

Organisation et processus



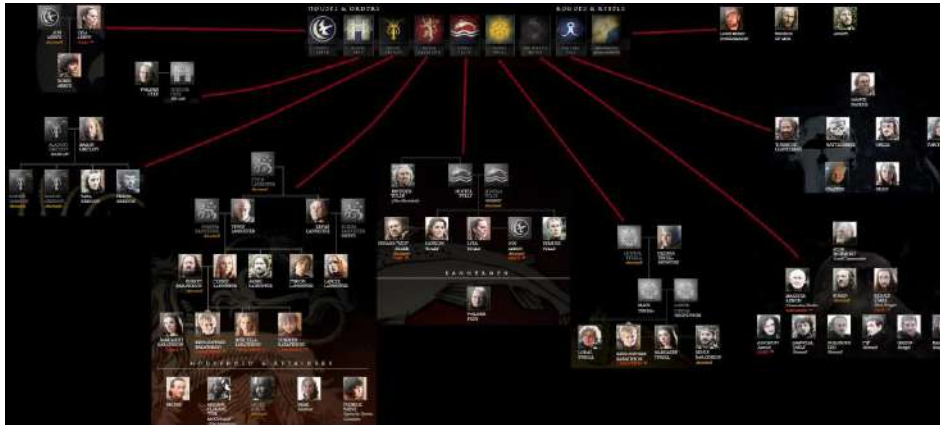
«Le potentiel humain d'une entreprise est plus important que ses outils techniques»

L'entreprise
et
son organisation



Préambule

L'ORGANISATION EST OMNIPRÉSENTE



Préambule

Les organisations sont partout, elles envahissent notre existence quotidienne :

- nous naissons dans des organisations : hôpital ou maternité,
- nous grandissons dans des organisations : crèche, école, collège, lycée, université,
- nous travaillons dans des organisations privées ou publiques : entreprises, associations, administration
- nous achetons des biens et des services à des entreprises,
- nous utilisons les services des administrations,
- il arrive fréquemment que nous passions la fin de notre existence terrestre dans une maison de retraite, une organisation,
- et finalement c'est une organisation de pompes funèbres qui se charge de notre cadavre.

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.

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.

Enfin 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.



La finalité de l'entreprise

Définition

La finalité de l'entreprise : 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

Les apporteurs de capitaux

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

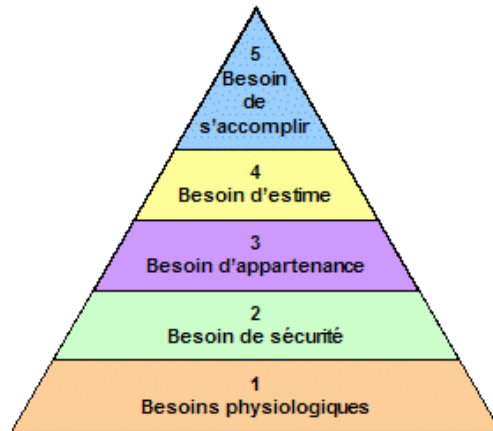


La fonction d'une entreprise

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 répartit entre :

Actionnaires

Prêteurs (banques...)

Salariés

État (impôts, charges sociales...)

Entreprise : investissements, amortissements...

Organisation

Processus



Idées

Les organisations sont diverses. L'une d'entre elles, l'entreprise, est un acteur qui intervient sur les marchés.

Sa finalité vise souvent le profit mais peut, non sans contradiction apparente, être également sociale.

L'entreprise cherche à assurer son développement tout en rémunérant les acteurs qui contribuent à sa réussite

Auparavant davantage préoccupée par le profit, l'entreprise place désormais le travail et son métier au centre de ses préoccupations.

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

Il existe également 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.

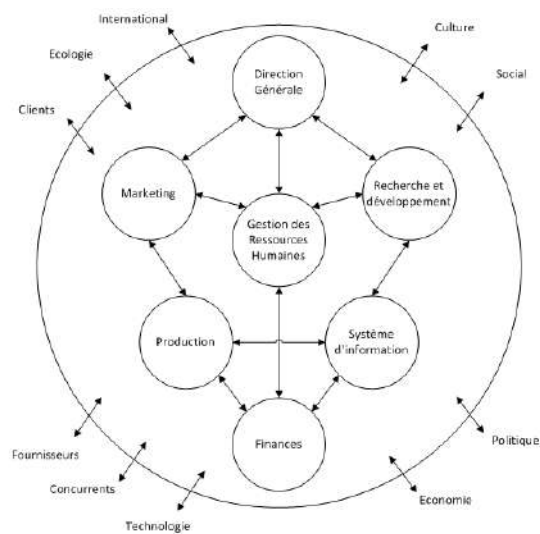


L'approche sociologique

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



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.

Les caractéristiques de l'entreprise

Elle se caractérise par :

- son métier (ou ses métiers)
- et
- 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



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 0825 387 133 (Numéro Indigo) 9.15€ / min | [Consentement Préalable](#) | [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

- Environnement
- Recrutement
- Dur Communautés
- Gouvernance

Recherche dans

- Recherche par mots-clés...
- Recherche par mots-clés...
- Type de contenu
- Year


La technologie permet d'augmenter le potentiel humain. En nous concentrant sur l'outil et nos compétences obligées, 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'appuyer, notamment nos employés, notre communauté et notre planète. Notre objectif est d'apporter un changement positif sur l'environnement.

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

Communautés
(État 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 l'aider à réduire leur propre empreinte.

Environnement
(État Unis - Anglais)



À travers des investitions 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 d'impact.

Dell et son équipe
(État Unis - Anglais)



À l'instar de notre clientèle, notre équipe est internationale. Notre environnement de travail diversifié nous permet d'être à nos clients des services optimaux et des technologies toujours plus performantes.

Responsabilité de l'entreprise

Contactez-nous au 0825 387 133 (Numéro Indigo) 8.15€ / min | [Consentement Préalable](#) | [Gestion des Cookies](#)

DELL Entreprise Communauté Mon compte | Recherche par mots-clés... Rechercher

» > À propos de Dell | Responsabilité sociale de l'entreprise | **Environnement**

Environnement

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

Personne | [Changement de langue](#)

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

Chez Dell, nous considérons ce problème à une échelle mondiale. Il nécessite une action collective de la part des individus, des gouvernements, des organisations chrétiennes 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 empreinte.

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 clients, d'approvisionnement et au transport et de distribution de nos produits. Les émissions provenant de nos activités se répartissent dans les catégories 1 et 2, tandis que les autres contributeurs font partie 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 avons 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 tCO₂e
- Les émissions indirectes liées à l'énergie (+ catégorie 2 +): 228 tCO₂e

À titre de comparaison, Dell au niveau mondial pour l'année F112 (Fin février 2011 - janvier 2012), pour les catégories

Articles connexes

- WDE Communauté Langue

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.

Organisation

Processus

La structure



Idée

L'entreprise est un système organisé et structuré.

La structure constitue un élément essentiel pour en assurer le fonctionnement optimal.

Définition

La structure d'une entreprise peut être définie comme l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités.

L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un **organigramme** qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision/dépendance des différents agents, la direction générale figurant au sommet.

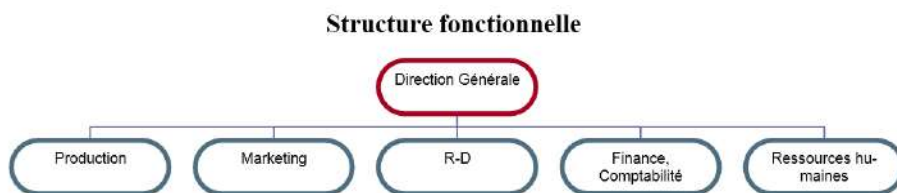
Types de structures

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.

La structure fonctionnelle



La 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 :

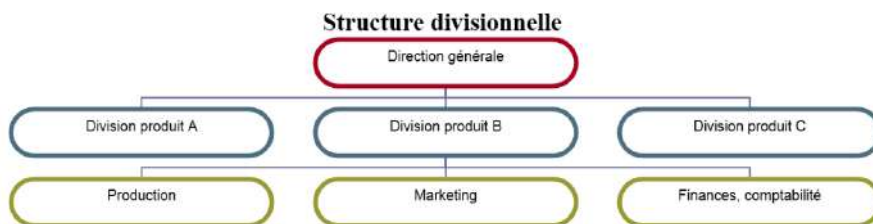
la coordination des activités sous les ordres de plusieurs chefs est source de conflits ;

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.

La structure divisionnelle



La 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.

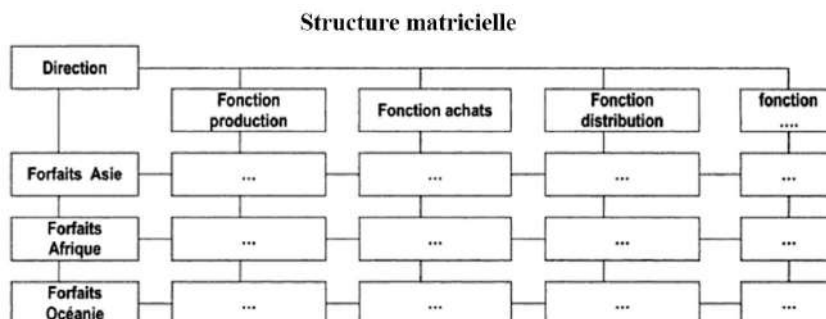
La structure divisionnelle est plutôt décentralisée puisque chaque division peut être érigée en unité complète.

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.

La structure matricielle



La structure matricielle

La structure matricielle peut être considérée comme une synthèse des deux formes précédentes, cherchant à combiner les avantages réciproques.

Elle est à la fois centralisée et décentralisée.

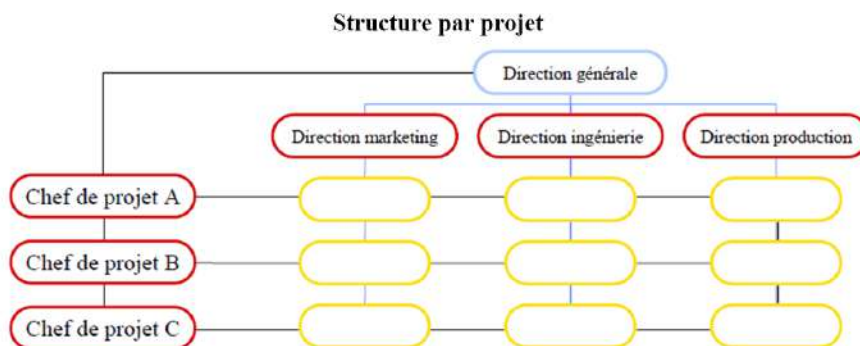
Elle est composée de départements fonctionnels et de directeurs de produits.

La structure met en place un mode de coordination verticale qui a pour objectif d'optimiser les moyens dévolus à chaque fonction et un mode de coordination horizontale qui assure le bon enchaînement des différentes fonctions s'inscrivant dans le même flux d'opération.

Elle présente les avantages liés à la flexibilité. Cependant, cette combinaison fait apparaître une dualité d'autorité et des risques de conflits

Cette structure est attractive pour les entreprises très internationalisées, car elles permettent le cumul d'une perspective globale avec une adaptation locale.

La structure par projet



La structure par projet

Les entreprises ont toujours eu des projets (des idées) à réaliser : un produit, un processus de fabrication.

Ces projets étaient réalisés dans des structures traditionnelles. Mais l'ampleur de certains projets et surtout la succession rapide de projets dans un environnement très dynamique ont conduit à structurer l'entreprise de manière spécifique.

La structure matricielle a souvent été la structure adoptée pour les projets. Aujourd'hui des structures plus souples sont mises en œuvre.

Dans cette approche de structure transversale, l'idée est de faire travailler des individus, des unités en dehors de la ligne hiérarchique habituelle, le temps du projet.

De part le produit ou service réalisé, certaines entreprises aujourd'hui fonctionnent uniquement par projet.

Les évolutions

Les principales origines des nouvelles formes d'organisation sont d'ordre :

Économique : l'environnement instable et l'intensification de la concurrence ont favorisé les structures plus souples, plus adaptables et plus décentralisées. On peut aussi externaliser les activités (confier la gérance à l'extérieur).

Culturel : le système éducatif a modifié les mentalités. Les aspirations du personnel poussent à la délégation du pouvoir (prise d'initiative).

Technologique : la montée en puissance d'internet et des objets connectés révolutionne le concept de collaboratif

Ces modifications imposent des modifications de structure, qui remettent en cause les structures internes et les liens entre partenaires

Les évolutions

La structure plate tend à gommer les différences hiérarchiques et à permettre à l'ensemble du personnel d'être créatif et à l'écoute du marché.

Les réseaux Un réseau est une entreprise et l'ensemble de ses partenaires.

De plus en plus, l'entreprise cherche à se recentrer sur son savoir faire, son métier (internalisation), et confie à l'extérieur toutes les autres activités (externalisation). Exemple : l'infogérance.

L'impartition est le recours au bon moment à des partenaires qualifiés, qui repose sur le choix de faire ou de faire faire.

L'entreprise virtuelle

Le télétravail (travail à distance) fait partie des moyens pour délocaliser le travail grâce aux télécommunications (banques sans guichet,...).

Ces nouvelles formes d'organisation du travail remettent en cause la structure organisationnelle.

Historique

Le concept fondateur de division du travail

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

La division du travail

Concepts

Division technique du travail : décomposition de la production en opérations et tâches élémentaires >> structure organisationnelle de l'entreprise

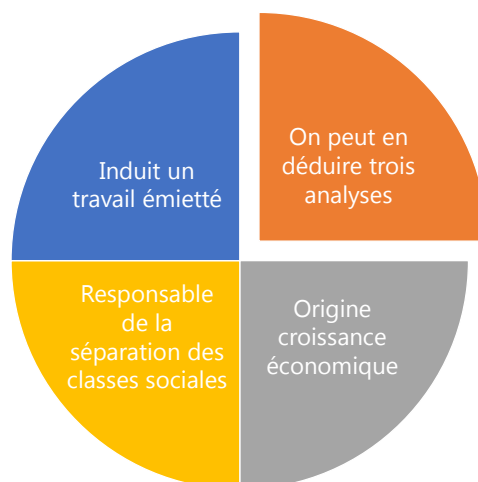
Division du travail social : Compréhension des mécanismes de transformation de la société

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 sociétés sous traitantes

71

La division du travail



72

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.

73

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*** »

74

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

75

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.

76

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.**

77

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 19^e 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.**

78

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



79

Les acteurs
à
connaître



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.

81

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

82

FORD Henry



1863 – 1947 : industriel
Américain

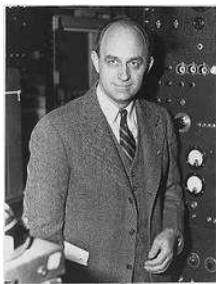
Standardisation des produits et OST

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.

83

FAYOL Henri



1841 – 1925 : ingénieur
Français.

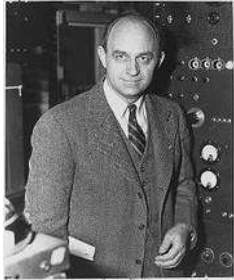
Les fonctions dans l'entreprise et l'administration

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.

84

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.

85

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.

86

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.

87

Reamarques

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.

88

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.

89

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.

90

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.

91

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

92

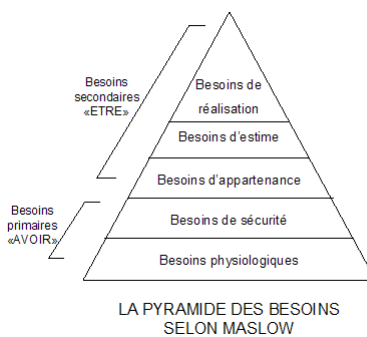
MASLOW Abraham



1908 – 1970 : Psychologue Américain.

La Théorie des besoins

Un besoin non satisfait reste source de motivation.



93

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.

94

McGREGOR Douglas



1906 – 1964 :
Psychologue Américain.

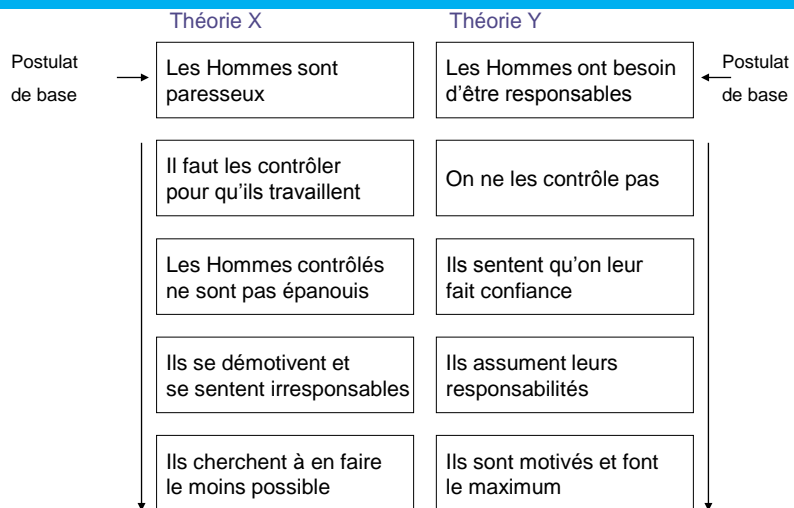
Les Théories X et Y

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.

L'école des relations humaines



La théorie X Y (McGregor)

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.

97

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.

98

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.

99

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.

100

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.

101

MINTBERG Henry



Professeur de management
à Montréal

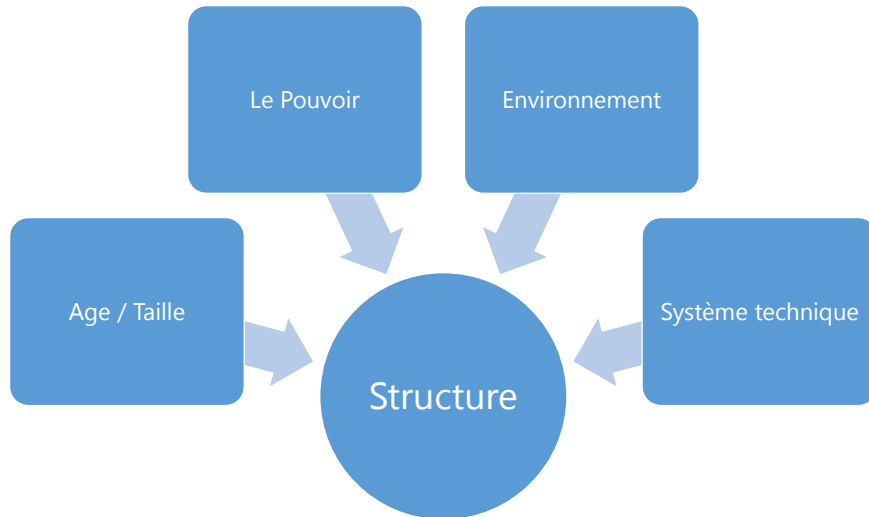
Les 4 facteurs de contingence d'une organisation

- 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.

102

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**".

MINTZBERG Henry

Modélisation des relations au sein d'une organisation



105

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"> +organisation ancienne, plus son comportement est formalisé + organisation est grande, plus son comportement est formalisé +une organisation est de grande taille + structure élaborée, tâches spécialisées, administratif développé <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"> + le système est régulé (contrôle W important) +le travail est formalisé et centre opérationnel bureaucratique +le système technique est complexe, +les fonctions support logistique sont élaborées et qualifiées
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"> +l'environnement est dynamique et plus la structure est organique +environnement complexe + structure décentralisée + les marchés sont diversifiés, + division en unités organisées sur la bas de ses marchés 	<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"> +contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, + structure d'organisation est centralisée et formalisée Coalition externe divisée >> coalition interne politisée et vice versa <p>Mode qui pousse les organisations a se mettre au gout 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 :

le centre opérationnel : les opérateurs qui effectuent la production des biens et services ;

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

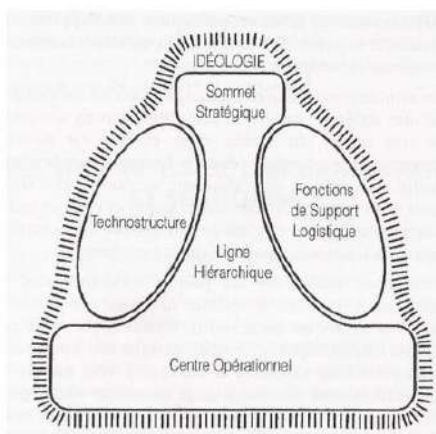
la ligne hiérarchique : courroie de transmission entre le centre opérationnel et le sommet stratégique (managers assurant la supervision de leurs subordonnés et qui transmettent les directives) ;

le groupe de support logistique : services qui assurent des fonctions qui ne concourent pas directement à la production (par exemple logistique)

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

une idéologie : croyances, valeurs, traditions, comportements : culture, partagés par les membres de l'organisation.

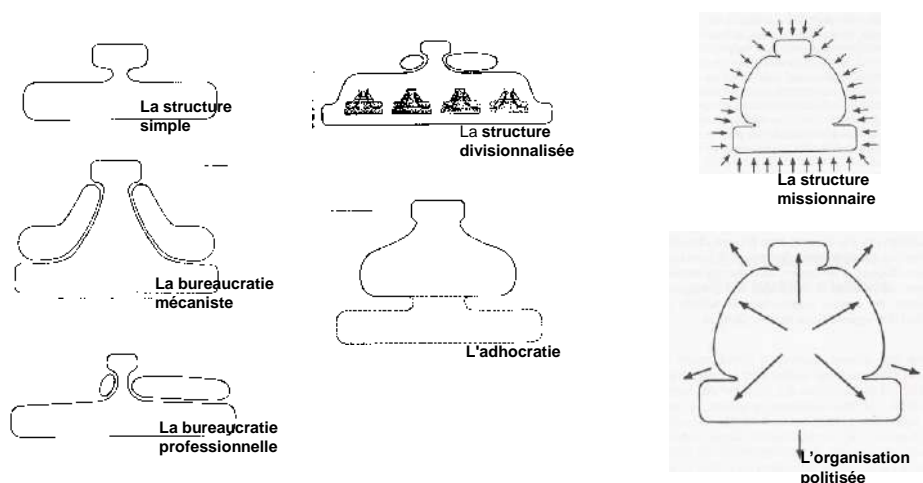
Mintzberg résume sa conception de la structure des organisations dans le schéma ci contre qui constitue un peu son « image de marque »



Les typologies d'organisation de Mintzberg

Types d'organisation	structure
Entrepreneuriale	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
Mécaniste	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
Divisionnalisée	Grands groupes, multinationales) Pilotage stratégique du siège Divisions autonomes sous le contrôle du siège. Standardisation des résultats.
Professionnelle	(écoles, universités, centre hospitalier) Bureaucratique décentralisée. Support logistique important.
Innovatrice	Team-Based organization* (style google, labo de recherche, université) Adhocratique et flexible. Équipes pluridisciplinaires de spécialistes. Nécessite un leader.
Missionnaire	(Apple avec S. Jobs, fondations, groupe sectaires, monastère) Petites unités très décentralisées et soumises à de nombreux contrôles normatifs.
Politisée (assemblée nationale)	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



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 Team-Based organization* (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.	Idéologique, avec une mission porteuse d'inspiration.	Conversion et enclotement. 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.

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.

111

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.

112

GELINIER Octave



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

La Direction Participative Par Objectif

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.

113

Personnalités Henry Ford(1863 – 1947)

En s'inspirant des principes de Taylor, il mettra en œuvre le travail à la chaîne continue dit travail en poste.

Sa vision, poussera à l'extrême la division du travail en transformant les ouvriers en individus essentiellement occupés à réaliser des tâches répétitives et dé-qualifiantes.



114

A suivre

Merci