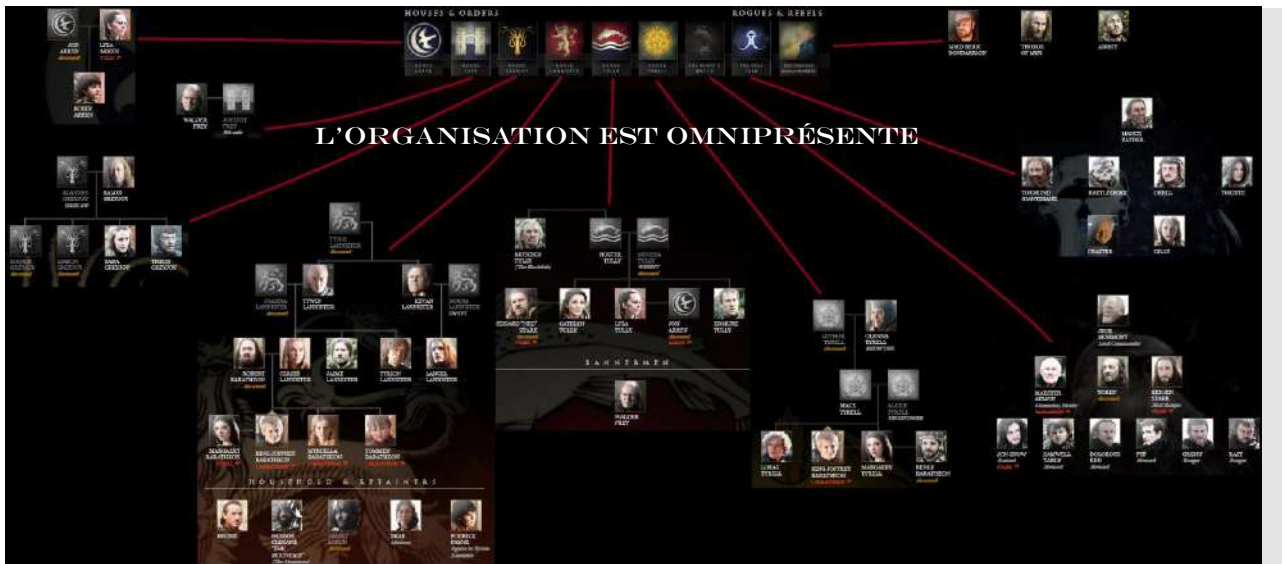


# Organisation des entreprises

Pierre Seguin 2015  
EFREI

Présentation





Les organisations sont partout, elles envahissent notre existence quotidienne :

- nous naissons dans des organisations : hôpital ou maternité,

Préambule



nous grandissons dans des organisations :  
crèche, école, collège, lycée, université,

## Préambule



nous travaillons dans des organisations privées ou  
publiques : entreprises, associations, administration

## Préambule



nous achetons des biens et des services à des entreprises,



Préambule

nous utilisons les services des administrations,



Préambule

- il arrive fréquemment que nous passions la fin de notre existence terrestre dans une maison de retraite, une organisation,

## Préambule



- et finalement c'est une organisation de pompes funèbres qui se charge de notre cadavre.

## Préambule



## Préambule

Quel que soit le ou les métiers que vous allez exercer, outre une spécialité de base, comme

- la finance,
- le marketing,
- l'informatique,

la connaissance du fonctionnement des organisations vous permet de mieux pratiquer vos activités professionnelles.

## Préambule

la mise à disposition d'un intranet peut aboutir à un cas fréquent de dysfonctionnement : une application disponible mais non utilisée par les utilisateurs potentiels

Préalablement à cette tâche il convient :

- d'analyser les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise : les entités qui la composent et les activités qui les caractérisent,
- de définir des objectifs d'amélioration pour chacune de ces entités,
- de choisir pour chaque entité les outils qui permettent de répondre au mieux à ces objectifs d'amélioration,
- d'intégrer les différents outils, pour finalement les installer.

## Préambule

Seule la dernière étape du projet exige des compétences à dominante informatique, les deux premières nécessitent des compétences organisationnelles, la troisième étape nécessite un mélange de compétences organisationnelles et informatiques.

On voit ainsi qu'un projet informatique de type Intranet, d'essence technique, a besoin pour réussir d'utiliser, pour 75 à 80 % de ses tâches, des notions et des méthodes issues de la théorie des organisations.

**C'est la raison pour laquelle de nombreuses entreprises recherchent des informaticiens à double compétence : informatique et organisation.**

## Préambule

- Un contrôleur de gestion qui doit mettre en place une comptabilité par activités ou processus doit avoir une bonne connaissance des métiers et des activités de l'entreprise et donc de l'organisation de celle-ci.
- Un spécialiste du marketing aura recours, pour analyser son marché et y répondre, à des théories de structuration de l'organisation en fonction des caractéristiques de son environnement.
- L'objectif pour l'étude des organisations est donc de comprendre leur fonctionnement, en utilisant de multiples perspectives, pour apprendre à agir dans les organisations.

## Préambule

- TOUTE organisation (toute !) doit répondre en effet à une question fondamentale :
- Que pouvons-nous faire ensemble ?



## Préambule

- Les questions techniques d'organisation concernent donc les géants internationaux comme Total, Apple, Greenpeace aussi bien que la triade 14k ou la MS-13.
- A une échelle plus réduite, les cinq trafiquants de marijuana qui travaillent ensemble en bas de votre immeuble ont les mêmes questionnements professionnels que le gérant de l'épicerie d'en face, ou le club de foot local.





## Définition

### ORGANISATION :

- Action d'organiser, de structurer, d'arranger, d'aménager :  
L'organisation du service a demandé du temps. « Avoir le sens de l'organisation ».
- Manière dont quelque chose se trouve structuré, agencé ; la structure elle-même : « L'organisation complexe du cerveau ».
- Groupement, association, en général d'une certaine ampleur, dont les buts sont définis par un qualificatif : « Une organisation syndicale ».

## Présentation

### Les organisations

Une **organisation** est un ensemble de moyens structurés en fonction d'objectifs, qui regroupe notamment des personnes.

→ L'organisation suppose une stabilité, la répartition des tâches, une coordination.

- *Remarque : « Organisation » = objet (groupe organisé dans un but) OU structure de fonctionnement OU procédé ...*

Les organisations sont multifformes, elles peuvent être **privées** ou **publiques** et **marchandes** (vente des produits, de services) ou **non marchandes** (financées par des cotisations ou l'impôt).

→ Organisations marchandes :

- - entreprises privées (variables par leur forme juridique, leur taille ...), coopératives, mutuelles, certaines associations :
- - entreprises publiques.

→ Organisations non marchandes :

- - privées (associations, syndicats, ONG ...);
- - publiques (administrations centrales, collectivités territoriales, hôpitaux, ...).

## Présentation

- L'organisation d'une entreprise implique sa structure organisationnelle mais aussi l'organisation technique de sa production ainsi que et des aspects humains relations liés aux relations de l'homme au travail.
- L'organisation doit ainsi formaliser la division du travail en tâches distinctes et assurer la coordination entre ces tâches. Une structure est aussi le reflet d'une culture dominante au sein de l'entreprise.
- L'organisation peut mettre l'accent sur la hiérarchie et la définition des responsabilités (structure mécaniste) ou plutôt sur les missions et les objectifs à atteindre (structure organique).

## Présentation

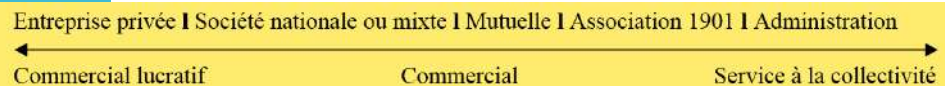
- On peut analyser l'organisation d'une entreprise au niveau de quatre variables :
- la standardisation (existence de procédures et de règles),
- la formalisation (recours à l'écrit : règles et communication),
- la spécialisation (division du travail)
- la centralisation (concentration du pouvoir de décision).

## Remarques

- - les *organisations publiques non marchandes* représentent environ 30% des emplois en France ;
- - les **associations loi de 1901** sont des structures privées sans but lucratif (leurs bénéfices ne sont pas distribués). Elles peuvent avoir une activité commerciale et leur poids économique est important (elles emploient environ 1 600 000 salariés) ;
- - une **institution** est une structure établie par la loi, la coutume, visant un intérêt collectif ;
- - les **mutuelles** et les **sociétés coopératives** sont des sociétés de personnes qui ont comme objectif de servir leurs sociétaires.

## Remarques

- Il y a correspondance entre type d'organisation et objectifs, structure ou méthodes et la grande diversité des situations peut se représenter ainsi :



## L'entreprise

L'**entreprise** est une organisation particulière, qui vise la réalisation et le partage de bénéfices (contrairement aux administrations publiques et aux associations sans but lucratif).

→ Elle crée une **valeur ajoutée** (différence entre la valeur de la production et les consommations d'une période) et plus largement une valeur répartie entre les propriétaires de l'entreprise et ses partenaires.

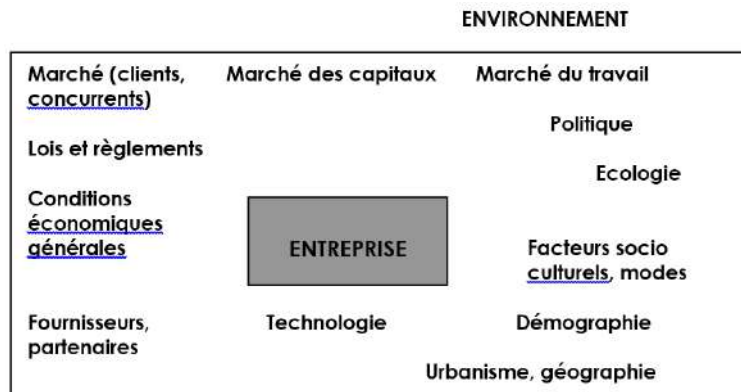
→ La **société** est une des formes juridiques de l'entreprise (société anonyme, SARL, ...).

→ Le terme **firme**, d'origine anglo-saxonne, désigne l'entreprise sur le marché dans les théories économiques.

• L'entreprise évolue dans un **environnement** complexe, changeant, aux effets multiples auquel elle doit s'adapter.

→ Le **marché** (clients et concurrents) est primordial pour les organisations marchandes, car il conditionne leur capacité à vendre des produits et donc à survivre.

## L'entreprise



- **Micro environnement** : fournisseurs, clients, collectivités, concurrents, ...
- **Macro environnement** : économique, social, juridique, politique, ...

## Contexte historique

(Antiquité-Moyen Age)

- Antiquité (Néolithique)

Agriculture prédominante, industrie limitée aux besoins d'un individu ou d'un clan (outils, vêtements, poterie). Force motrice animale ou humaine pour l'essentiel.



- 3000 av JC

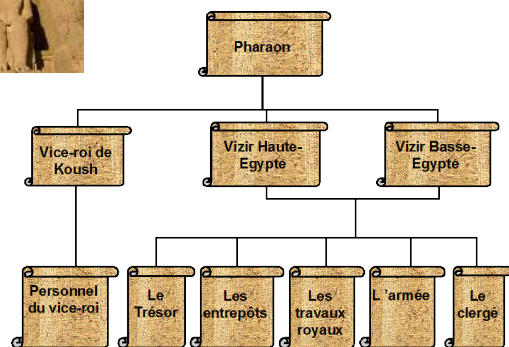
Grands travaux d'état en Égypte, première organisation planifiée.

## Contexte historique

(Antiquité-Moyen Age)

- 3000 av JC

Grands travaux d'état en Égypte, première organisation planifiée.

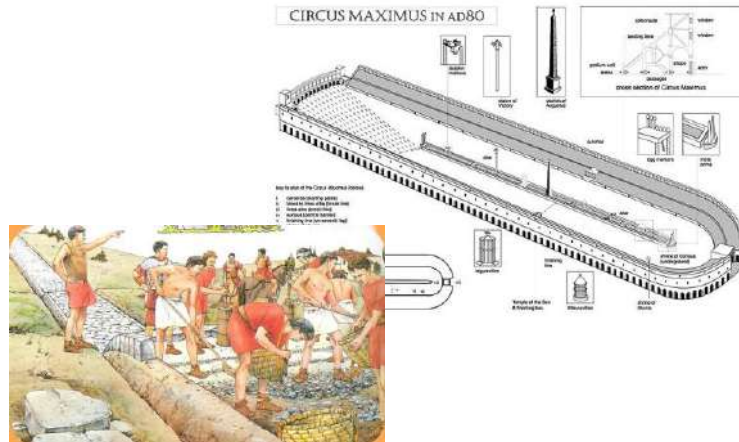


## Contexte historique

(Antiquité-Moyen Age)

- Période gréco-romaine

Développement des communications, essor industriel limité, peu de progrès technique (l'esclavage dispense d'innovations industrielles).



## Contexte historique

(Antiquité-Moyen Age)

- Transition féodale

Développement progressif des échanges commerciaux.



## Contexte historique (Antiquité-Moyen Age)

- XII ème siècle

La consommation indirecte atteint un bon niveau (surplus agricoles et développement des villes). Apparition de nouveaux commerçants.



## Contexte historique (Antiquité-Moyen Age)

- XV-XVII ème siècles

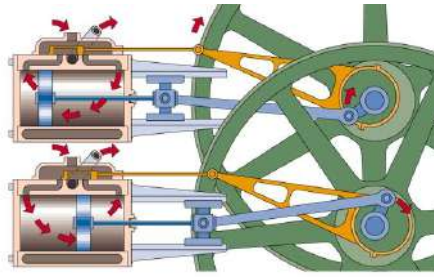
État fort. Évolutions technologiques (imprimerie, bateaux performants, instruments de navigation). Extension géographique de l'économie. Apparition des corporations d'artisans. Marchands donneurs d'ordres.



## Économie moderne XIX<sup>ème</sup> siècle

Machine à vapeur, chemin de fer, urbanisation, passage de l'artisanat au capitalisme entrepreneurial (« fabriques »), organisation des entreprises.

Krach boursier en 1873 puis 20 ans de ralentissement économique.



## Économie moderne -> 1945

### PRODUCTION PUSSEE VERS LE MARCHÉ

- Électricité, pétrole, développement du capitalisme managérial, grandes entreprises industrielles. Apparition de préoccupations (et charges) sociales.
- Crises de surproduction (1910, 1920) puis 1929 (krach boursier, récession, protectionnisme #10 ans).



Le peuple de France a voté pour le pain, la paix, la liberté!

DEUXIEME ENTREE

# l'Humanité

PARIS - 10, rue de Valenciennes (M. St. Denis) - Téléphone: 2-10.10

LE 10 MAI 1936

## VICTOIRE!

### Le Front Populaire triomphe!

DANS TOUT LE PAYS, DES MANIFESTATIONS PULSANTES ET ENTHOUSIASTES CÉLEBRANT LES BÉNÉFICES DES LÉGISLATIONS OUVRIÈRES SONT SUIVIES PAR DES MARCHÉS DE SOLIDARITÉ.

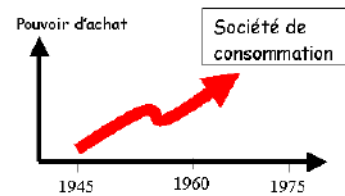
SONT ÉLUS		SONT BATTUS	
COMMUNISTES	100	100	100
Radicaux	100	100	100
Libéraux	100	100	100
Conservateurs	100	100	100



## Économie moderne 1945-1975 (30 glorieuses)

### PRODUCTION COMMANDEE PAR LE MARCHÉ - CONSOMMATION DE MASSE

- Essor américain, standardisation des produits de consommation, concurrence, marketing (différenciation des produits), stratégies d'internationalisation, de diversification et d'intégration, développement de grands groupes.
- Japon appauvri : logique de production au plus juste.
- Management humain, protection sociale, premières préoccupations environnementales.



## Économie moderne 1975-20xx

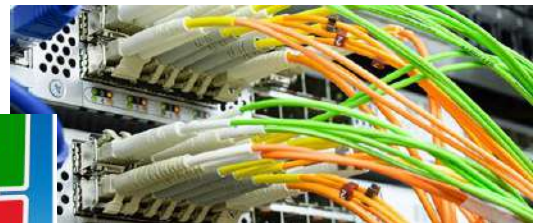
### TURBULENCES ET MONDIALISATION

Croissance ralentie, déréglementation, montée des services, pays émergents, redistribution mondiale des activités et nouvelle économie (TIC).

Crises récurrentes (Japon 1990, Brésil 1999 ... 2008). Affaiblissement du lien salarial, RSE.

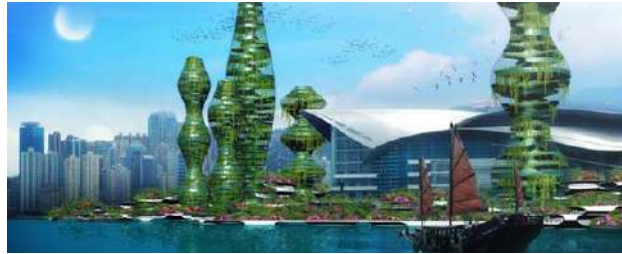
Montée du chômage

Tensions politiques



## Économie moderne vers le futur

Le XXIème siècle amène à penser le travail différemment. Influencé par la génération Y et l'introduction des nouvelles technologies, notamment les réseaux sociaux, le management a évolué et laisse la place aux individualités tout en favorisant une performance collective. Publiques comme privées, les organisations mettent en place des processus pour optimiser la gestion de la fonction RH, faciliter le management et répondre aux attentes du marché en matière de performance.



## Réflexions

### Nouveaux modes d'organisation et management du futur

10 Avril 2014

## Réflexions

- Flore Pradere, responsable de la Recherche Entreprises chez Jones Lang Lasalle, explique : «La théorie de l'énaction, selon laquelle l'espace façonne les usages, prouve que l'environnement a un impact direct sur les façons de travailler.
- Aujourd'hui, de nombreuses études montrent que les salariés apprennent souvent dans des contextes informels et imprévus. Les bonnes pratiques sont liées à la socialisation, grâce à des lieux de vie et de rencontres au sein de l'entreprise, à la liberté de choisir l'environnement de travail qui convient, et à la permissivité qui consiste à faciliter les interactions et la co-création. »

## Réflexions

- L'apparition du Web 2.0 a en effet bouleversé les attitudes et le rapport à l'autre.
- Sébastien Damart, professeur spécialiste de l'histoire du management et de la théorie des organisations le Web 2.0 permet d'accélérer les échanges à plusieurs en introduisant les liens « many-to-many ».
- Cependant, avance le professeur, « en matière de management, les enjeux sont nombreux. Le plus difficile de nos jours est de trouver la frontière entre le « one-to-many » et le « many-to-many ». Il faut ensuite savoir mettre en place un community management efficace pour tirer profit des communautés, valoriser le travail effectué, donner de la lisibilité à des organisations plus complexes ou encore savoir mixer les compétences pour en tirer le meilleur. »
- Il est évident que l'introduction des nouvelles technologies ne doit pas se faire au détriment du management et de la construction d'échanges réels et constructifs, qui sont la source de la création de valeur dans l'entreprise.

## Réflexions

- Olivier Lajous, président du Club DéciDRH, rappelle : « Quoique nous inventions, nous sommes avant tout des êtres humains et il faut se rappeler l'importance de la vie, du rapport à l'autre, au temps et à l'espace. Il nous faut trouver le comment vivre ensemble. »

## Réflexions

- Eric Julien, géographe, fondateur et président de l'association Tchendukua : « Une des premières responsabilités managériales c'est de susciter de la joie, l'enthousiasme, l'envie. Nous sommes des êtres d'énergie et devons remettre au cœur de nos réflexions le sens. » Il faut une finalité et un sens partagés sans pour autant occulter la liberté de chacun »
- Maurice Faure, le ministre français des Affaires étrangères, qui a signé le Traité de Rome en 1957, disait que ce n'était pas le contenu le plus important mais les méthodes de travail, les processus, les liens qui se créaient entre les hommes, pour aboutir à un accord,

## Réflexions

- Sophie Gironi, directrice de la communication chez Gandi.net, est venue témoigner de son expérience au sein de la start-up spécialisée dans l'enregistrement de noms de domaine sur Internet.
- L'équipe dirigeante a misé sur chaque leader pour trouver une direction et harmonie communes. Elle explique : « Nous avons 20% de croissance par an et notre chiffre d'affaires 2013 a été de 20 millions. Nous employons 90 personnes et attirons des profils divers et variés qui ont de belles personnalités.
- Souvent, les personnes qui viennent à nous « ne rentrent pas dans les cases ». Notre directeur juridique est par exemple un ancien médecin. Notre management est basé sur le leadership naturel et l'implication des salariés. »
- La start-up a permis à ceux qui le désiraient de prendre le leadership et a mis en place un comité de pilotage qui les rassemble pour travailler sur différents projets. Les équipes techniques continuent à être impliquées en soumettant leurs idées à ce comité.

## Réflexions

- Nadine Barbier, directrice du Pôle RH hospitalières, explique : « Cela fait quelques années que nos organisations évoluent.
- Nous avons trois impératifs forts qui sont : la satisfaction des besoins des patients, la prise en compte des attentes du personnel et la performance économique. »
- L'hôpital « vertical », caractérisé par des connaissances organisées par discipline, des spécialisations liées au progrès technique et une juxtaposition d'acteurs internes, opère sa révolution afin de mutualiser les coûts, notamment en favorisant une complémentarité des soins avec la médecine de ville et le partage des données grâce à des systèmes d'information adaptés.
- Par ailleurs, la gestion des ressources humaines s'adapte aux nouvelles modalités de soin, comme la télémédecine et le développement de la chirurgie ambulatoire. Elle doit également penser à la création de nouveaux métiers liés au management de proximité ou à la gestion des flux et la coordination. De même, une réflexion est menée sur la création de métiers intermédiaires entre les infirmiers (bac+3) et les médecins (bac+9 à 12).

## Réflexions

- Mehdi Berrada, DRH au sein du groupe Poul't, biscuitier, a fait le pari que les 800 collaborateurs étaient honnêtes et investis pour installer un management citoyen axé sur la confiance, la liberté et la performance.
- Il explique : « Nous essayons de rendre les salariés acteurs de l'entreprise. Nous avons pour principe de ne jamais faire subir à quiconque une décision stratégique qui pourrait directement l'impacter.
- Les individus se réapproprient leur avenir quand ils peuvent agir dessus. Nous nous sommes organisés en réseau, par famille de processus. Les différents collectifs créés fonctionnent par projet et possèdent un rôle décisionnaire sur l'allocation des investissements de l'entreprise. On demande aux équipes de s'auto-évaluer et de se donner des objectifs. »

## Réflexions

- Dominique Bost, directeur Initiatives stratégiques France chez Mondial Assistance, témoigne : « Nous avons industrialisé le télétravail et aujourd'hui une cinquantaine de salariés travaillent de chez eux.
- Nous souhaitons augmenter leur nombre à 300 en 2015 et déployer le travail à distance chez les cadres. Nous avons constaté une meilleure productivité et moins d'absentéisme. Notre métier est un métier d'urgence et il est impératif de répondre aux appels en moins de trois sonneries.
- Le télétravail doit par conséquent être totalement transparent pour nos bénéficiaires. »

## Réflexions

- Philippe Canonne, DRH Groupe de la Fnac, mène une réflexion qui va au-delà du travail à distance : « Nous voyons émerger de nouveaux modes d'organisation, explique-t-il, apparaissent aujourd'hui de nouvelles formules comme le forfait jour, avec empreinte numérique. »
- Chez Dupont de Nemours, le télétravail a pour inconvénient un certain isolement et fonctionne mal au niveau du management international. « L'entreprise possède 10% de télétravailleurs et envisage de réduire ce pourcentage », intervient la DRH Céline Bardet-Patureau.
- Dispersés ou rassemblés, les collaborateurs du futur travailleront en tout cas différemment.

## Réflexions

- Chez Schneider Electric, la préoccupation est la guerre des talents au sein d'une Europe vieillissante, dicit Isabelle Michel-Magyar, VP employées Engagement & Diversity, ce qui induit de nombreuses réflexions pour être plus attractif et ainsi fédérer dans une culture commune des profils issus de pays différents.
- Pour attirer et fidéliser les collaborateurs du futur, les entreprises vont donc devoir faire preuve d'agilité, notamment en mettant en place un management global, de proximité, « attentionné », qui prend en compte leurs besoins et leurs difficultés dans un monde en perpétuelle évolution.

## Rationalisme cartésien vs empirisme pragmatique

	Rationalisme Cartésien	Empirisme pragmatique
Paradigme	Prédictivité	Adaptabilité
Méthodes	Classiques ou « complètes »	Nouvelles ou « agiles »
Cycle projet	En cascade (sans rétroaction)	Incrémentiel et itératif (adaptatif)
Forme de levée du risque	Descriptive et documentaire	Recherche - action - expérimentation
Raisonnement	Discursif (prémises-conclusions)	Systémique et heuristique
Vision sous-jacente	Isoler pour structurer une partie d'univers figé	Exécuter pour comprendre la dynamique des interactions
Pensée	Réductionnisme et hypothèses mécanistes	Vision holistique des phénomènes (RH, communication, environnement, ...)
Philosophie d'analyse	Considère la nature des interactions	Considère les effets des interactions
Structuration méthode	Sur la base figée de niveaux isolants d'abstractions et de préoccupations.	Sur la base d'un phasage simple et souple prenant en compte les contraintes du projet
Axe de recherche	L'analyse de la structure	L'aboutissement des actions
Limites et possibilités	Réduction de systèmes simples ou complexes par l'analyse	Appréhension de systèmes complexes par leurs finalités
Conduit à des systèmes	à forte entropie	à forte rétroactivité, « cybernétique »
Aboutissement	Recherche d'exhaustivité de la solution	Accepte un « rendement satisfaisant »
Philosophie d'action	Conduit à une action totalement détaillée et programmée	Conduit à une action flexible et pilotée par objectifs
Validation par	test de chaque élément sur jeux d'essais ou copie de la réalité	confrontation permanente du modèle avec la réalité

La finalité de l'entreprise



## Définition

- C'est sa raison d'être
- Satisfaire les besoins du marché (production de biens et services)
- Mais l'objectif peut différer selon :
  - L'objectif du dirigeant
  - L'environnement économique et social de l'entreprise
  - Les us et coutumes de chaque pays

## Dans un système capitaliste

- Recherche du profit maximal
- Dissocier l'intérêt des actionnaires et celui des dirigeants

## L'intérêt des dirigeants

Il peut chercher le profit maximal mais aussi :

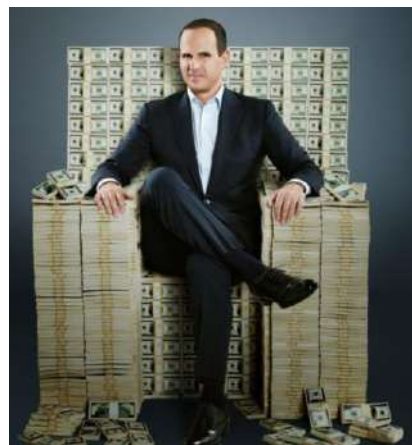
- Le pouvoir
- L'indépendance
- Le prestige
- La croissance de l'entreprise
- La satisfaction du client
- Donner un sens à leur vie

- Plus souvent intéressés par les profits spéculatifs à court terme que par la vie de l'entreprise.
- Pourtant ils en sont les propriétaires.

Il n'y a pas de  
finalités  
spécifiques

- Les entreprises sont toutes différentes, leurs finalités aussi
- La finalité dépasse aujourd'hui largement la seule recherche du profit : rôle de l'entreprise dans la société toute entière, à l'environnement...

FINALITE  
N°1 : Réaliser  
un profit  
maximum



## Vision classique libérale

- Seule la recherche du profit compte
- Le profit est la juste contrepartie du risque pris par les actionnaires et de l'effort de ses dirigeants
- Vision aujourd'hui étroite et remise en question.

## Vision de Franck Riboud

- Le but n'est pas de faire du profit mais de satisfaire l'ensemble des parties prenantes :
  - Actionnaires, salariés, fournisseurs, clients...
  - L'entreprise a des devoirs envers la société toute entière.
- Les taux de retour sur investissement ont atteint des sommes folles (25 %, 30 %...)
- Les actionnaires ont oublié que l'entreprise a une limite physique.
- La spéculation a conduit à la crise
- L'entreprise doit renouer avec son écosystème.

## Vision de Ferdinand Drucker

- Le client est l'épicentre
- C'est lui qui donne du travail à l'Entreprise
- Le seul but de l'Entreprise est de satisfaire le client.
- Il faut donc chercher la réponse à l'extérieur de l'affaire.
- Le but ultime : se créer une clientèle.
- Les revenus exorbitants des dirigeants doivent être abolis ainsi que tous leurs avantages.
- La recherche de profit maximum ne peut être un phénomène durable

## En définitive

- Il semble que la seule recherche de profit soit un concept dépassé aujourd'hui.

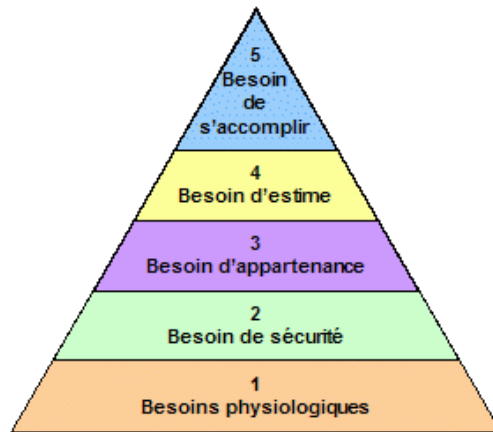
FINALITE  
N°2 :  
satisfaire les  
besoins des  
agents  
économiques



La fonction  
d'une  
entreprise

- Produire des biens et des services destinés à être vendus et à satisfaire les besoins des clients.
- La production est le fruit de la combinaison des facteurs de production.

## La pyramide de Maslow



## La pyramide de Maslow

- Hiérarchise les besoins
- Utile pour connaître les motivations des consommateurs
- Utile en psychologie du travail :
  - les motivations du travailleur peuvent être altérées s'il n'a pas bien dormi (niv. 1),
  - ou s'il n'est pas bien intégré dans son équipe (niv. 3).

## La pyramide de Maslow 2.0

### Pyramide de Maslow version 2012



## FINALITE N°3 : Créer des richesses





## But

- Générer une valeur ajoutée qui sera répartie entre les différents agents économiques

## Définition de la Valeur Ajoutée

- Réelle richesse que génère l'entreprise
- Elle se répartie au profit de tous les agents économiques

## La VA en comptabilité

- La valeur ajoutée s'obtient en retranchant du chiffre d'affaires :
- Les achats de marchandises
- Les frais de transport
- La publicité
- Les frais d'entretien

## La VA profite à toute l'économie

- Elle se répartie entre :
- Actionnaires
  - Prêteurs (banques...)
  - Salariés
  - État (impôts, charges sociales...)
  - Entreprise : investissements, amortissements...

Organisation

&

Processus

# L'entreprise



Les  
caractéristiques  
de l'entreprise

- L'entreprise est un acteur économique qui vend des biens ou des services sur un marché (lieu de rencontre entre l'offre et la demande où se déterminent les prix et les quantités échangées) sur lequel elle rencontre les acheteurs ainsi que ses concurrents.
- Le marché lui donne des informations utiles : besoins exprimés, importance des concurrents, existence de barrières à l'entrée (niveau technologique requis, investissements nécessaires, normes...)
- L'entreprise est également un groupe humain composé de personnes aux compétences complémentaires, en interaction et qui tendent vers un même objectif.

## Les caractéristiques de l'entreprise

Qu'est-ce qu'une entreprise ?

Il n'existe pas de définitions universelle de l'entreprise. Elle dépend de l'approche que l'on choisit. Il existe trois types d'approche :

- L'approche économique
- L'approche sociologique
- L'approche systémique

## L'approche économique

- Selon l'approche économique, l'entreprise est une unité de production des biens et services destinée aux marchés de biens de consommation (grand public) et aux marchés de biens de productions (les autres entreprises).
- Pour fonctionner, l'entreprise a besoin de flux d'entrées : les inputs (matières premières, marchandises, services, capitaux, travail et surtout informations).
- L'entreprise transforme ces inputs en outputs (produits finis, marchandises, services, informations). Lors de cette transformation, l'entreprise crée de la richesse (ajout de valeur aux inputs).
- Cette richesse est appelée valeur ajoutée, elle représente la contribution réelle de l'entreprise à la richesse nationale (P.I.B.).



## L'approche économique

La conception de la notion de production a fortement évolué. En effet, nous ne sommes plus en situation de pénuries relatives où il suffisait de produire pour vendre.

De nos jours, les entreprises essaient de différencier leurs offres et de positionner leurs produits par rapport à ceux des concurrents dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel (compétitif).



## L'approche sociologique

- Selon l'approche sociologique de l'entreprise, l'entreprise est composée de 3 acteurs principaux :
- Apporteurs de capitaux
- Dirigeants
- Salariés

Ces 3 acteurs ont des objectifs et des stratégies individuelles différentes



## L'approche sociologique

En ce qui concerne les apporteurs de capitaux, leur logique est purement financière, ils recherchent avant tout la rentabilité de leurs placements. Leur but est de garantir leurs gains et si possible les augmenter. Les apporteurs de capitaux sont attirés par des placements de plus en plus rentables. Leur source de pouvoir est le capital. Ils élaborent ainsi une stratégie d'investissement ou alors de retrait (en cas de perte).



## L'approche sociologique

- En ce qui concerne les dirigeants, leur logique est la maximisation des performances de l'entreprise, évaluées par la rentabilité économique des capitaux. Leur but consiste à garantir leur place et à élargir leur pouvoir (capital et organisation).



## L'approche sociologique

- En ce qui concerne les salariés, leur logique est l'épanouissement et la sécurité de l'emploi.
- Ils ont pour but de garantir leur emploi, si possible en réalisant un travail intéressant dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques. La source de leur pouvoir est le savoir-faire.
- Leur stratégie est celle de l'adhésion, c'est-à-dire de l'attrait de la carrière.

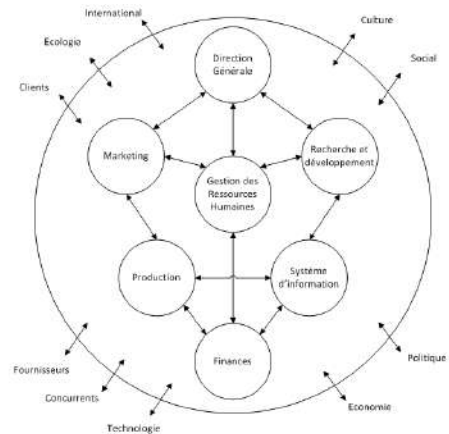


## L'approche sociologique

- Pour que l'entreprise puisse fonctionner, compte-tenu des stratégies individuelles élaborées par les 3 acteurs identifiés, il faut donc un consensus ou compromis organisationnel.



## L'approche systémique



Pour l'informaticien d'aujourd'hui, cette tendance d'approche de l'entreprise en tant que système s'explique de plus en plus également par le succès rencontré par les progiciels de gestion (ERP : Enterprise Resource Planning) dont le paramétrage et l'implémentation requièrent de bonnes connaissances des pratiques fonctionnelles des services de l'entreprise, les relations entre ces derniers, ainsi qu'avec les clients, les fournisseurs, etc...

## L'approche systémique

Qu'est-ce qu'un système ?

- Un système peut être défini comme un ensemble composé d'éléments en interaction permanente, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'adapter en permanence pour sa survie. Envisager une entreprise en tant que système consiste à la considérer comme un ensemble organisé, composé de différentes fonctions, services, individus en permanente interaction, ayant tous des objectifs pouvant être contradictoires.
- L'entreprise en tant que système est ouverte sur son environnement externe, source de menaces à appréhender mais aussi d'opportunités à saisir. L'entreprise doit s'y adapter en permanence pour sa survie et son développement.
- Les composantes de l'environnement sont très diversifiées : technologie, social, culturel, juridique, économique, politique, écologique, concurrence, clients, fournisseurs. L'environnement international prend en compte toutes les composantes précédemment cités au niveau des pays d'importation.
- Cf Matrice PESTEL



## Les caractéristiques de l'entreprise

L'entreprise se caractérise par :

- son métier (ou ses métiers)
- sa finalité.



## Les caractéristiques de l'entreprise

Métier :

selon Porter le métier correspond à l'ensemble des activités partageant des ressources technologiques homogènes (exemple : la fabrication de cartes à puce). Le métier correspond à son champ de compétences professionnelles.

L'entreprise peut choisir de se recentrer sur son métier et de se positionner stratégiquement :

- spécialisation ou différenciation,
- externalisation ou sous-traitance,
- restructuration,
- recentrage.

## Les caractéristiques de l'entreprise

Finalité :

- idéal abstrait que l'entreprise cherche à atteindre (à long terme) en se fixant des objectifs (à court terme).

La finalité peut être :

- financière : recherche du résultat qui permet à l'entreprise de vivre (assurer sa pérennité), ou du profit afin de rémunérer les apporteurs de capitaux. Le profit est une finalité pour les grandes entreprises et notamment pour les entreprises à forme sociale (SA par exemple) qui cherchent à maximiser le profit afin de réinvestir et de rémunérer les actionnaires en distribuant des dividendes.
- économique : développement de son activité, de sa présence sur les marchés
- sociale : satisfaction des aspirations des collaborateurs (plan de carrière, conditions de travail...)

## L'organisation de l'entreprise

L'entreprise est organisée en fonctions et tâches coordonnées pour répondre à sa finalité.

L'organisation varie selon la taille de l'entreprise et son secteur d'activité :

- l'organisation simple des PME dans lesquelles le pouvoir est souvent centralisé,
- l'organisation scientifique des grandes entreprises industrielles qui cherchent à rationaliser la production pour minimiser les coûts,
- l'organisation divisionnelle ou matricielle des grands groupes diversifiés souvent internationalisés.

## L'organisation de l'entreprise

Quelle que soit l'organisation, l'objectif est de satisfaire le client :

- en termes de prix,
- de qualité du produit (lancement de nouveaux produits intégrant les dernières technologies),
- de distribution (e-commerce) ; rôle du SAV,
- de communication (les applications, les Q-Code sur les appareils mobiles, les e-questionnaires pour les avis clients...);

## L'organisation de l'entreprise

- Résumé en marketing par la notion de mix-marketing des 4P



## L'organisation de l'entreprise



## L'organisation de l'entreprise

- Les 4 « P » sont ils toujours d'actualité ?
- La démocratisation d'internet a changé la donne. En effet de nos jours, pour une entreprise en plein essor, pas question de passer à côté du digital.
- Les 4p classiques ne suffisent plus à couvrir les spécificités du marketing moderne.
- L'aspect numérique jusque là oublié dans cette définition fait pourtant partie intégrante de la stratégie des entreprises, les réseaux sociaux par exemple, sont régulièrement utilisés dans les campagnes de communication des firmes.
- Une redéfinition plus moderne est donc de mise pour prendre en compte les spécificités de l'économie contemporaine.

## L'organisation de l'entreprise



Des « 4P » on est passé aux « 7P » et on commence à parler des 10 P

7P = 4P +

- **People** La relation client devient une direction à part entière dans les entreprises et, avec l'essor des services, le 5ème P s'impose : People ou le Personnel en contact avec les consommateurs.
- **Process Design**, Process = ce qui caractérise l'interaction avec l'utilisateur du service. Car, à la différence d'un produit, le service n'est pas stockable, il se « consomme » en même temps qu'il est produit. Le terme « Servuction » traduit bien ce phénomène.
- **Physical evidence** Physical evidence = ce qui caractérise la composante matérielle du service, c'est la Preuve. Car, à l'inverse d'un produit qui peut être testé (échantillon) ou essayé (vêtement), le service est intangible. Il est donc important d'apporter des preuves matérielles: contrat, performance, taux de satisfaction...
- A quoi sert le modèle des « P »
- Il faut bien avoir en tête l'objectif de ce modèle pour bien l'utiliser. On peut choisir les 4 P, les 7P ou les 10P. L'essentiel est que tous ces ingrédients soient en totale concordance afin d'offrir un produit ou un service global en cohérence avec le positionnement de la marque. C'est à cette condition que l'offre avec sa communication, ses lieux d'accès, son prix et tous les autres P se distinguera et trouvera son public.

## Responsabilité de l'entreprise

- L'activité de l'entreprise génère des externalités positives mais également négatives :
- pollution, déchets, consommation de ressources...
- Sa responsabilité éthique, sociale et environnementale est ainsi engagée du seul fait de son activité

## Responsabilité de l'entreprise

- L'activité de l'entreprise génère des externalités positives mais également négatives :
- pollution, déchets, consommation de ressources...
- Sa responsabilité éthique, sociale et environnementale est ainsi engagée du seul fait de son activité
- Elle doit désormais intégrer une dimension environnementale et sociale dans sa démarche générale : c'est la RSE (responsabilité sociale et environnementale) dont les enjeux sont :
  - Humains
  - Sociétaux
  - Environnementaux

## Responsabilité de l'entreprise

- **L'enjeu humain** : vis-à-vis des ressources humaines (respect des aspirations des hommes, respect de l'égalité professionnelle, respect de la vie privée...), des partenaires (clients, fournisseurs, sous-traitants (notion d'achats responsables : part des produits et services en provenance des pays à faibles coûts de main d'œuvre...) des actionnaires, des syndicats...La prise en compte des enjeux humains suppose une réflexion en matière d'utilisation des TIC dans l'entreprise :
- réflexion sur les risques liés à l'usage intensif des outils TIC : stress, surcharge de travail, d'informations...
- réflexion liées aux mutations induites par les TIC : modification des conditions de travail, des procédures, des rythmes, déshumanisation de certaines activités, disparition des frontières entre la vie professionnelle et la vie privée...

## Responsabilité de l'entreprise

- **L'enjeu sociétal** : acquisition d'une image d'entreprise citoyenne, anticipation des besoins de la société, comportement éthique, responsabilité vis-à-vis de la société en général
- **L'enjeu environnemental** : respect des contraintes environnementales légales. La question fait aujourd'hui débat. S'agit-il d'opportunisme, d'une nécessité, d'une véritable conviction ou d'une simple démarche marketing ?
  - **L'entreprise qui ne met pas en place des pratiques conformes aux valeurs et standards sociaux prend des risques en termes d'image, de notoriété et des risques sociaux (ex : contestations chez IKEA)...). Aujourd'hui, certaines entreprises ont pris conscience de la nécessité de passer d'une logique de la "added value " à celle de la "shared value"**

»

## Responsabilité de l'entreprise

Contactez-nous au 0925 387 133 (Numéro Indigo : 0,15 € / min) Connexion Premier | Gestion des Cookies

**DELL** Entreprise Communauté Mon compte Recherche par mots clés... Rechercher

À propos de Dell Responsabilité sociale de l'entreprise

### Responsabilité sociale des entreprises

**Responsabilité sociale de l'entreprise**

- Environment
  - Recyclage
- Our Communities
- Governance

**Recherche dans**

Recherche par mots clés... Recherche par mots clés

Type de contenu
 

- Articles

Year
 



- 2013

La technologie permet d'augmenter le potentiel humain. En ayant accès aux outils et aux compétences adéquats, nous pouvons pratiquement tout faire. Dell y croit, et ce principe est à l'origine de notre objectif.

Nous voulons utiliser la technologie pour travailler plus efficacement.

Pour y parvenir, notre entreprise doit également s'épanouir, notamment nos employés, notre communauté et notre planète. Notre objectif est d'apporter un changement positif sur l'environnement.

Veillez consulter ce lien pour voir le bilan des gaz à effet de serre.

Communautés [États-Unis - Anglais]	Environnement [États-Unis - Anglais]	Dell et son équipe [États-Unis - Anglais]
		
En partenariat avec des organismes à but non lucratif, Dell offre les technologies, l'expertise et les financements nécessaires à la résolution de défis sociaux urgents et à la métamorphose de nos communautés.	À travers des innovations dans les domaines de l'emballage, de l'efficacité énergétique et du recyclage électronique, Dell donne à ses clients le pouvoir d'en faire plus, tout en réduisant leur consommation et leur empreinte écologique.	À l'instar de notre clientèle, notre équipe est internationale. Notre environnement de travail diversifié nous permet d'offrir à nos clients des services optimaux et des technologies toujours plus performantes.

## Responsabilité de l'entreprise

Contactez-nous au 6825 387 133 (Numéro Indigo : 0,15 € / min) Connexion Premier | Gestion des Cookies

**DELL** Entreprise Communauté Mon compte

» A propos de Dell » Responsabilité sociale de l'entreprise » Environnement

### Environnement

#### Bilan d'émissions de gaz à effet de serre (GES)

[Imprimer](#) [Copier l'électronique](#)

La quantité de gaz à effet de serre produite par la société a un impact sur le climat. Peu importe où vous vivez, les effets sont réels et des actions doivent être mises en place pour diminuer l'impact négatif.

Chez Dell, nous considérons ce problème à un niveau mondial : il nécessite une action collective de la part des individus, des gouvernements, des organisations civiles et des entreprises de tous secteurs, des pays développés et en développement. Nous nous sommes engagés à réduire nos émissions et à travailler avec nos clients pour les aider à réduire leur propre émission.

#### Réduire et reporter nos émissions de gaz à effet de serre en France et dans le monde

En ce qui concerne les gaz à effet de serre (GES), les émissions se répartissent en trois catégories: nos propres opérations, liées aux chaînes d'approvisionnement et au transport et de l'utilisation de nos produits. Les émissions provenant de nos activités se répartissent dans la « catégorie 1 et 2 », tandis que les autres contributions font parties de la « Catégorie 3 ».

Dell et ses activités en France consomment de l'énergie pour le chauffage, la climatisation, l'éclairage et le fonctionnement courant de nos bureaux. Nous louons également un certain nombre de véhicules utilisés par nos forces commerciales pour soutenir nos clients. Les catégories 1 et 2 des émissions de gaz à effet de serre (GES) pour notre activité en France en 2011 sont les suivantes:

- Les émissions directes (= catégorie 1 =): 1994 tCO<sub>2</sub>
- Les émissions indirectes liées à la l'énergie (= catégorie 2 =): 228 tCO<sub>2</sub>

A titre de comparaison, Dell au niveau mondial pour l'année FY12 (février 2011-Janvier 2012), pour les catégories

#### Articles connexes

- [WEEE Consumer Legislation](#)

## Responsabilité de l'entreprise

- En résumé :
- **L'entreprise est une organisation humaine, structurée, qui doit concilier plusieurs finalités.**
- **Elle recherche le profit mais, en même temps, doit assumer sa responsabilité en matière sociale et environnementale notamment.**



# Historique

Le concept fondateur de division du travail

Les phases clés dans l'histoire des entreprises et les grands concepts industriels

97

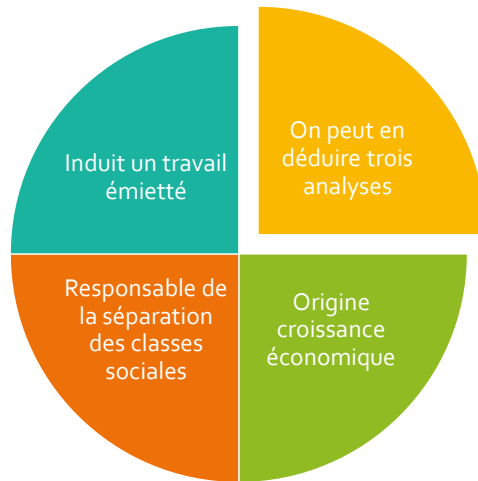
## La division du travail

### Concepts

- **Division technique du travail** : décomposition de la production en opérations et tâches élémentaires >> structure organisationnelle de l'entreprise
- **Division du travail social** : Compréhension des mécanismes de transformation de la société
- **Division internationale du travail** : DIT >> répartition de production de biens et services entre différents pays et zones économiques qui se spécialisent dans une ou plusieurs productions
- **Et .. Externalisation** : division vers des société sous traitantes

98

## La division du travail



99

## Les philosophes grecs

*Platon* (427-348 av. J.-C.)

justifie la spécialisation dans ce célèbre dialogue avec Adimante, dans le livre II de la République, en évoquant les avantages de la répartition naturelle des tâches fondées sur la multiplicité des besoins.

*La répartition des métiers, la différenciation des professions et la complémentarité des activités des individus, représentent les conditions essentielles de la construction de la cité idéale.*

100

## Les philosophes grecs

**Aristote**  
(384-322 av. J.-C.),

disciple de Platon, auteur fondamental de l'Antiquité, établira une distinction entre l'économie naturelle (économique) et l'économie de l'argent (chrématistique).

La distinction qu'il fait entre la valeur subjective et la valeur commerciale d'un bien sont des notions économiques qui sont à rapprocher au XVIIIe siècle de celles d'Adam Smith qui distinguera la valeur d'un bien par sa valeur d'usage et sa valeur d'échange.

Aristote justifiera aussi l'importance de la différenciation des métiers dans la cité, en exposant dans l'*Éthique à Nicomaque* ses réflexions sur les questions économiques :

**« Ce n'est pas deux médecins qui forment une société, mais un médecin, un agriculteur et d'autres »** et dans *Politique* : **« des semblables ne font pas une cité... »** ;

101

## L'expression clé Bernard de Mandeville (1670 – 1733)

Il a le premier, utilisé l'expression "division du travail", dans des textes rédigés dans la première moitié du 18ème siècle

- la division du travail permet de faire de grandes choses avec des intelligences médiocres : **"en divisant et subdivisant les occupations d'un grand service en de nombreuses parties, on peut rendre le travail de chacun si clair et si certain qu'une fois qu'il en aura un peu pris l'habitude, il lui sera presque impossible de commettre des erreurs."** (Fable 2, p.267)

- la spécialisation perfectionne les techniques.

102

## L'expression clé

L'expression eut du succès.

On la retrouve fréquemment dans la littérature contemporaine. *L'Encyclopédie* de Diderot et d'Alembert la reprend dans un texte qui analyse et décrit la production d'épingles.

Texte capital qui reprend les descriptions d'un ingénieur, Jean Perronet, auteur d'une *Description de la façon dont on fabrique les épingles à Laigle, en Normandie* publiée à Paris en 1740.

Cet article explique comment des industriels ont découpé la fabrication de cet objet banal en une série d'opérations élémentaires.

Il est d'une précision extrême. On pourrait, à partir de sa seule description reconstituer l'atelier.

Certains voient en Bernard Mandeville un précurseur du libéralisme économique

103

## Personnalités Voltaire (1694 – 1778)

Adam Ferguson  
(1723 – 1816)

dans *Candide* décrit l'organisation d'une métairie qui repose sur l'organisation du travail

(qui fut cité par K Marx) cite « *L'entrepreneur qui s'aperçoit que ses frais diminuent et que ses profits augmentent quand il subdivise les tâches de ses ouvriers et qu'il emploie plus de mains sur chacun des articles de l'ouvrage* »

« *le consommateur qui exige une exécution et qualité toujours plus parfaite* »

« *la progression du commerce n'est qu'une subdivision continuée des arts mécaniques* »

104

## Personnalités Adam Smith (1723 – 1790) et la théorie de la division du travail

Économiste écossais Adam Smith est le maître à penser de l'« école classique », dont les principes reposent sur le libéralisme. Pour lui, la seule source de richesse, pour le peuple comme pour l'État, est le travail. A Smith reprend ces thèmes, les développe et les enrichit. Il montre, avec un certain lyrisme comment, grâce à la division du travail, la société est présente dans les produits ordinaires, dans les ciseaux du berger, la grosse chemise de toile qu'il porte, ses chaussures... Il tire les conséquences économiques de la division du travail : ***elle réduit les prix des produits manufacturés et améliore le pouvoir d'achat des ouvriers.***

Comme Turgot, il associe division du travail et accumulation du capital : l'homme qui ne produit plus tout le nécessaire pour satisfaire ses besoins doit posséder un capital, des provisions qui lui permettent de vivre en attendant d'avoir achevé ce qu'il commercialise

105

## Personnalités Le Baron de Prony (1755 – 1839) sut appliquer la division du travail à des opérations intellectuelles.

M. de Prony fut chargé par la convention de composer pour la division centésimale du cercle, des tables logarithmiques et trigonométriques, Il fut aisé à M. de Prony, de s'assurer que, même en s'associant trois ou quatre habiles coopérateurs, la plus grande durée présumable de sa vie ne lui suffirait pas pour remplir ses engagements. Il était occupé de cette fâcheuse pensée lorsque, se trouvant devant la boutique d'un marchand de livres, il aperçut la belle édition anglaise de Smith, donnée à Londres en 1776 ; il ouvrit le livre au hasard, et tomba sur le premier chapitre, qui traite de la division du travail, et où la fabrication des épingles est citée pour exemple; A peine avait-il parcouru les premières pages, que par une espèce d'inspiration, il conçut l'expédient de mettre ses logarithmes en manufacture comme les épingles.

106

## Personnalités

**Le Baron de Prony  
(1755 – 1839)**  
sut appliquer la  
division du travail à des  
opérations  
intellectuelles.

Le baron construisit une organisation complexe à trois niveaux :

- la première section était chargée de trouver la meilleure méthode pour effectuer le calcul numérique. Elle comprenait 5 ou 6

mathématiciens de très grand talent. Lorsque leur travail fut achevé, la formule retenue fut confiée à la deuxième section ;

- les membres de la seconde section étaient des mathématiciens de qualité. Leur travail consistait à convertir les formules mises à leur disposition en opérations numériques simples. Ils avaient la possibilité de vérifier les résultats sans refaire tous les calculs ;

- la troisième section, enfin, la plus nombreuse (elle comptait entre 60 et 80 personnes) calculait les opérations préparées par la seconde section. **Les 9/10 de ses membres ne connaissaient que les règles élémentaires des mathématiques : l'addition et la soustraction.**

107

## Personnalités

**Le Baron de Prony  
(1755 – 1839)**  
sut appliquer la division  
du travail à des  
opérations  
intellectuelles.

Il y ajouta une technique de contrôle qu'utilisent aujourd'hui les informaticiens lorsqu'il faut saisir de gros volumes de données : la double saisie. Partant de l'hypothèse qu'il est extrêmement improbable que deux opérateurs commettent la même erreur de frappe, on se contente de comparer les travaux réalisés par l'un et l'autre : là où il y a différence, il y a erreur. Grâce à cette méthode, le baron de Prony réussit à fabriquer en quelques mois des tables qui auraient demandé des dizaines d'années à plusieurs mathématiciens de haut niveau.

Cette expérience, du tout début du 19e siècle est fascinante : on y voit se rencontrer deux traditions, celle des ingénieurs qui produisent des algorithmes et celle des industriels qui organisent le travail dans les manufactures. **Le résultat donne un modèle qui ressemble, trait pour trait, au taylorisme, avec la séparation des tâches selon les compétences, la création d'un bureau d'étude (première section), de ce que l'on appellerait aujourd'hui un bureau des méthodes (deuxième section) et des ateliers d'exécution.**

108

## Personnalités

Karl Marx  
(1818 – 1883)  
dans le Capital,  
étudiera les effets  
sociologiques et  
politiques induits  
par la division du  
travail.

Le facteur principal de l'aliénation de l'homme au travail est « **la division manufacturière du travail** »

« La division manufacturière du travail suppose l'autorité absolue du capitaliste sur des hommes transformés en simples membres d'un mécanisme qui lui appartient. La division sociale du travail met en face les uns des autres des producteurs indépendants qui ne reconnaissent en fait d'autorité que celle de la concurrence, d'autre force que la pression exercée sur eux par leurs intérêts réciproques (...) »

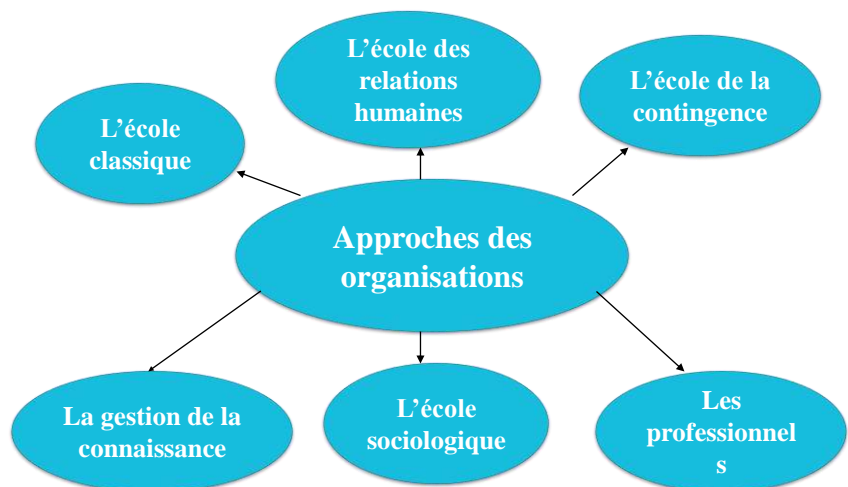
Et cette conscience bourgeoise qui exalte la division manufacturière du travail, la condamnation à perpétuité du travailleur à une opération de détail et sa subordination passive au capitaliste, elle pousse des hauts cris et se pâme quand on parle de contrôle, de réglementation sociale du procès de production ! »

**Les individus deviennent l'accessoire d'un atelier de production**



109

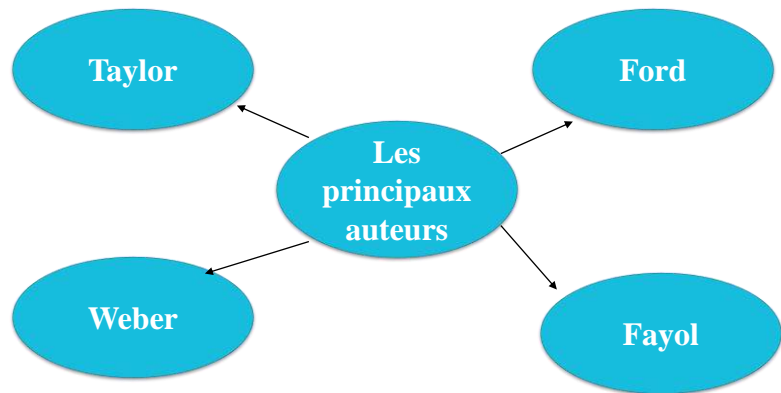
## Les théories des organisations



110

## Les classiques

(organisation scientifique et administrative du travail)



111

## Les hypothèses de base

Un seul mode d'organisation optimal.

- Les tâches sont parcellisées.
- Le travail sera organisé, coordonné et contrôlé par la hiérarchie car l'homme est un simple exécutant, incapable d'initiative.

112



## TAYLOR Frederick



1856 – 1915 : ingénieur  
Américain

### L'Organisation Scientifique du Travail.

L'entreprise est assimilée à une machine :

- Division horizontale du travail : Parcellisation et spécialisation des tâches après analyse des postes de travail pour déterminer la meilleure façon de faire (One best way).
- Division verticale du travail en séparant les tâches de l'exécutant et du manager.
- Contrôle du travail réalisé par des contremaîtres.
- Rémunération au rendement pour améliorer la productivité.

113

## Personnalités Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

en établissant les bases de l'OST (l'organisation scientifique du travail) a défini une double division du travail :

- Une **division verticale du travail**, soit la stricte séparation entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers (the right man in the right place >> les cols blancs et les cols bleus)
  - Avant Taylor, les ouvriers conçoivent eux-mêmes leurs méthodes de travail, ce qui se traduit par une productivité souvent perfectible.
  - Pour Taylor, le rôle de l'encadrement consiste à indiquer aux employés la meilleure manière de réaliser une tâche, de leur fournir les outils et formations appropriés, et de leur délivrer des objectifs et incitations en vue d'atteindre la performance.
- Une **division horizontale du travail**, soit une répartition optimale entre postes de travail, de façon à minimiser les doublons et les ambiguïtés >> décomposition du travail en tâches et gestes élémentaires

114

## Personnalités

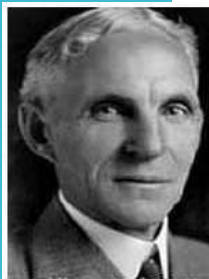
### Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

#### *Limites du Taylorisme :*

- Pas motivant pour les employés (on ne prend pas en compte le fait que ce sont des êtres humains et de leurs besoins) => Haut taux de turnover
- Dimension relationnelle : On a besoin de tisser des relations, des interactions avec les collègues de travail etc. Dans le modèle du Taylorisme ce n'est pas pris en compte
- Il faut tenir compte de l'environnement et dans ce modèle Taylor n'en tient pas du tout compte, l'organisation évolue un peu comme dans une bulle, sans tenir compte de l'environnement dans lequel elle évolue
- Différents modèles d'entreprises, on ne peut pas appliquer un seul modèle à toutes les entreprises

115

## FORD Henry



1863 – 1947 : industriel  
Américain

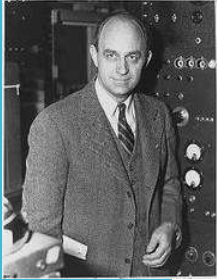
#### Standardisation des produits et OST

Ford rationalise l'organisation de la production en reprenant les principes de Taylor :

- Production en grandes séries de produits non différenciés pour réaliser des économies d'échelle.
- Travail à la chaîne : le produit se déplace sur une chaîne de montage.
- Spécialisation horizontale : le processus de production est découpé en tâches élémentaires.

116

## FAYOL Henri



1841 – 1925 :  
ingénieur Français.

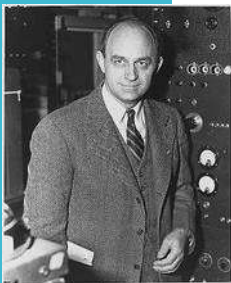
### Les fonctions dans l'entreprise et l'administration

Le directeur des mines de Decazeville identifie 6 fonctions :

- Technique : production.
- Commerciale : achats, ventes, échanges.
- Financière : recherche et gestion de capitaux.
- Sécurité : protection des biens et des personnes.
- Comptable : compte de résultat, bilan, inventaire...
- Administration : Direction.

117

## FAYOL Henri



1841 – 1925 : ingénieur  
Français.

### Les missions de la fonction administrative (de direction)

Pour Fayol, l'administration consiste à :

- Prévoir : réaliser des hypothèses sur l'avenir.
- Organiser : mobiliser des ressources pour atteindre ses objectifs.
- Commander : gérer les hommes en donnant des ordres.
- Coordonner : actions faisant converger vers le même objectif.
- Contrôler : vérifier que les objectifs fixés seront atteints.

Il énonce 14 principes généraux d'administration.

118

## WEBER Max



1864 – 1920 : sociologue et avocat Allemand.

### Les sources du pouvoir dans trois types d'organisations

Le fondement de l'autorité dépend du type d'organisation :

- L'organisation traditionnelle : le pouvoir est dû au statut (propriété de l'entreprise). La succession est souvent familiale.
- L'organisation charismatique : l'autorité provient des qualités du dirigeant. Elle n'est pas transmissible.
- L'organisation rationnelle : la fonction exercée confère le pouvoir. Weber considère ce type d'organisation comme le plus efficace.

119

## WEBER Max



1864 – 1920 : sociologue et avocat Allemand.

### Les propriétés de l'organisation bureaucratique

- La structure hiérarchique et les compétences de chaque emploi sont clairement définis.
- Les rémunérations sont fixes et dépendent des responsabilités et du niveau hiérarchique.
- La discipline est stricte.
- Une séparation existe entre l'emploi et la personne qui n'est pas propriétaire de son poste.
- Des règles écrites anticipent toutes les situations.
- L'avancement est déterminé par le supérieur hiérarchique.

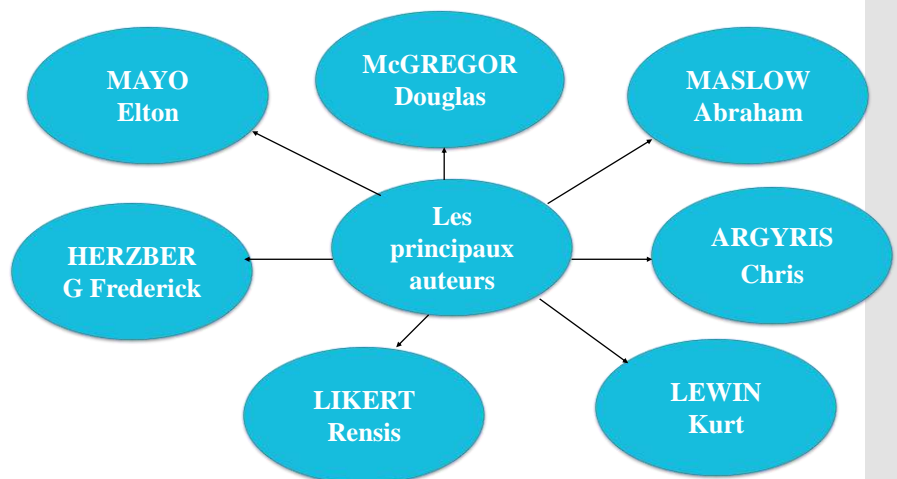
120

## Les limites du modèle.

- L'hétérogénéité des organisations n'est pas prise en compte.
- Un grand nombre de besoins humains (appartenance, reconnaissance...) ne sont pas retenus.
- Les relations entre les personnes et les groupes ne sont pas traitées.
- Les interactions et interrelations entre l'environnement et l'organisation sont ignorées.

121

## L'école des relations humaines



122

## MAYO George Elton



1880 – 1949 : Professeur et chercheur en psychologie.

### L'étude au sein de la Western Electric Company

L'enquête est basée sur le postulat Taylorien que la productivité des salariés dépend des conditions matérielles de travail.

D'autres variables psychosociologiques apparaissent :

- Un style de direction plus participatif améliore les rapports avec la hiérarchie.
- Le besoin de reconnaissance (statut social).
- Le sentiment d'appartenance à un groupe.
- La satisfaction de besoins sociaux (sécurité...).
- La participation à la recherche d'objectifs communs.
- L'existence de leadership informel en dehors de toute structure hiérarchique.

123

## Elton Mayo

**Elton Mayo est d'origine australienne, il a immigré aux USA en 1922 où il a été professeur et chercheur.** Il est connu par l'enquête qu'il effectua dans les ateliers de la "Western Electric" de Hawthorne, une usine de fabrication de téléphone.

A l'état initial le travail était minutieux, monotone et répétitif. Il était confié à une main-d'œuvre essentiellement féminine et s'effectuait dans de grandes salles impersonnelles, occupées par des rangées de tables dans une disposition régulière.

La première idée de MAYO fut de constituer un groupe test qu'il plaça dans un atelier à part, afin de vérifier si des conditions de travail différentes influencent la productivité. Il fit varier certaines conditions matérielles du travail (éclairage par exemple) et enregistrait les résultats. Le groupe témoin restait dans les conditions habituelles et servait de référence.

Il apparut que l'amélioration des conditions matérielles du groupe test avait tendance à faire progresser la productivité. Paradoxalement la suppression de ces conditions améliorées (diminution des horaires, droit de parler pendant le travail, repas gratuit) ne compromettait pas la productivité, qui augmentait même dans certains cas.

124

## Elton Mayo

Il rechercha les raisons de cette anomalie en menant des interviews, qui conduisirent à la conclusion que les exécutants travaillent mieux quand on s'occupe d'eux.

Que l'encadrement améliore ou dégrade les conditions matérielles était secondaire, l'important pour le groupe test était d'avoir une existence reconnue.

Par ailleurs, les chercheurs de l'équipe Mayo, constamment présents dans l'atelier comme observateurs, avaient su entretenir de "bonnes relations" avec le personnel et ce climat plus chaleureux avait des répercussions positives sur la productivité. Ce fut la découverte de l'importance des phénomènes affectifs, du besoin d'appartenance et d'estime.

L'équipe d'Elton Mayo mis, en plus, en évidence les effets positifs du travail en groupe. Les groupes observés étaient devenus homogènes et avaient leur propre logique de fonctionnement. La satisfaction au travail, et par conséquent l'évolution de la production, était aussi associée à la nouvelle forme d'organisation sociale du travail plutôt qu'à l'organisation en elle-même.

125

## Elton Mayo

Ainsi, Mayo explique les changements intervenus pendant ses expériences à Hawthorne à travers six variables psychosociologiques.

**Le commandement** : le dialogue concernant leurs conditions de vie et de travail a permis de passer d'un style autoritaire à un style plus participatif qui a amené une attitude plus confiante envers l'encadrement.

**Le statut social** : ces ouvrières, du fait du rôle qu'on leur a demandé de jouer, ont pris conscience de leur importance. En étant traitées en adulte, on a fait appel à leur intelligence.

**La cohésion de groupe** : l'entente, l'amitié dans l'équipe, le plaisir d'être ensemble, ce que le travail à la chaîne ne peut pas permettre.

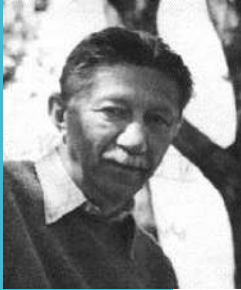
**Les objectifs du groupe** : il était motivé pour participer à cette recherche et avait le sentiment de son utilité sociale.

**Le leadership informel** : les dialogues intragroupes au sujet de l'organisation interne au groupe avait donné naissance à un processus d'influence très marqué, en dehors de tout grade.

**Le sentiment de la sécurité de son emploi** : qui était meilleur pour les membres de ce groupe que pour l'ensemble du personnel de l'entreprise dans une période de crise économique

126

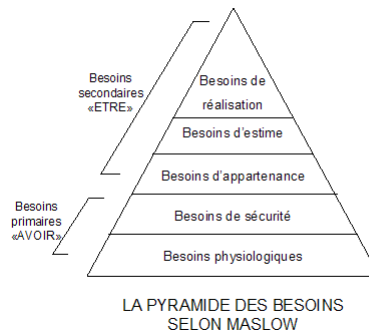
## MASLOW Abraham



1908 – 1970 : Psychologue Américain.

### La Théorie des besoins

Un besoin non satisfait reste source de motivation.



127

## Abraham Maslow

Abraham Maslow est un psychologue américain qui a élaboré la théorie des besoins (ou des "motivations").

Selon lui, tous les individus souhaitent satisfaire cinq catégories de besoins :

- Niveau 1: Les Besoins Physiologiques : se nourrir, se loger; une fois satisfaits, ces besoins cessent d'être motivants.
- Niveau 2: Les Besoins de Sécurité : sécurité physique, sécurité de l'emploi, projection du besoin de sécurité sur les enfants.
- Niveau 3: Les Besoins Sociaux, d'Appartenance, d'Affection : besoin de s'identifier à un groupe, d'être reconnu par les autres;
- Niveau 4 : Les Besoins d'Estime et de Reconnaissance : recherche d'un statut, autonomie, être respecté;
- Niveau 5 : Le Besoin d'Accomplissement Personnel : réaliser tout ce dont on est capable. Ce besoin sera à satisfaire que si les besoins précédents sont respectés.

Les besoins, selon Maslow, sont hiérarchisés. Cependant à un moment donné, un seul type de besoin est prédominant et relativise l'importance des autres.

Dans l'entreprise, la théorie des besoins peut avoir plusieurs finalités:

- Pour les responsables d'entreprises, cela les incite à réfléchir sur le besoin du personnel.
- Fonction marketing (étude du besoin des consommateurs). Gestion des ressources humaines.

128



## Abraham Maslow

### La principale critique du modèle de Maslow

repose sur le postulat discutable où l'individu passerait d'un niveau à l'autre une fois seulement les besoins du niveau inférieur satisfaits ;

or tout être humain n'a pas nécessairement ce mode de hiérarchisation de ses besoins, tant dans sa vie personnelle que professionnelle.

A un moment donné, ces besoins peuvent être simultanés voire contradictoires...

Exemple un besoin d'estime extrême (héroïsme) ne prend pas forcément en compte le besoin de survie.

Ce qui est parfois perçu comme de la résistance au changement résulte peut être d'un besoin prioritaire non satisfait. (une personne inquiète sur son avenir pourra refuser de s'investir dans un projet)

129

## McGREGOR Douglas



1906 – 1964 :  
Psychologue Américain.

### Les Théories X et Y

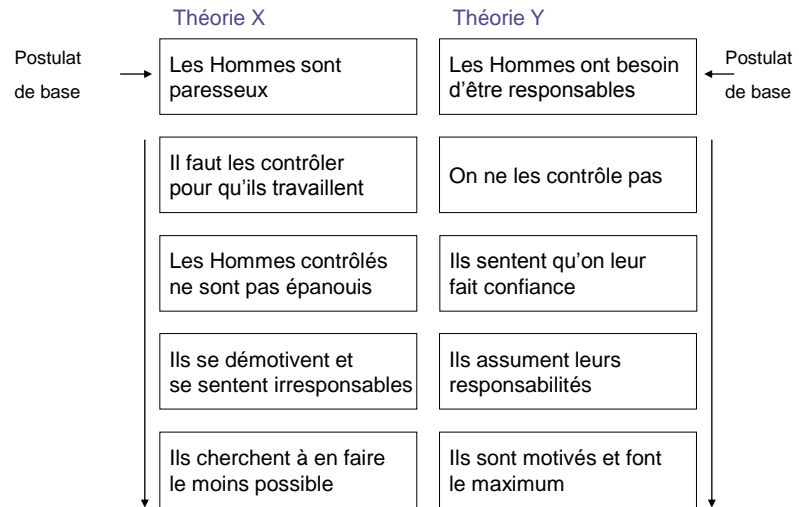
La nature des hommes peut être différente :

Selon la théorie X, l'homme n'aime pas travailler, n'est pas ambitieux et rejette les responsabilités. Cette vision, en général celle des dirigeants, sous-entend que l'homme doit être dirigé, contrôlé.

D'après la théorie Y, l'homme est motivé par son travail qui est source de satisfaction. Il accepte les responsabilités et sait faire preuve de créativité, d'initiative. MCGREGOR considère que ce type de management est plus adapté à l'homme.

130

## L'école des relations humaines



La théorie X Y (McGregor)

## Douglas Mc Gregor

Douglas Mc Gregor, docteur en psychologie de l'Université de Harvard, a élaboré une véritable théorie de management basée deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y.

LA THEORIE X :

- l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail et fera tout pour l'éviter ;
- les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanction afin qu'ils fournissent des efforts pour la réalisation des objectifs de l'organisation ;
- l'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

A travers la théorie X, Mc Gregor montre que ces hypothèses constituent de véritables postulats pour les dirigeants et une idéologie dominante à laquelle il oppose les postulats de la théorie Y qu'il présente comme réelle alternative en terme de mode de management des hommes.

## Douglas Mc Gregor

Douglas Mc Gregor, docteur en psychologie de l'Université de Harvard, a élaboré une véritable théorie de management basée deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y.

LA THEORIE Y :

- l'homme est capable de s'auto-diriger et de s'autocontrôler ;
- l'engagement personnel est le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux. L'homme apprend à rechercher les responsabilités ;
- la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes ;
- dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

**Mc Gregor avance que la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car la théorie en question donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain.**

133

## HERZBERG Frederick



1923 - 2000 : Professeur Américain de psychologie industrielle.

### La théorie des deux facteurs

- Les facteurs d'insatisfaction peuvent susciter le mécontentement s'ils ne sont pas satisfaits mais ne sont pas source de motivation (ex : conditions de travail, rémunération, sécurité de l'emploi...).
- Les facteurs de motivation ou satisfaction influencent positivement le comportement individuel (ex : la reconnaissance de soi, l'appartenance à un groupe, l'intérêt du travail...).

Ces deux facteurs ressemblent à ceux de MASLOW.

Il est difficile de différencier facteurs de satisfaction et d'insatisfaction car ils ne sont pas précisément listés.

Pour motiver le salarié, HERZBERG préconise l'enrichissement des tâches.

134

## Frederick Hertzberg

Professeur de psychologie industrielle, scientifique et praticien, Frederick Herzberg estime que l'organisation scientifique du travail conduit à un sous-emploi des ressources humaines en méconnaissant ses potentialités.

Il met en place la théorie des deux facteurs qui stipule qu'il y a des facteurs représentant des prérequis environnementaux qui n'apportent pas directement la motivation, mais dont l'absence amène des insatisfactions. (facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction)

Herzberg recommande de donner aux employés de bonnes conditions "d'hygiène" puis d'enrichir leurs tâches (job enrichment, à ne pas confondre avec l'élargissement des tâches) en supprimant certains contrôles, en introduisant des tâches plus complexes, en réduisant les strates hiérarchiques et en consentant responsabilité et initiatives aux niveaux inférieurs.

### Les facteurs d'hygiène :

- L'entreprise, sa politique et son administration,
- Le style de supervision des employés,
- Les conditions de travail,
- Les relations interpersonnelles,
- Salaire, statuts et sécurité (stabilité).

### Les facteurs de motivation :

- Besoin de s'accomplir
- Besoin d'effectuer un travail intéressant
- Besoin de responsabilité et d'initiative
- Besoin de progression et promotion

135

## LEWIN Kurt



1890 - 1947 : Docteur en philosophie.

### La dynamique de groupe

Selon Kurt Lewin, il est plus aisé de faire évoluer un groupe qu'une personne isolée.

Il teste trois modes de commandement :

- Le leader autoritaire donne des ordres et est éloigné de ses subordonnés.
- **Le leader démocratique dirige le groupe en acceptant les remarques, la discussion.**
- Le leadership du laisser-faire implique que les directives, les informations sont sollicitées par le groupe. Le manager ne s'implique pas.
- LEWIN recommande la deuxième forme de gestion de groupes.

136

## Kurt Lewin

Lewin est une philosophe d'origine allemande qui a porté son analyse sur l'étude des comportements des groupes. Il est l'inventeur de la notion de dynamique des groupes.

Il s'intéressa également aux styles de «leadership» et à leur influence sur l'atmosphère et le fonctionnement du groupe. Il distingue ainsi:

- **Le leadership autoritaire** : se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités de ce dernier. Le rendement d'un groupe dirigé de cette manière est élevé mais la pression portée fait que les relations entre les différents membres et leur leader manquent de confiance et on peut noter des fois des actes de rébellion ou de défiance ;
- **Le leadership démocratique** : s'appuie sur des méthodes semi-directives et encourage les membres du groupe à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité. Ce groupe manifeste des relations plus amicales et plus chaleureuses et le départ du leader n'affecte en rien la continuité du travail;
- **Le leadership du laisser-faire** : ne s'implique pas dans la vie du groupe et participe au strict minimum aux différentes activités. Cela donne une situation où le groupe reste constamment en quête d'informations et de consignes de la part d'un leader peu impliqué.

Lewin conclut alors que le leadership démocratique était supérieur aux autres modes.

137

## LIKERT Rensis



1903 - 1981 : Psychologue Américain.

### Le principe de la relation intégrée et le leadership

Selon ce principe de la relation intégrée, le travail de groupe permettrait l'amélioration des relations interpersonnelles.

Son travail concerne aussi les styles de directions (leadership) :

- Style autoritaire : Le pouvoir est centralisé. Un ensemble de règles et des modes de contrôles sont mis en place.
- Style consultatif : Le personnel donne son avis mais ne participe pas à la prise de décision. Les relations humaines sont améliorées.
- Style participatif : Chacun participe à la prise de décision.

138

## Rensis Likert

Likert Psychologue et auteur américain, il a prolongé les travaux de MAYO et LEWIN.

Selon lui, le principe de relations intégrées est un principe majeur de l'organisation: chacun doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas conscience d'être utile. Il conclut que l'organisation par groupe devait être appliquée dans toute l'entreprise.

Les enquêtes de LIKERT montrèrent aussi que le management se situe dans 4 catégories:

- Style autoritaire exploiteur : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, de pénalisation.
- Style autoritaire paternaliste : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, récompenses.
- Style consultatif : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions,
- Style participatif qui repose sur 3 éléments :
  - rapport de coopération entre les membres de l'organisation,
  - prise de décision et contrôle par les groupes,
  - la fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et personnels ambitieux.

Likert a, ainsi, conseillé le chevauchement des groupes, **POUR** réduire les distorsions dans le cheminement des informations et a préconisé le style de direction participative.

139

## ARGYRIS Chris



Né en 1923 : Professeur de management Américain.

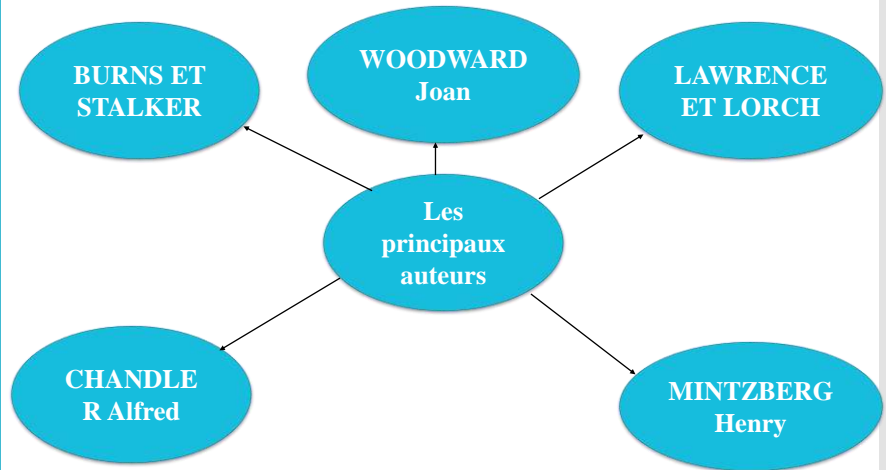
### L'efficacité de l'organisation par l'accomplissement du personnel

Tout homme doit avoir un sens à sa vie, il est donc nécessaire de lui faire confiance. L'efficacité organisationnelle dépend de l'aptitude à intégrer les mutations et l'apprentissage organisationnel pour transformer la structure en organisation apprenante.

Il préconise donc un style de direction basé sur ***l'élargissement des tâches*** qui consiste à prendre part aux décisions et à la conception du travail.

140

## L'école de la contingence



141

## La notion de contingence

- La notion de contingence réfute l'hypothèse classique qu'il existe une structure idéale.
- L'efficacité d'une structure dépend de son *environnement* et *des caractéristiques* (ex : stratégie, culture, taille, technologie...) de l'organisation.
- L'organisation est assimilée à un système organique évoluant dans son éco-système.

142

## BURNS et STALKER

Le facteur de contingence déterminant le type de structure est le lieu de vie de l'entreprise : son environnement.

### Structure

#### Mécaniste

Environnement stable

Les décisions sont centralisées et des procédures décisionnelles sont mises en place.

#### Organique

Environnement instable

Les décisions sont décentralisées et le travail n'est pas spécialisé, standardisé.

143

## WOODWARD Joan

(1916-1971)

L'organisation dépend du système de production.

Pour cette professeur de sociologie industrielle, il n'existe pas de structure meilleure qu'une autre. Le facteur de contingence est la **technologie**.

### Organisation de la production

Technologie à production continue

Hiérarchie longue, peu de personnel productif

Technologie de production en grandes séries

Hiérarchie courte, personnel productif nombreux.

Technologie à production unitaire

Structure souple, organisation par projet.

144

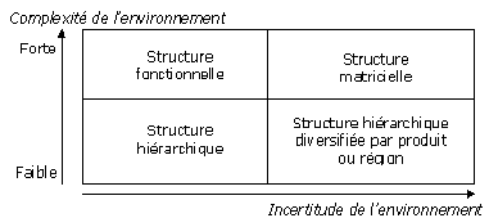


## LAWRENCE et LORCH

(Professeurs d'organisation à Harvard)

### Environnement et structure

« **La structure** est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Elle dépend de l' **environnement**. Une entreprise n'est pas homogène. Elle est composée d'entités différentes, soumises à des environnements variés. Chaque composante doit être capable de s'adapter à son milieu naturel.



145

## MINTBERG Henry



Professeur de  
management à Montréal

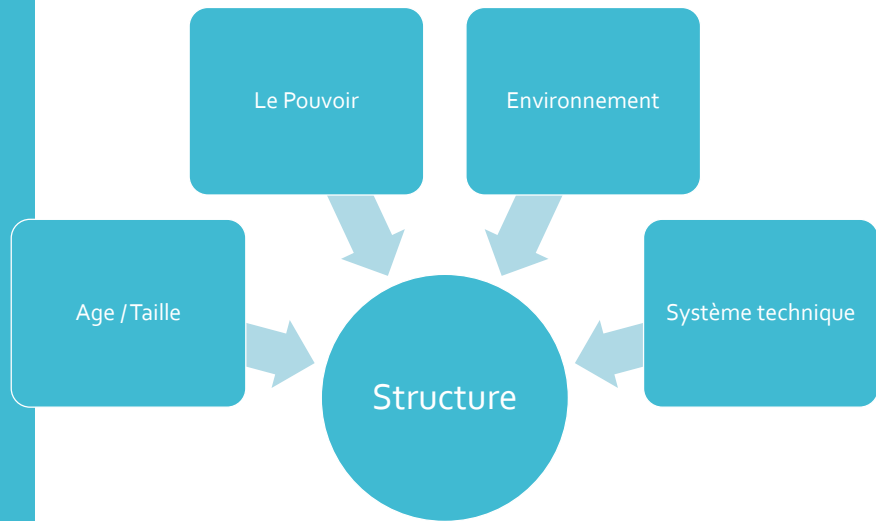
### Les 4 facteurs de contingence d'une organisation

- L'âge et la taille : l'ancienneté d'une structure et sa taille influencent son degré de complexité et son formalisme.
- Le système technique est l'ensemble des procédés utilisés pour fabriquer des biens et services.
- Un environnement complexe nécessite une structure de type organique.
- Le pouvoir est en général centralisé au niveau du sommet, formalisé.

MINTZBERG identifie 7 types de structures et 5 mécanismes de coordination nécessaires à la cohérence des actions menées.

146

## Les 4 facteurs de contingence de Mintzberg



## Les 4 facteurs de contingence de Mintzberg

Le choix de la structure organisationnelle d'une entreprise détermine le mode d'organisation qui sera retenu.

La structure choisie doit permettre de répartir, dans les différentes unités, les moyens humains et matériels et de coordonner l'ensemble des tâches entre les membres de l'entreprise

H. Mintzberg définit la structure d'une organisation comme :

"la somme totale des moyens employés pour **diviser le travail** entre **tâches distinctes** pour ensuite assurer la **coordination** nécessaire entre ces **tâches**".



## Modélisation des relations au sein d'une organisation



149

## Les 4 facteurs de contingence de Mintzberg

L'âge et la taille de l'organisation	Le système technique de production
<p>Le paramètre de taille traduit la dimension par des besoins de coordination plus ou moins importants et une division du travail plus ou moins forte. Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+organisation ancienne, plus son comportement est formalisé</li> <li>+ organisation est grande, plus son comportement est formalisé</li> <li>+une organisation est de grande taille + structure élaborée, tâches spécialisées, administratif développé</li> </ul> <p>La structure reflète l'âge</p>	<p>L'organisation est fonction des produits réalisés. Il y a un lien entre l'organisation et le système technique, lequel est caractérisé par le processus qui transforme les « inputs » en « outputs » en utilisant les moyens de l'organisation mise en œuvre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ le système est régulé (contrôle W important) +le travail est formalisé et centre opérationnel bureaucratique</li> <li>+le système technique est complexe, +les fonctions support logistique sont élaborées et qualifiées</li> </ul>
L'environnement de l'organisation	Le système de pouvoir
<p>L'organisation ne peut être conçue en ignorant l'environnement dit « dominant » -connaissance du marché, connaissance de la culture</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+l'environnement est dynamique et plus la structure est organique</li> <li>+environnement complexe + structure décentralisée</li> <li>+ les marchés sont diversifiés, + division en unités organisées sur la base de ses marchés</li> </ul>	<p>Il existe un lien entre pouvoir et organisation, laquelle permet d'exercer sur la structure une forme plus ou moins forte de contrôle et de centralisation.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, + structure d'organisation est centralisée et formalisée</li> </ul> <p>Coalition externe divisée &gt;&gt; coalition interne politisée et vice versa</p> <p>Mode qui pousse les organisations à se mettre au goût du jour même si pas approprié pour l'organisation</p>

## Les 6 parties de l'organisation de Mintzberg

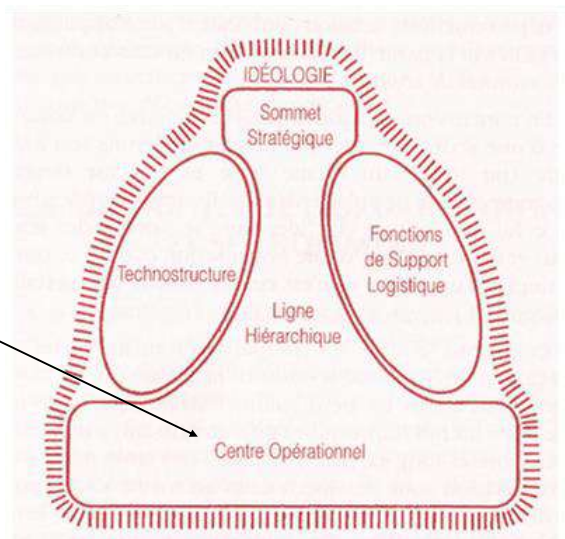
Pour MINTZBERG, l'organisation n'est pas vue comme composée de services (individus, fonctions, etc.) ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais comme un assemblage échangeant différents flux. Il distingue six parties dans les organisations :

## Les 6 parties de l'organisation de Mintzberg

Pour Mintzberg, l'organisation n'est pas vue comme composée de services (individus, fonctions, etc.) ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais comme un assemblage échangeant différents flux. Il distingue six parties dans les organisations :

### le centre opérationnel :

les opérateurs qui effectuent la production des biens et services ;

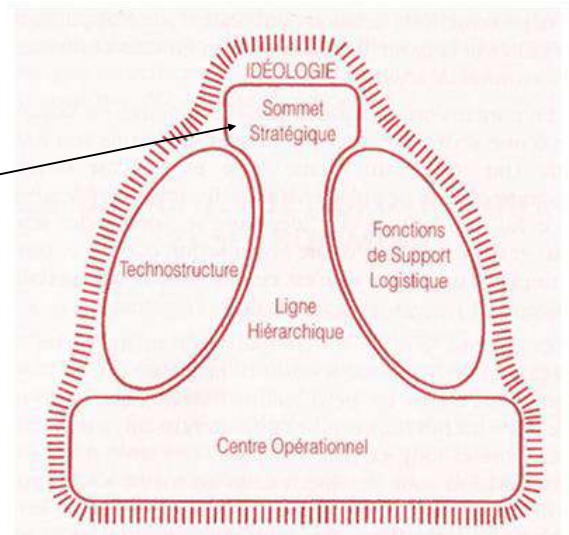


## Les 6 parties de l'organisation de Mintzberg

Pour Mintzberg, l'organisation n'est pas vue comme composée de services (individus, fonctions, etc.) ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais comme un assemblage échangeant différents flux. Il distingue six parties dans les organisations :

### le **sommet stratégique** :

direction et état major qui définissent la stratégie, les grandes orientations de l'entreprise ;

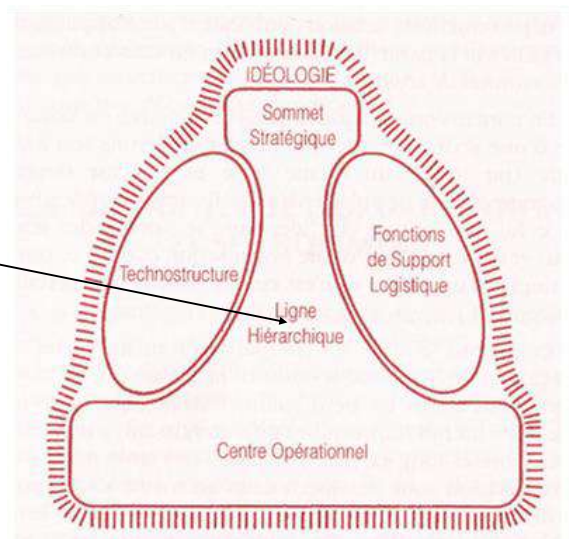


## Les 6 parties de l'organisation de Mintzberg

Pour MINTZBERG, l'organisation n'est pas vue comme composée de services (individus, fonctions, etc.) ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais comme un assemblage échangeant différents flux. Il distingue six parties dans les organisations :

### la **ligne hiérarchique** :

courroie de transmission entre le centre opérationnel et le sommet stratégique (managers assurant la supervision de leurs subordonnés et qui transmettent les directives) ;

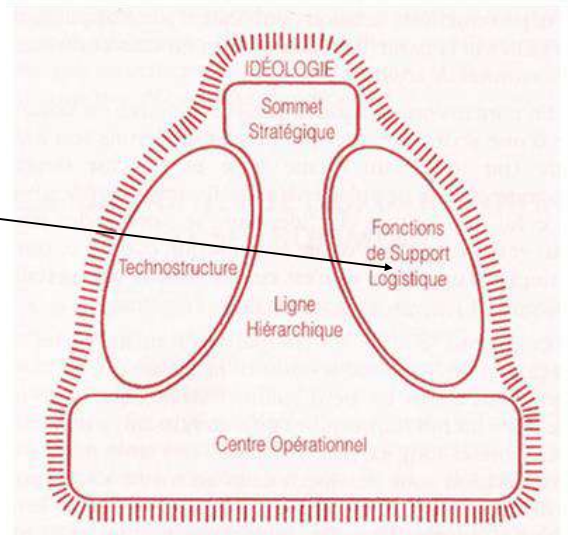


## Les 6 parties de l'organisation de Mintzberg

Pour MINTZBERG, l'organisation n'est pas vue comme composée de services (individus, fonctions, etc.) ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais comme un assemblage échangeant différents flux. Il distingue six parties dans les organisations :

### Le groupe de support logistique :

services qui assurent des fonctions qui ne concourent pas directement à la production (par exemple logistique)

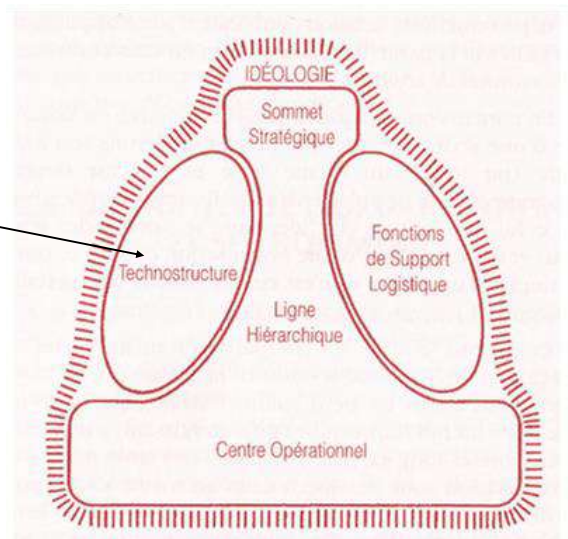


## Les 6 parties de l'organisation de Mintzberg

Pour Mintzberg, l'organisation n'est pas vue comme composée de services (individus, fonctions, etc.) ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais comme un assemblage échangeant différents flux. Il distingue six parties dans les organisations :

### la technostructure :

«analystes» qui planifient, organisent, contrôlent mais sans autorité formelle

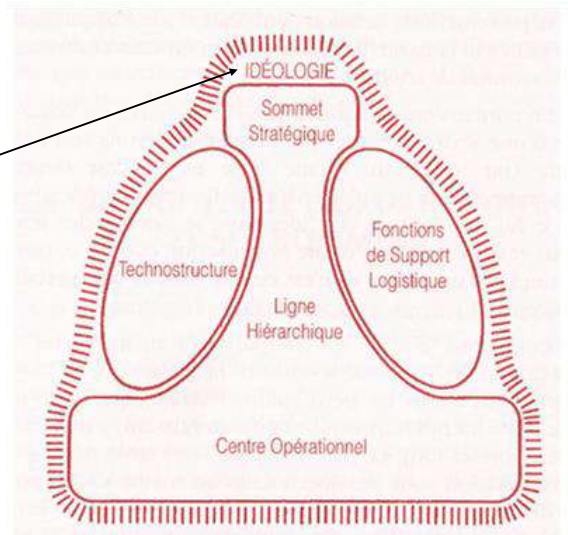


## Les 6 parties de l'organisation de Mintzberg

Pour Mintzberg, l'organisation n'est pas vue comme composée de services (individus, fonctions, etc.) ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais comme un assemblage échangeant différents flux. Il distingue six parties dans les organisations :

### une idéologie :

croances, valeurs, traditions, comportements : culture, partagés par les membres de l'organisation.

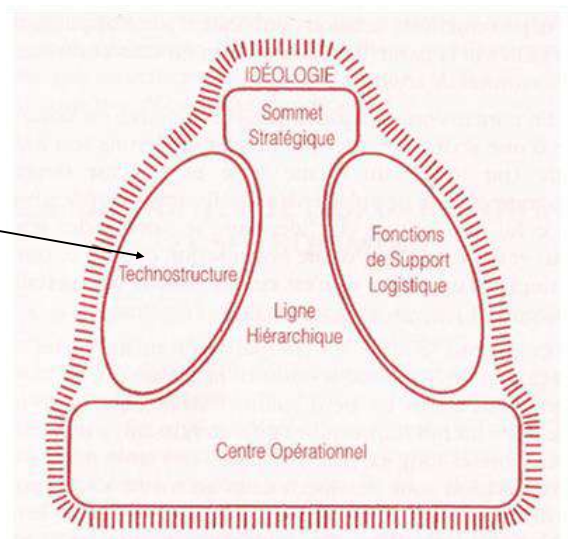


## Les 6 parties de l'organisation de Mintzberg

Pour Mintzberg, l'organisation n'est pas vue comme composée de services (individus, fonctions, etc.) ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais comme un assemblage échangeant différents flux. Il distingue six parties dans les organisations :

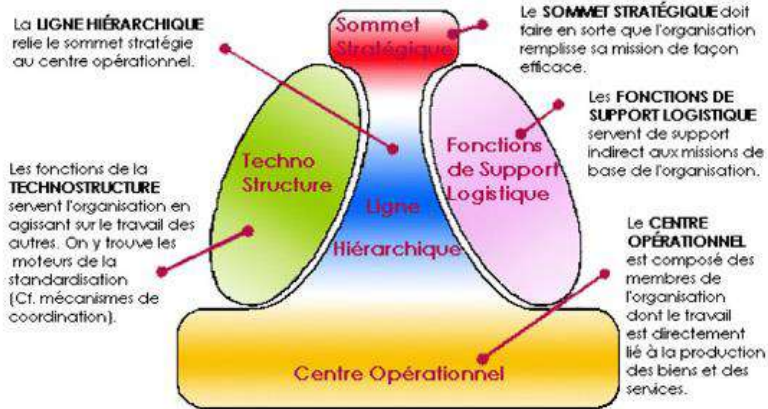
### une idéologie :

croances, valeurs, traditions, comportements : culture, partagés par les membres de l'organisation.



# Les 6 parties de l'organisation de Mintzberg

Mintzberg résume sa conception de la structure des organisations dans le schéma ci contre qui constitue un peu son « image de marque »

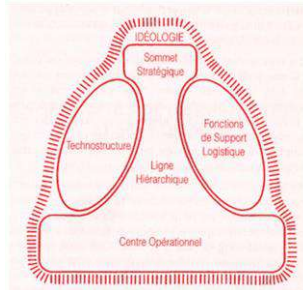


## Les typologies d'organisation de Mintzberg

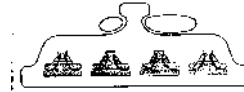
Types d'organisation	structure
<b>Entrepreneuriale</b>	Type entrepreneur unique dont le leadership est de type charismatique. Informelle, flexible, adaptative: Petits commerces, Cabinets libéraux, TPE, PME. Caractères : Peu ou pas de division du travail, niveau hiérarchique, formalisation, coordination
<b>Mécaniste</b>	Grande organisation des produits industriels de masse. Productions en chaînes et répétitives. Environnement de marché stable et prévisible. Caractères : Forte division du travail, fort niveau hiérarchique, de règles et de procédures, forte standardisation
<b>Divisionnalisée</b>	Grands groupes, multinationales) Pilotage stratégique du siège Divisions autonomes sous le contrôle du siège. Standardisation des résultats.
<b>Professionnelle</b>	(écoles, universités, centre hospitalier) Bureaucratique décentralisée. Support logistique important.
<b>Innovatrice</b>	<b>Team-Based organization*</b> (style google, labo de recherche, université) Adhocratique et flexible. Équipes pluridisciplinaires de spécialistes. Nécessite un leader.
<b>Missionnaire</b>	(Apple avec S. Jobs, fondations, groupe sectaires, monastère) Petites unités très décentralisées et soumises à de nombreux contrôles normatifs.
<b>Politisée (assemblée nationale)</b>	Structure temporaire, organisation en situation de crise et de conflits Pas de hiérarchie spécifique. Les membres cherchent à défendre leur intérêt personnel et à exercer leur propre influence sur les autres Coordination remplacée par un jeu de pouvoir informel.



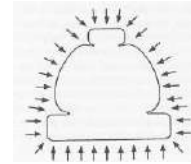
## Les typologies d'organisation de Mintzberg



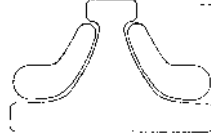
La structure simple



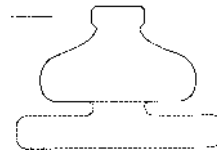
La structure divisionnalisée



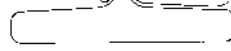
La structure missionnaire



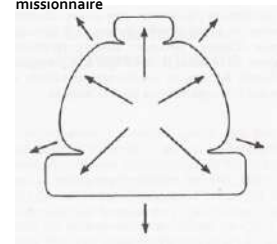
La bureaucratie mécaniste



L'adhocratie



La bureaucratie professionnelle



L'organisation politisée

## Les typologies d'organisation de Mintzberg

Types d'organisation	structure	stratégie	inconvénients
Entrepreneuriale (moyennes et très petites entreprises)	Simple, flexible et ligne hiérarchique peu développée. Supervision directe du leader.	De type visionnaire. Dépendante des positions du leader en général charismatique	Vulnérable, limitée, risque de déséquilibre de la stratégie ou des opérations.
Mécaniste (industries, chaîne de montage, administ. publique)	Bureaucratie centralisée. Division du travail. Hiérarchie importante.	Programmation stratégique. Résistance aux changements.	L'obsession du contrôle peut mener à des problèmes humains et des problèmes de coordination.
Divisionnalisée (grands groupes, multinationales)	Divisions autonomes sous le contrôle du siège. Standardisation des résultats.	Le siège définit la stratégie du groupe. Les divisions, leurs propres stratégies.	La diversification décourage l'innovation. Comportement social insensible.
Professionnelle (écoles, universités, centre hospitalier)	Bureaucratie décentralisée. Support logistique important.	Continuellement changeante. Compétence des acteurs.	Manque de coordination au sein du processus de classement. Routine et freins à l'innovation.
Innovatrice ou <b>Team-Based organization*</b> (style Google, labo de recherche, université)	Adhocratique et flexible. Equipes pluridisciplinaires de spécialistes. Nécessite un leader.	A base d'apprentissage, elle évolue à travers une grande diversité de processus.	Danger relationnel dans le cas d'une transition vers une autre configuration.
Missionnaire (Apple avec S. Jobs, fondations, groupe sectaires, monastère)	Petites unités très décentralisées et soumises à de nombreux contrôles normatifs.	Ideologique, avec une mission porteuse d'inspiration.	Conversion et enclousonnement. Isolation ou assimilation de l'individu.
Politisée (assemblée nationale)	Pas de hiérarchie spécifique.	Coexistence des membres : soit en opposition soit en accord.	Proche du pouvoir. Décisions prises, issues de manœuvres ou manipulations politiques. Impact sur certaines organisations.

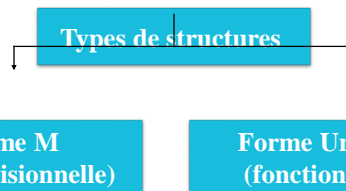
## CHANDLER Alfred



1918 : Historien  
professeur à Harvard

### Structure et stratégie.

La **stratégie** est l'ensemble des décisions et actions relatifs au choix des ressources et leur articulation en vue d'atteindre un objectif. Elle conditionne la structure de l'entreprise (facteur de contingence).



Forme M  
(multidivisionnelle)

Forme Unitaire  
(fonctionnelle)

163

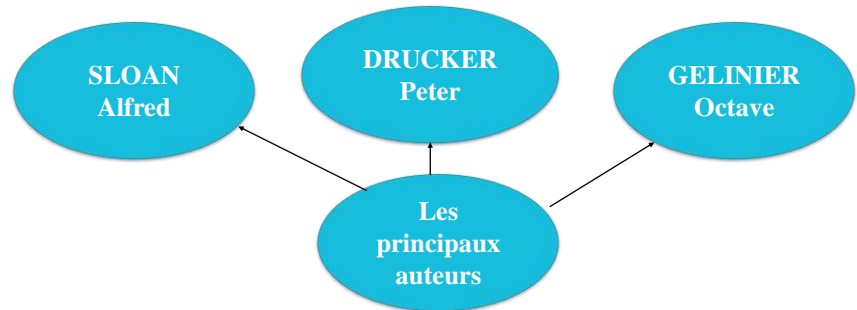
## CHANDLER Alfred

Structure fonctionnelle ou unitaire (U) : Elle concerne des organisations produisant un seul bien, organisée selon les fonctions traditionnelles (production, commerciale, administrative...). Cette structure simple est peu coûteuse, les niveaux hiérarchiques sont peu nombreux. Par contre, il peut apparaître des résistances au changement. Un risque de confusion entre décisions opérationnelles (CT) et stratégiques (LT) existe.

Structure sous forme de divisions opérationnelles (M) : Chaque division est responsable d'un type (ou gamme) de produit. La qualité décisionnelle est optimisée car les décisions à LT relèvent de la direction générale et celles à CT des responsables de la division. L'entreprise est plus flexible donc réactive. La difficulté est de coordonner les décisions (certains intérêts sont parfois divergents...), de motiver.

164

## Les professionnels.



165

## SLOAN Alfred



1875-1986 : PDG de Général Motors pendant plus de 30 ans

### Le centre de profit.

Sloan accorde l'autonomie aux divisions qui deviennent des centres de profits (responsabilité des prix de vente, de la gestion des achats, de la rentabilité des investissements...).

La direction se concentre sur les décisions stratégiques.

Des mécanismes de coordination sont mis en place pour que la décentralisation soit véritablement source d'initiatives et de prises de responsabilités.

166

## Alfred Sloan

Alfred Sloan passa la totalité de sa carrière à la Général Motors, dont 33 ans comme Directeur général puis Président. Il n'a écrit qu'un seul ouvrage : "my years with General Motors".

Il est connu pour avoir fait de GM la première société mondiale, grâce à la décentralisation coordonnée.

Les principes de la décentralisation, selon Sloan, sont les suivants :

- Les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.
- Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, juridique, publicité ...)
- La Direction Générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale.
- L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée, de manière consultative, dans les autres divisions.

Il pense que la décentralisation procure initiatives, responsabilités, efficacité et réduit considérablement le temps de réponse apporté à tout problème. La condition pour que " ça marche " c'est la coordination et la circulation horizontale des informations.

167

## DRUCKER Peter



Né en 1909 : Consultant de firmes multinationales et universitaire.

La mission du manager

Fonctions du manager

Fixer les objectifs à atteindre

Organiser le travail

Motiver et communiquer

Évaluer (standards, normes, ratios...)

Former

Il préconise aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier.

168

## Peter Drucker

Docteur en droit, il est consultant en management auprès des grandes multinationales. Son idée, est que le management est une fonction essentielle dans l'organisation. C'est un travail spécifique, c'est-à-dire qu'il requiert des compétences et des outils particuliers.

Drucker s'est particulièrement intéressé aux fonctions de la Direction Générale. Pour lui les tâches majeures de l'équipe directoriale sont définies comme suit :

Définition de la mission de l'entreprise et détermination d'objectifs clairs pour l'organisation. L'objectif principal n'est pas la maximisation du profit, mais la création d'une clientèle : les fonctions de base sont le marketing et l'innovation. Le profit est, alors, la mesure de la rentabilité de ses fonctions.

Organisation du travail productif et mise en place de conditions de travail créant la satisfaction du personnel. Cela se réalise au travers de la définition de standards (de normes) au travers de l'autocontrôle et par un processus d'apprentissage continu.

La prise en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et des influences de ce dernier sur les orientations de l'organisation.

169

## Peter Drucker

Ainsi selon Drucker, un bon marketing est la clef absolue de la réussite, car il permet de connaître et de comprendre si parfaitement le client que le produit se vend lui-même. Ceci maîtrisé (R+D, Marketing, productivité) le profit n'est plus une cause, mais un effet de l'excellence du management.

Il s'intéresse aussi au travail du manager au sein de l'entreprise et présente une définition des tâches qu'il doit accomplir:

- Fixer les objectifs,
- Analyser et organiser le travail en une structure adéquate,
- Motiver et communiquer,
- Mesurer par des normes,
- Former les gens.

170

## GELINIER Octave

### La Direction Participative Par Objectif



1916 – 2004 : directeur  
du CEGOS (cabinet en  
management)

Pour Octave GELINIER, le point fondamental du management est la politique générale de l'entreprise. Il y a concordance entre croissance à LT et profits à LT. Il est donc nécessaire de fixer des objectifs datés.

**La Direction Par Objectifs** (P. DRUCKER) *consiste à demander leur avis aux subordonnés avant la mise en place des décisions prises.* Octave GELINIER propose que ces objectifs soient fixés par la direction avec le personnel (Direction Participative Par Objectifs). Ceux-ci sont accompagnés de programmes d'application et budget.

171

## GELINIER Octave

### La compétitivité de l'entreprise

Origines de la  
compétitivité

**L'innovation.**

**La motivation et l'imagination générées par la concurrence.**

**La finalité humaine directe (objectifs sociaux) à l'extérieur de l'entreprise (satisfaction des clients...) et à l'intérieur (motivation, satisfaction des salariés).**

172

## Octave Gélinier

**Ancien Directeur Général de la CEGOS (Conseil en Organisation), Octave Gélinier est un des pères fondateurs de la Direction Par Objectifs (DPO).** Pour lui la science des organisations doit reposer sur des principes clairs, simples et concrètement applicables.

Selon Gélinier, le point fondamental du management de l'entreprise est la définition de sa politique générale à long terme. Il pense "qu'il y a concordance entre croissance à long terme et profits à long terme".

De plus, cette politique doit être accompagnée par des objectifs quantitatifs et datés qui permettent :

- La délégation de l'autorité
- La définition des responsabilités.
- L'intégration des services.
- La définition de la structure adéquate.
- La supervision hiérarchique
- La motivation des hommes.

Ces objectifs définis, ils sont complétés par des programmes d'application et des budgets.

173

## Octave Gélinier

- Enfin, selon Gélinier, les conditions indispensables à la compétitivité d'une entreprise sont :  
Le développement incessant de l'innovation.
- La présence d'une forte concurrence (ce qui permet l'imagination, la motivation, et par-là, l'innovation).
- La finalité humaine directe : " aujourd'hui une entreprise ne peut être en accord avec son environnement que si elle poursuit explicitement des objectifs d'utilité sociale. " aussi bien à l'extérieur de l'entreprise (adéquation des produits aux aspiration des clients à prééminence de la demande), mais aussi à l'intérieur (satisfaction et motivation des salariés)

174

Personnalités  
Émile  
Durkheim  
(1858 – 1917)

considéré comme le père fondateur de la sociologie française.

Dans le même temps que les individus se différencient de plus en plus, la division du travail progresse et ce, dans toutes les sphères de la vie sociale (économie, administration, justice, science, etc.).

La spécialisation, la différenciation accrue des individus entre eux les rend de facto interdépendants. La division du travail est en réalité source de solidarité sociale, de cohésion sociale : dans le même temps qu'elle différencie les individus, elle les rend complémentaires et c'est pourquoi, selon Durkheim, elle est morale – elle contraint les individus à vivre ensemble. Avec l'accroissement de la division du travail, on assiste à une transformation du lien social et de la solidarité sociale qui accompagne.

175

# LES STRUCTURES TYPES DE L'ORGANISATION



## 1 – La structure de l'organisation

### 1.1 – Caractéristiques générales

- Une structure est la « ... somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches » (Henry **MINTZBERG**).
- → **Répartition des tâches (division du travail)**, agencement des ressources.
- → Communications pour coordonner l'ensemble.
- → But = agir dans le sens souhaité (atteindre les objectifs).

## 1 – La structure de l'organisation

### 1.1 – Caractéristiques générales

- La structure est **formelle** (explicite, officielle, décrite) ou **informelle** (implicite, spontanée).
- → Une structure formelle est composée d'**organes** ou **unités** :
- - **opérationnels** ou d'**exploitation** (qui assurent le service aux clients = conception, fabrication, vente, AV, ...);
- - **fonctionnels** (soutien aux organes opérationnels = RH, comptabilité, ...);
- - d'**état major** (direction générale, de département, de fonction, de division).

## 1 – La structure de l'organisation

### 1.1 – Caractéristiques générales

- Selon son ampleur, son degré de spécialisation, sa situation hiérarchique ou l'importance qui lui est accordée par la direction générale, une unité structurelle peut être :
  - une **direction** (commerciale, production, comptable et financière, ...);
  - un **département** (comptabilité, RH, export, SI, ...);
  - un **service** (paie, informatique de gestion, études, ...) ou un **atelier**;
  - une **cellule** fonctionnelle.

## 1 – La structure de l'organisation

### 1.1 – Caractéristiques générales

- Les liaisons entre organes sont :
  - **hiérarchiques** (relation ordre – compte rendu);
  - **fonctionnelles** (apport d'un service spécialisé), en particulier de **conseil** (apport d'une expertise, d'un avis, sans intervention dans le processus ni pouvoir formel).
- → La structure génère des relations de pouvoir et d'influence.

## 1 – La structure de l'organisation

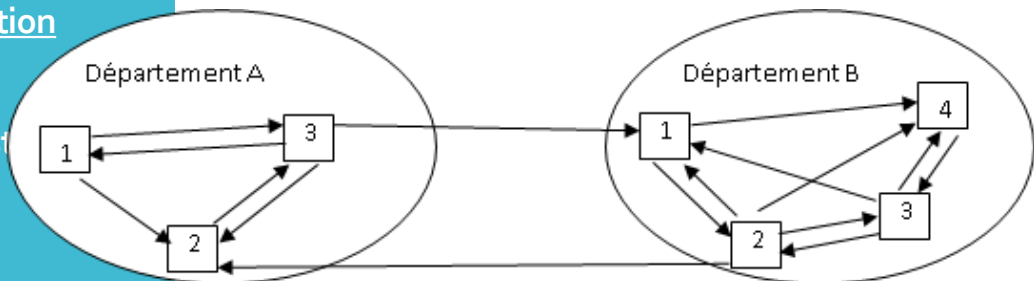
### 1.1 – Caractéristiques générales

- Le niveau le plus fin de la structure est le **poste de travail** qui se résume par un ensemble de tâches à accomplir.
- → Le poste est situé dans une unité à un certain niveau hiérarchique.
- → Les postes sont regroupés dans les unités pour assurer l'efficacité du travail (meilleur rendement de chaque poste et meilleure coordination des postes) :
- - les postes ayant à agir fréquemment ensemble sont placés dans une même entité ;
- - idem (en général) pour les postes effectuant des tâches de même nature, relevant de la même spécialité ou utilisant les mêmes équipements ;
- - le regroupement doit faire que les communications entre unités sont moins fréquentes qu'à l'intérieur d'une unité.

## 1 – La structure de l'organisation

### 1.1 – Caractéristiques générales

- Exemple : 1, 2, ... sont des postes de travail.



## 1 – La structure de l'organisation

### 1.2 – La coordination

- La division du travail impose des coordinations.
- → Coordination hiérarchique (contrôle par le chef).
- → Coordination par d'autres moyens :
  - - réunions ou comités ;
  - - délégations d'un service dans un autre (postes de liaison) = une personne est déléguée pour veiller à la cohérence des actions ;
  - - responsabilité de projet, de client, de produit.

## 1 – La structure de l'organisation

### 1.2 – La coordination

- Henry **MINTZBERG** propose une typologie des mécanismes de *coordination* :
- Plusieurs mécanismes de coordination peuvent coexister.

Supervision directe	Hiérarchique (ordres, contrôle), unité de commandement (FAYOL) ou compétence technique (TAYLOR)	
Ajustement mutuel	Echanges informels entre personnes (possible dans des équipes peu nombreuses, favorise la réactivité, nécessaire pour les travaux complexes)	
Standardisation (nécessaire quand les solutions précédentes ne suffisent pas)	Des procédés de travail	Les coordinations sont prévues dans des procédures (TAYLOR)
	Des normes	Des normes et des valeurs communes assurent la concordance des actions (régulation culturelle par exemple)
	Des qualifications	Les compétences et les savoirs garantissent que le travail se fait correctement (exemple : pilote, expert comptable)
	Des résultats	La définition des résultats à atteindre induit la synchronisation de spécialistes assez autonomes

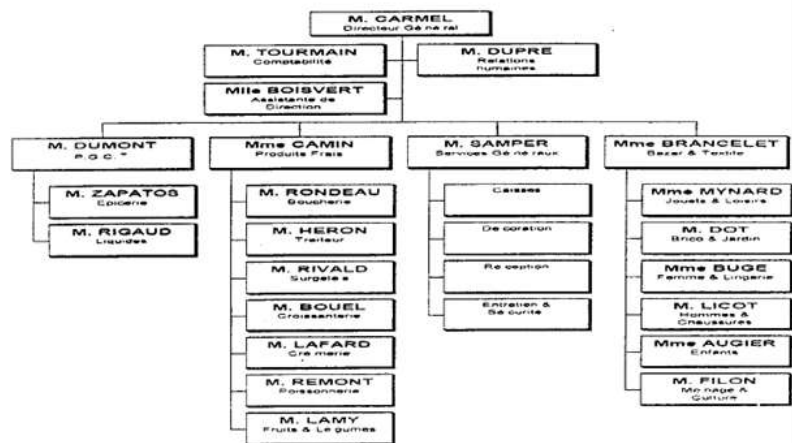
## 1 – La structure de l'organisation

### 1.2 – L'organigramme

- L'organigramme est la représentation graphique d'une structure formelle.
- → « Carte » hiérarchique et/ou fonctionnelle.
- → Vision d'ensemble claire, mais simplificatrice (les liens informels ne sont pas représentés).
- → Peut porter des informations quantitatives (effectifs, budgets), les noms des responsables.
- → Normalisation AFNOR – association française de normalisation (facultative).
- L'organigramme nécessite des mises à jour.

## 1 – La structure de l'organisation

### 1.2 – L'organigramme exemple



## 2 – les structures de base

Ces structures se définissent en référence aux apports de Fayol, de Taylor et de Sloan: l'autorité fonctionnelle de Taylor, répartie entre plusieurs fonctions ou contremaîtres spécialisés, l'autorité hiérarchique unique de Fayol et la divisionnalisation de Sloan.

Il existe plusieurs types de structures classiques :

- La structure fonctionnelle
- La structure divisionnelle
- La structure matricielle
- La structure par projet

Différentes structures sont concevables. Le choix d'un type de structure plutôt qu'un autre dépend de multiples facteurs (ou déterminants) : la stratégie, l'environnement, le système technique (ou la technologie), la taille, l'âge et la culture.

## 2 – les structures de base

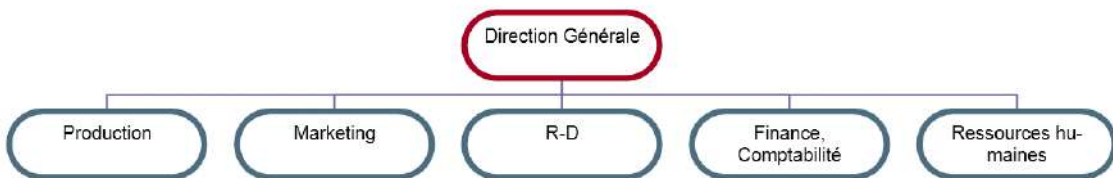
### 2.1 Structure fonctionnelle

- La structure fonctionnelle différencie les activités de l'entreprise en les regroupant par métier pour utiliser au mieux les compétences et les moyens (meilleur rendement par la spécialisation, l'échange de compétences dans une même unité ou grâce à des économies d'échelle).
- → Elle est inspirée des fonctions de Fayol.
- → C'est une évolution naturelle des structures :
  - - l'entreprise naissante n'a pas de structure établie (activités réparties sous la direction du chef d'entreprise ou structure informelle) ;
  - - le développement amène un découpage fonctionnel en unités maîtrisant une partie des activités ;
  - - le découpage correspond généralement aux étapes du processus de production ;
  - - il correspond à des responsabilités bien identifiées (cadre à temps plein, chef de service).

## 2 – les structures de base

### 2.1 Structure fonctionnelle

#### Structure fonctionnelle



## 2 – les structures de base

### 2.1 Structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle repose sur la spécialisation et offre l'avantage d'une grande efficacité technique.

En contrepartie, elle génère des problèmes organisationnels :

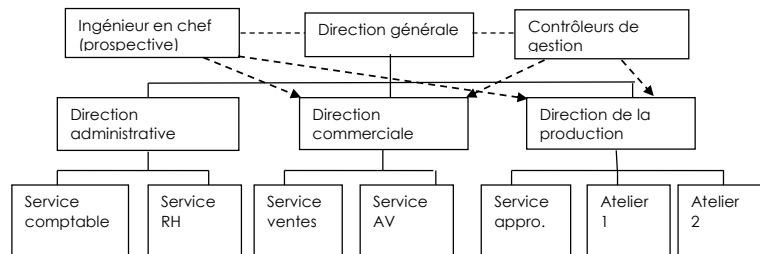
- la coordination des activités sous les ordres de plusieurs chefs est source de conflits ;
- la dilution des responsabilités est la conséquence de l'absence d'unité de commandement (donc un employé peut recevoir des ordres de plusieurs chefs et il sera difficile de déterminer qui est responsable) ;
- la circulation de l'information est souvent perturbée ;

Les subordonnés ne savent pas à qui s'adresser pour communiquer des informations ou demander des conseils.

## 2 – les structures de base

### 2.1 Structure fonctionnelle

- La structure fonctionnelle a une base hiérarchique (line).
- → Elle peut être complétée de formes d'autorité fonctionnelle au sens de Taylor (staff) reposant sur des spécialistes qui interviennent en dehors du schéma hiérarchique.
- → La coexistence de liens hiérarchiques et fonctionnels donne une structure staff and line (« hiérarchico fonctionnelle »).



## 2 – les structures de base

### 2.2 Structure divisionnelle

- C'est la structure des grandes entreprises diversifiées (voir §2.4, SLOAN – Général Motors) :
- - découpage par groupes stratégiques (souvent par produit, clientèle, zone géographique) ;
- - une division équivaut à une entreprise (direction, structure) ;
- - la division est un centre de profit (elle doit assurer sa rentabilité) ;
- - les divisions sont supervisées par une direction générale.
- Exemples : division Asie, division grands comptes, division aéronautique.



## 2 – les structures de base

### 2.2 Structure divisionnelle

La direction générale contrôle plus ou moins les divisions :

- - définition des critères de structuration (métier, géographie, ...);
- - définition de la stratégie globale ;
- - mise en place de règles comptables et financières communes ;
- - répartition des ressources financières ;
- - fixation des critères de performance des divisions ;
- - nomination des directeurs de division ;
- - mise à disposition de services communs (juridique, informatique, ...).

## 2 – les structures de base

### 2.2 Structure divisionnelle

- La structure divisionnelle organise l'entreprise autour de critères de départementalisation, tels que les produits, les marchés, les secteurs géographiques.
- À chaque division, sont attribués les moyens nécessaires, notamment les ressources fonctionnelles, ce qui rend notamment ce type de structure coûteuse.
- La structure divisionnelle est plutôt décentralisée puisque chaque division peut être érigée en unité complète.
- Les problèmes de coordination sont limités dans la mesure où le responsable de division est responsable du produit, du marché, du secteur géographique.
- La direction générale se réserve les décisions stratégiques, en déléguant les responsabilités opérationnelles.
- Cette division du travail constitue une parade à la surcharge du sommet qui menace la structure fonctionnelle.

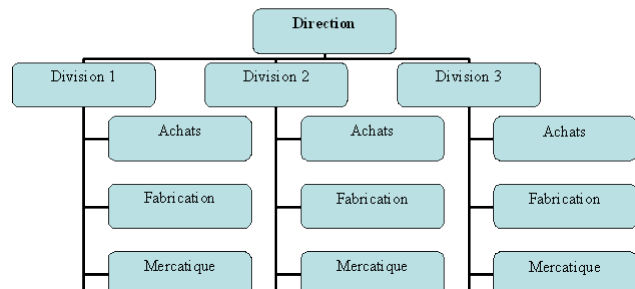
## 2 – les structures de base

### 2.2 Structure divisionnelle

- Avantages et inconvénients :

- décentralisation des décisions, adaptation au marché, autonomie des changements dans les divisions, facilite l'évaluation des activités divisionnalisées, économies (services communs) ;

- dispersion des ressources, coordination de divisions en concurrence, inertie de la structure (le découpage en divisions ne peut être modifié fréquemment).



## 2 – les structures de base

### 2.2 Structure divisionnelle

C'est la structure des grandes entreprises diversifiées

- découpage par groupes stratégiques (souvent par produit, clientèle, zone géographique) ;
- une division équivaut à une entreprise (direction, structure) ;
- la division est un centre de profit (elle doit assurer sa rentabilité) ;
- les divisions sont supervisées par une direction générale.

Exemples : division Asie, division grands comptes, division aéronautique.

## 2 – les structures de base

### 2.2 Structure divisionnelle

La direction générale contrôle plus ou moins les divisions :

- - définition des critères de structuration (métier, géographie, ...);
- - définition de la stratégie globale ;
- - mise en place de règles comptables et financières communes ;
- - répartition des ressources financières ;
- - fixation des critères de performance des divisions ;
- - nomination des directeurs de division ;
- - mise à disposition de services communs (juridique, informatique, ...).

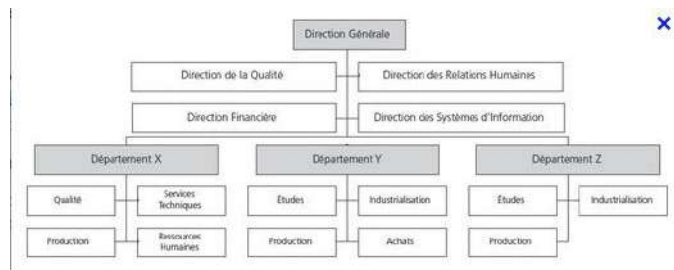
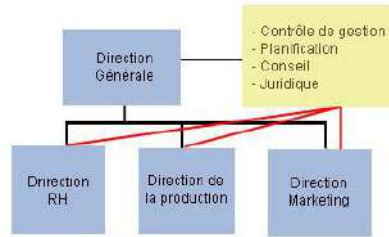
## 2 – les structures de base

### 2.3 Structure staff and line

- La notion de **Staff and Line**, appelée aussi **organisation** ou **structure hiérarchico-fonctionnelle**, est une théorie sociologique, politique et économique, notamment utilisée en management des organisations, selon laquelle dans toute organisation complexe, il existe
- la voie du *Line*, système fonctionnel et hiérarchisé sur un modèle pyramidal,
- et l'existence d'un *Staff*, état-major sous l'autorité d'un chef, qui conseille les cadres du *Line*, supervise/coordonne leur activité et leur impose les décisions stratégiques.
- Pour obtenir une carrière optimale, selon la théorie, il convient principalement d'accéder au *Staff* avant d'être nommé dans le *Line*, et faire des allers-retours entre ces deux entités.

## 2 – les structures de base

### 2.3 Structure staff and line



Source : cairn.info

## 3 – les structures transversales

- Le découpage hiérarchique ou fonctionnel de l'organisation ne prend qu'indirectement en compte la satisfaction du client. Il permet de trouver un optimum par unité, mais pas toujours un optimum global.
- L'objectif des structures transversales est de remédier à ces insuffisances.

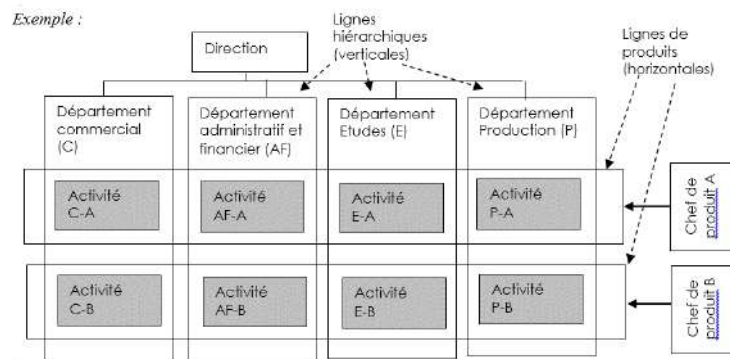
## 3 – les structures transversales

### 3.1 Structure matricielle

- La structure matricielle croise deux autorités, l'une verticale (structure hiérarchique ou divisions) et l'autre horizontale (ou transversale). Il s'agit fréquemment d'un croisement « produit » avec une hiérarchie fonctionnelle.
- La structure fonctionnelle est conservée en raison d'activités répétitives.
- S'y ajoute une structure de travail pluridisciplinaire.
- La coordination se réalise autour d'un produit, d'une clientèle, d'un objectif ...
- Il y a introduction d'une responsabilité transversale : chef de produit, responsable client ... avec autorité sur le déroulement des activités correspondantes.
- => Une activité est soumise à double autorité.

## 3 – les structures transversales

### 3.1 Structure matricielle



Cf. Lignes d'avions AIRBUS, groupes de projet par gammes automobiles, chefs de produits de grande consommation.

## 3 – les structures transversales

### 3.1 Structure matricielle

Avantages et inconvénients de la structure matricielle :

- - coordination des différentes activités, qui sont mieux orientées vers un objectif (produit, client, ligne stratégique, ...), introduction d'une l'expertise ou d'une connaissance globale, réponse à un besoin particulier sans remettre en cause la structure de base, flexibilité, palliatif aux rigidités de structure ;
- - conflits d'autorité, d'objectifs, système d'information complexe, responsabilités difficiles à établir, coût (responsables transversaux à haut niveau de compétences s'ajoutant à la hiérarchie) ;
- 
- *Remarque : l'observation montre qu'une répartition égale des pouvoirs entre ligne verticale et transversale est peu efficace. Une responsabilité doit toujours dominer.*

## 3 – les structures transversales

### 3.2 Structure par projet

- L'organisation par projet est mise en place pour la durée d'une réalisation, d'une affaire complexe.
- Un chef de projet ou un responsable d'affaire est désigné.
- Elle regroupe temporairement des personnes et des compétences pour un projet.
- L'organisation des projets admet des variantes, fonction de l'importance du projet et de sa spécificité :
- le projet est totalement pris en charge au sein d'une fonction ;
- le chef de projet fait travailler des personnes rattachées hiérarchiquement aux fonctions de l'organisation (organisation matricielle) ;
- des personnes sont détachées de leurs services d'origine pour former une équipe projet (ou groupe de projet), dirigée par le chef de projet ;
- la solution ci-dessus est complétée, en cas de besoin, par des travaux répartis dans les fonctions (équipe projet combinée à une organisation matricielle).

### 3 – les structures transversales

#### 3.2 Structure par projet

