisables</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relie: se concentre sur les <i>interactions</i> entre les éléments</li> <li>▪ Considère les <i>effets des interactions</i></li> <li>▪ S'appuie sur la <i>perception globale</i></li> <li>▪ Intègre la <i>durée et l'irréversibilité</i></li> <li>▪ La validation des faits se réalise par <i>comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité</i></li> <li>▪ <i>Modèles utilisables</i></li> </ul>