

L'ORGANISATION

troisième CHAPITRE 3

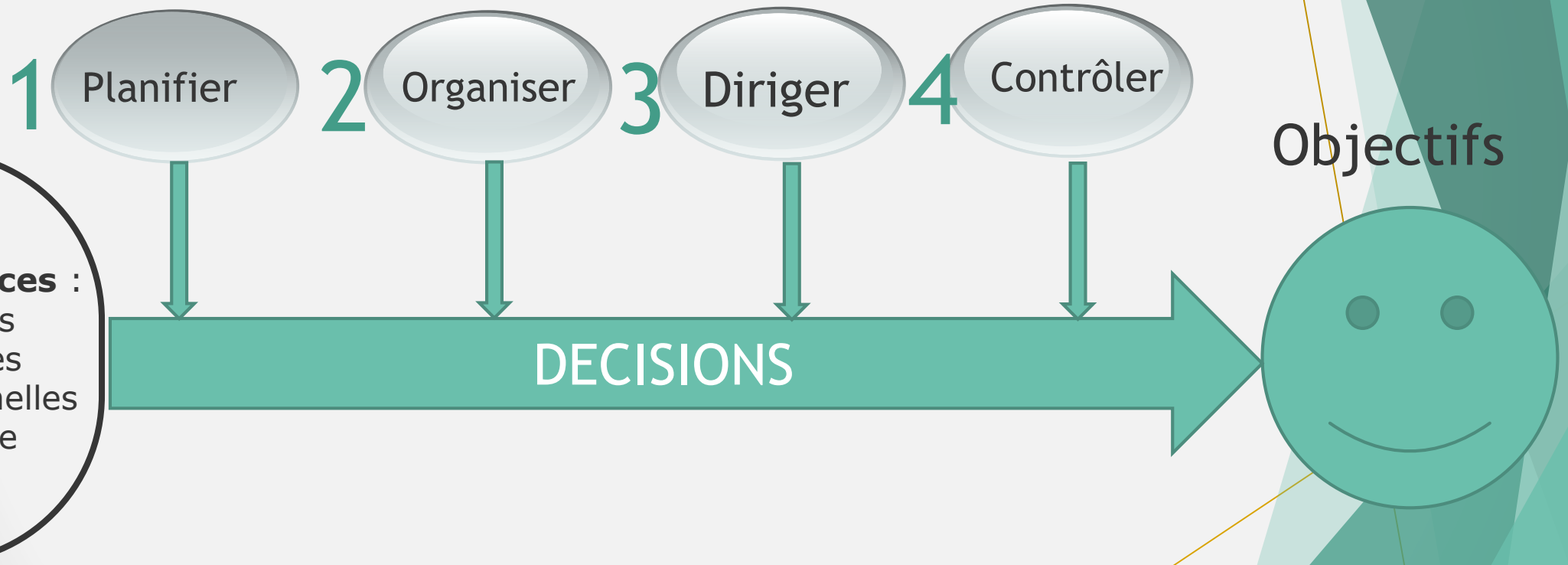
Lilia TRABELSI MASMOUDI



Le Processus de MANAGEMENT

● **L'Organisation ...** ...► la deuxième étape du Processus de management !

Le processus de management se décline en **quatre temps**:



DEFINITION DE L'Organisation

► Il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- Qui fait quoi ? (Définir les fonctions)
- Où ? et Comment ? (Définir les tâches et les responsabilités)

DEFINITION Des principales fonctions de l'entreprise

- ▶ La Fonction Administrative (la Direction).
- ▶ La Fonction Financière et Comptable (la Gestion)
- ▶ La Fonction Ressources Humaines (la Gestion du personnel)
- ▶ La Fonction Technique (la Production et la Transformation)
- ▶ La Fonction Commerciale (les Achats/Ventes/SAV)
- ▶ La Fonction Marketing (suivi de la concurrence et fidélisation client)
- ▶ La Fonction Logistique (la Gestion des Stocks...)

- ▶ Nous pouvons trouver aussi d'autres fonctions comme la R et D...

POURQUOI ORGANISER L'ENTREPRISE ?

- ▶ Anticiper et traiter les problèmes fonctionnels.
- ▶ Economiser du temps et donc de l'argent.
- ▶ Conserver et retrouver toutes les informations utiles rapidement.
- ▶ Diffuser rapidement toutes les informations aux acteurs actifs de l'entreprise.

COMMENT ORGANISER L'ENTREPRISE ?

- L'organisation implique la définition d'une structure organisationnelle. Cette structure est un cadre précisant les relations de travail entre les individus et les unités qui forment l'entreprise.

Le contexte historique du Management

- ▶ Adam SMITH :
 - ▶ La division du travail et l'organisation
- ▶ L'école classique du management :
 - ▶ Le courant scientifique : TAYLOR
 - ▶ Le courant Administratif : FAYOL
 - ▶ Le courant Bureaucratique : WEBER

Le contexte historique du Management

- ▶ L'Ecole des Relations Humaines :
 - ▶ L'effet HAWTHORNE
 - ▶ Les études d'ELTON MAYO
 - ▶ La pyramide des besoins de MASLOW
- ▶ Les théories contemporaines du Management
 - ▶ L'approche par les PROCESSUS
 - ▶ L'approche SYSTEMIQUE
 - ▶ La théorie de la CONTINGENCE

Adam SMITH et la Division du travail

- ▶ 1776 : Le livre d'Adam Smith « Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations » a révolutionné la vision des organisations, en observant le foisonnement industriel de son époque.
- ▶ Histoire de la fabrique d'épingle (gain de productivité de 4000%)
- ▶ Selon A.Smith, le premier facteur d'enrichissement des nations est la division du travail qui permet des gains de productivité spectaculaires.
- ▶ La division du travail ouvre la voie à la mécanisation de la production. Les machines commencent à remplacer les hommes prenant leur part dans les gains de productivité.



L'ECOLE CLASSIQUE DE MANAGEMENT

- ▶ Le courant scientifique : TAYLOR et FORD (USA)
- ▶ Le courant Administratif : FAYOL (France)
- ▶ Le courant Bureaucratique : WEBER (Allemagne)

Les principes de L'ECOLE CLASSIQUE DE MANAGEMENT

- ▶ L'école classique du management consiste en la rationalisation de la production : Maximiser les profits avec un minimum de coûts.
- ▶ Pour ces auteurs manager consiste à séparer LA DECISION de L'ACTION.

Que doit-on à Frederick TAYLOR (1856-1915)

Ingénieur Américain



Frederick Winslow
Taylor
1856 - 1915

*“Je vous emploie pour
votre force et vos
capacités physiques. On
ne vous demande pas de
penser ; il y a des gens
payés pour cela.”*

L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL

- ▶ L'organisation scientifique du travail c'est deux types de divisions du travail :
 - ▶ La Division Horizontale : choisir la personne la plus adapté au travail et la former à la meilleure façon de réaliser le travail
 - ▶ La Division Verticale du travail : distinction entre conception et réalisation, entre décision et action.

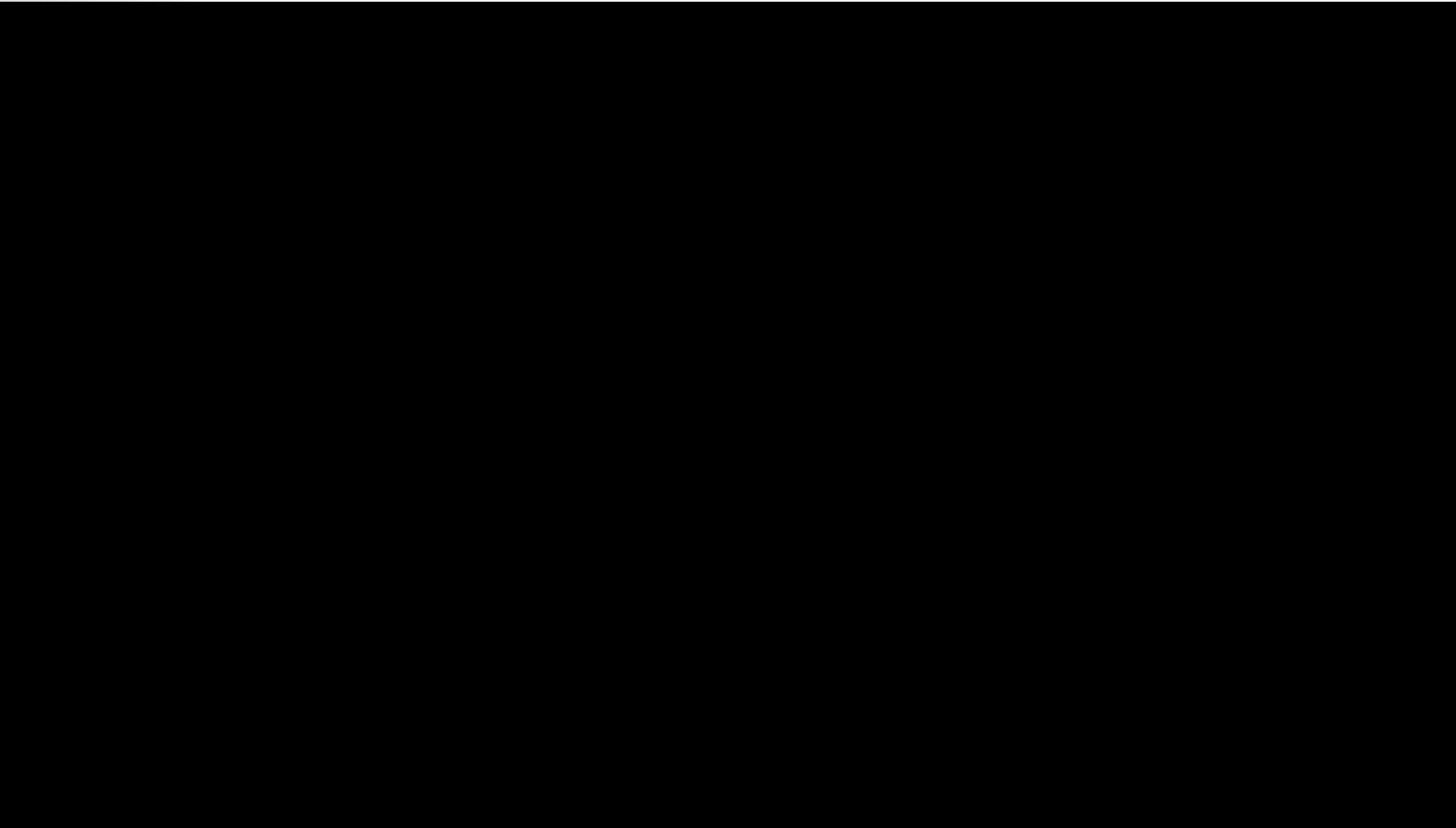
LES 5 COMMANDEMENTS DU TAYLORISME

- ▶ Les tâches qui se répètent doivent être étudiées dans les moindres détails : outillage, ergonomie, des postes de travail, manière de procéder, temps d'exécution...
- ▶ Une fois cette étude réalisée, la meilleure façon de faire doit être enregistrée précisément et prescrite strictement pour ceux qui réalisent la tâche.
- ▶ Les activités doivent être subdivisées en éléments de courte durée. Ce n'est que pour des tâches de courte durée qu'on peut obtenir des rythmes de travail élevés.
- ▶ Le rythme de travail doit être imposé aux opérateurs et contrôlé fréquemment.
- ▶ Les tâches organisées de cette façon doivent pouvoir être confiées à des salariés ne disposant pas de qualifications techniques particulières.

LES 5 COMMANDEMENTS DU TAYLORISME

- ▶ Le Taylorisme constitue le couronnement ultime de la richesse des nations par la division du travail envisagée par Adam Smith...
- ▶ Ceci étant ça reste une façon de faire, bien particulière. Et pour illustrer, nous allons regarder ensemble la vidéo de charlie Chaplin issu du film les temps modernes (caricature du Taylorisme).

VIDEO CRITIQUE DU TAYLORISME



CRITIQUES DU TAYLORISME

- ▶ Le Taylorisme a été élaboré au moment où les USA recevaient une vague d'immigrés d'origine rurale fuyant la misère en Europe... Aussi marché vide en expansion...
- ▶ Le problème n°1 : **Séparation de la pensée et de l'exécution** (principe de l'OST)
Cette séparation se solde par la **NON PARTICIPATION DE L'INDIVIDU A SON TRAVAIL**.
Observations : **Pas d'engagement et pas d'épanouissement au travers de l'activité.**
- ▶ Le problème n°2 : **La Production a pour finalité la consommation** pour davantage de bien être et de liberté pour l'Homme. Si ce projet ne se réalise que par l'aliénation de l'Homme. **Il nie par les moyens qu'il utilise les finalités qu'il poursuit.**

FAYOL ET L'ADMINISTRATION DU TRAVAIL



Ingénieur Français 1841 - 1925

FAYOL ET L'ADMINISTRATION DU TRAVAIL

- ▶ FAYOL définit le management comme un ensemble de 5 opérations :
 - ▶ 1 - Prévoir : préparer et planifier l'avenir
 - ▶ 2 - Organiser : Mobiliser les ressources pour atteindre les objectifs fixés.
 - ▶ 3 - Commander : Gérer les Hommes en donnant des ordres
 - ▶ 4 - Coordonner les différentes activités
 - ▶ 5 - Contrôler : Vérifier que les objectifs fixés ont été atteints.
- ▶ FAYOL distingue 6 fonctions de l'entreprise : la production, le commercial, le comptable, le financier, la sécurité et l'administration.



LES 14 PRINCIPES DE FAYOL

- ▶ 1- La division du travail permet de produire mieux et plus
- ▶ 2- Le principe d'autorité : c'est le droit de commander
- ▶ 3- La discipline c'est le respect des conventions et des règles
- ▶ 4- L'unité de commandement : un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef
- ▶ 5- L'unité de direction : un seul responsable pour une opération visant le même but
- ▶ 6- L'intérêt de l'individu est secondaire par rapport à l'intérêt de l'entreprise
- ▶ 7- La rémunération du personnel doit être suffisante
- ▶ 8- La centralisation : c'est la direction qui décide
- ▶ 9- La hiérarchie est imposée par l'unité de commandement
- ▶ 10- L'ordre matériel et social : une personne à chaque place et chaque personne à sa place
- ▶ 11- L'équité : traiter les subordonnés sans aucune préférence personnelle
- ▶ 12- La stabilité du personnel contribue à un meilleur résultat général
- ▶ 13- L'initiative permet d'augmenter le rendement des salariés
- ▶ 14- L'union du personnel : mieux éviter de diviser pour régner

WEBER ET LA BUREAUCRATIE



1864 -1920 : Sociologue et
avocat Allemand

WEBER ET LA BUREAUCRATIE

- ▶ WEBER, premier théoricien de la bureaucratie, est convaincu que le management est un « système de pouvoir ». L'un décide de ce que l'autre fait.
- ▶ Les principes qu'il préconise :
 - ▶ 1 - Le principe de la compétence
 - ▶ 2 - L'ordre et le contrôle
 - ▶ 3 - La séparation des intérêts privés et publics
 - ▶ 4 - La supériorité de la règle sur les relations interpersonnelles

QUE RESTE-T-IL DE L'ECOLE CLASSIQUE DE MANAGEMENT ?

PLUSIEURS PRINCIPES DEMEURENT AVEC UN CONTEXTE DIFFERENT

- ▶ Marché vierge, marché de masse capable d'absorber toute la production. Mentalité de faire avec objectif de produire le maximum.
- ▶ La conception des classiques de la motivation n'était plus convaincante surtout après la crise économique de 1929.
- ▶ Déprime ouvrière généralisée dans les entreprises manufacturières américaines.
- ▶ Par la suite la question qui a demeuré : Le travailleur est-il **sujet** ou **objet** ??

L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES

- ▶ L'Ecole des Relations Humaines :
 - ▶ L'effet HAWTHORNE et les études d'ELTON MAYO
 - ▶ La pyramide des besoins de MASLOW

ELTON MAYO



1880 - 1945 Professeur et
chercheur en psychologie

L'EFFET HAWTHORNE par ELTON MAYO

- ▶ ELTON MAYO a repris les expériences HAWTHORNE (1924) effectuées par les ingénieurs de la Massachusetts Institute of Technology et a souligné les principales conclusions : Est-ce qu'il existe un lien entre le mode de rémunération, les conditions du travail et la productivité ?
 - ▶ La première conclusion : il y a un lien entre les sentiments et les comportements ou encore entre le besoin de reconnaissance et d'estime et la productivité
 - ▶ La deuxième conclusion : les conditions matérielles (l'éclairage, + de pauses, meilleure ergonomie) modifient la productivité dans un premier temps. Par la suite même si on enlève ces conditions matérielles, la productivité demeure élevée...
 - ▶ Les conclusions de ces expériences, en dépit des critiques, étaient d'une grande valeur ajoutée pour le management contemporain.

ABRAHAM MASLOW



1908 - 1970 Psychologue Américain

Pour motiver l'Homme, il faut connaître ses besoins

La Pyramide de Maslow



Le contexte historique du Management

► Les théories contemporaines du Management

- L'approche par les PROCESSUS
- L'approche SYSTEMIQUE
- La théorie de la CONTINGENCE

Mise en place de la Structure organisationnelle

La mise en place d'une structure organisationnelle nécessite :

1. Une division du travail,
2. La définition précise des rôles, des activités et des tâches,
3. La définition de l'autorité, des responsabilités et de la position de chacun dans l'entreprise et
4. L'établissement d'un certain nombre de règles de communication.

→ La formalisation de la structure organisationnelle est souvent représentée par un organigramme

Les différents modes d'organisation de L'ENTREPRISE ?

- ▶ La Structure Hiérarchique
- ▶ La Structure Fonctionnelle
- ▶ La Structure Divisionnelle
- ▶ La structure Matricielle

La Structure Hiérarchique

- ▶ Cette structure repose sur le principe de l'unité de commandement énoncé par H. Fayol. Cette structure entraîne une seule relation d'autorité-subordination : elle a la forme d'une pyramide ; l'autorité circule à sens unique du haut vers le bas. L'échelon supérieur détient l'autorité et peut la déléguer à l'échelon immédiatement inférieur.

Les Avantages de la Structure Hiérarchique

- ▶ Un salarié ne reçoit d'ordre que d'un seul chef
- ▶ Clarté des rôles et des fonctions de chacun
- ▶ Discipline car chacun connaît sa tâche et son supérieur hiérarchique

Les Inconvénients de la Structure Hiérarchique

- ▶ Peu ou pas de délégation de pouvoir
- ▶ Manque d'initiatives
- ▶ Mauvaise circulation des informations
 - ▶ Cette structure est inadaptée aux grandes structures

La Structure Fonctionnelle (Taylor)

- ▶ Cette Structure regroupe les tâches selon le critère de spécialisation. Même si son efficacité est reconnue car elle permet une bonne utilisation de ressources spécialisées, elle pose certains problèmes car elle est à l'origine de nombreux conflits.

Les Avantages de la Structure Fonctionnelle

- ▶ Le salarié est formé et est préparé à une tâche déterminée
- ▶ La communication est rapide
- ▶ L'exécution des tâches est de qualité

Les Inconvénients de la Structure Fonctionnelle

- ▶ Plusieurs responsables (dilution de l'autorité)
- ▶ Risque de conflits d'autorité
- ▶ Difficultés de coordination (chacun voit le fonctionnement du seul point de vue de sa fonction)

La Structure divisionnelle

- Cette Structure est basée sur la répartition de l'entreprise en divisions. La division peut être basée sur le domaine d'activité ou la zone géographique... Ou en fonction d'un autre besoin de l'entreprise.

Les Avantages de la Structure divisionnelle

- ▶ Souplesse et une capacité d'adaptation aux marchés (+de réactivité et plus proche du marché, du produit).
- ▶ Contrôle plus fréquent des divisions (mesure plus facile des performances)
- ▶ Autonomie de décision des divisions

Les Inconvénients de la Structure divisionnelle

- ▶ Absence d'une culture d'entreprise
- ▶ Pas d'économie d'échelle (plusieurs doublons pour les fonctions par division)
- ▶ Concurrence possible entre les divisions

La Structure Matricielle

- Cette structure adopte le principe de la dualité de commandement, c'est-à-dire que le personnel a deux supérieurs hiérarchiques en même temps. Par exemple, juxtaposition d'une structure hiérarchique et géographique. Cette dualité de commandement peut être temporaire ou permanente: on parlera alors de structure par projet et de structure multidimensionnelle.

Les Avantages de la Structure Matricielle

- ▶ Mise en commun des ressources affectées selon les projets.
- ▶ Gestion souple
- ▶ Elle favorise la concurrence entre les chefs de projets.

Les Inconvénients de la Structure Matricielle

- ▶ Dualité de commandement
- ▶ Problème de coordination globale
- ▶ Organisation coûteuse et chère.

Les Principes de base de l'organisation :

- ▶ Pour créer une structure organisationnelle efficiente, on doit se conformer à certains principes :
 - ▶ Le principe de **définition du poste**
 - ▶ Le principe de **spécialisation**
 - ▶ Le principe de **responsabilité**
 - ▶ Le principe de **l'éventail de subordination**
 - ▶ Le principe de **l'unité de commandement**

Le Principe de définition du poste

- Il est nécessaire de rédiger une description des postes de l'entreprise (c'est-à-dire les tâches à effectuer et les responsabilités associées à chaque poste) et un profil des exigences de l'emploi pour chaque poste (c'est à dire les aptitudes requises pour occuper chaque poste).

Le Principe de Spécialisation

- Selon le principe de la spécialisation Il faut attribuer à chaque membre de l'entreprise une tâche qui soit de préférence fait partie de son domaine de spécialisation, de compétence ou même de talent. En effet, plus un employé se spécialise, plus il est en mesure de faire preuve d'efficacité dans son travail.

Le Principe de Responsabilité

- Ce concept implique que toute personne est responsable des tâches qu'on lui attribue et qu'elle doit rendre des comptes à son supérieur de ce qu'elle a accompli. Exemple : un chef de service paie est responsable des salaires des employés, il doit veiller à ce que le versement des salaires soit effectué correctement et dans les délais.

Le Principe de l'éventail de subordination

L'éventail de subordination désigne le nombre de subordonnés qui relèvent d'un même supérieur hiérarchique.

L'éventail de subordination idéal n'existe pas. Il varie selon plusieurs facteurs tels que : les compétences du gestionnaire, le degré d'autonomie des subordonnés, la complexité des tâches, les relations qu'entretiennent les membres de l'équipe,...

Le Principe de l'unité de commandement

- Pour une action quelconque un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef. La dualité de commandement est une source perpétuelle de conflit. Ce principe permet au gestionnaire de délimiter clairement son champ d'action, dans la mesure où il connaît les employés qui doivent lui rendre des comptes. D'autre part, les subordonnés n'obéissent généralement qu'aux directives d'un seul supérieur hiérarchique.

Les Relations d'autorité dans une organisation

- L'autorité est le pouvoir légitime qui permet à quelqu'un d'agir ou de prendre des décisions. Elle représente aussi le droit d'un cadre d'utiliser des ressources pour accomplir certaines tâches sans avoir à demander l'autorisation d'un supérieur. Exemple : un directeur d'approvisionnement dispose d'une autorité qui lui donne le droit de demander à ses subordonnés de préparer un rapport sur l'état des stocks, de minimiser le gaspillage de la matière première, de décider de louer un dépôt,...

Les Types d'autorités dans une organisation

- ▶ L'autorité Hiérarchique (ou line)
- ▶ L'autorité Staff (ou de conseil)

L'autorité Hiérarchique ou Line

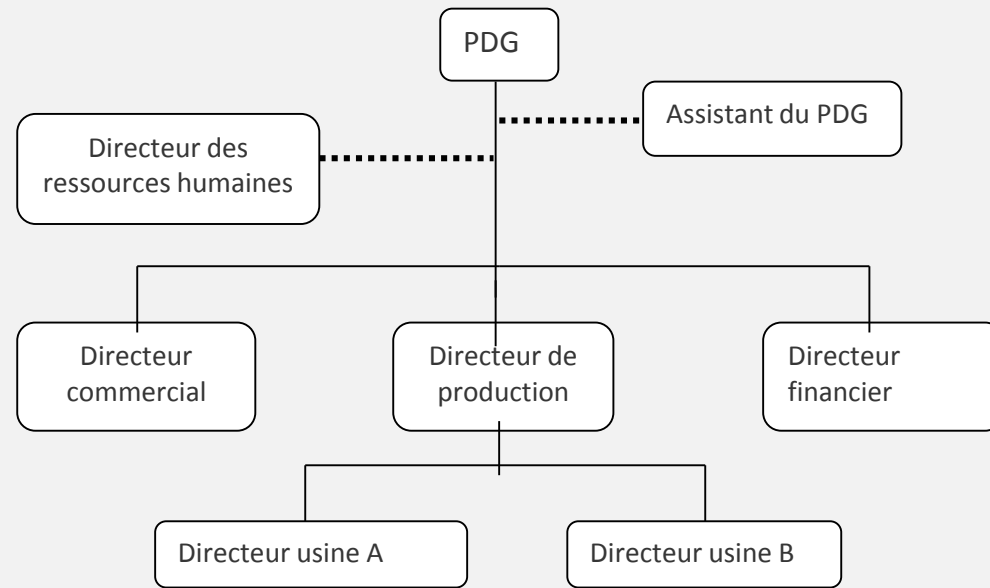
- ▶ Quelque soit les compétences d'un dirigeant, il est dans l'impossibilité de s'occuper convenablement de tous les secteurs d'activité de l'entreprise.
- ▶ Il délègue alors une partie de son autorité à un certain nombre d'individus s'occupant chacun d'un domaine donné.
- ▶ Cette délégation continue jusqu'à la formation d'unités gérables par un seul individu.
- ▶ Chaque membre de l'entreprise possédant une autorité hiérarchique dirige une unité. Cette autorité lui donne le droit de donner des ordres et de se faire obéir par ses subordonnées. Il est aussi responsable devant son supérieur des tâches qui lui ont été confiées.

L'Autorité Staff (ou de conseil):

- ▶ Lorsqu'une entreprise croît et devient plus complexe, certains supérieurs hiérarchiques manquent de temps et d'expertise pour faire convenablement certaines tâches. Ils instaurent alors une autorité staff (ou de conseil) afin de se décharger, trouver de l'assistance et obtenir des conseils.
- ▶ Les conseillers (ou staff) peuvent conseiller et influencer les décisions prises par les cadres hiérarchiques, mais n'ont pas de compte à rendre quant aux conséquences de ces décisions.

Exemple d'organigramme

Un organigramme qui met en évidence des relations d'autorité « line » et des relations d'autorité « staff ».



Autorité hiérarchique ou
line

.....

Autorité staff ou de conseil

L'autorité centralisée et décentralisée

- Lorsque l'autorité est concentrée au niveau hiérarchique supérieur et détenue par un nombre très restreint de cadres, l'organisation est qualifiée de centralisée. Si au contraire, l'autorité est partagée par un grand nombre de cadres et s'étend jusqu'aux niveaux hiérarchiques inférieurs des cadres, l'organisation est plutôt qualifiée de décentralisée.