



Spécificités organisationnelles des entreprises



Cours animé par: Pr. ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum

Qu'entendez vous par une entreprise?

- Selon l'INSEE (L'Institut national de la statistique et des études économiques):

« L'entreprise est une entité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens et des services pour le marché ».

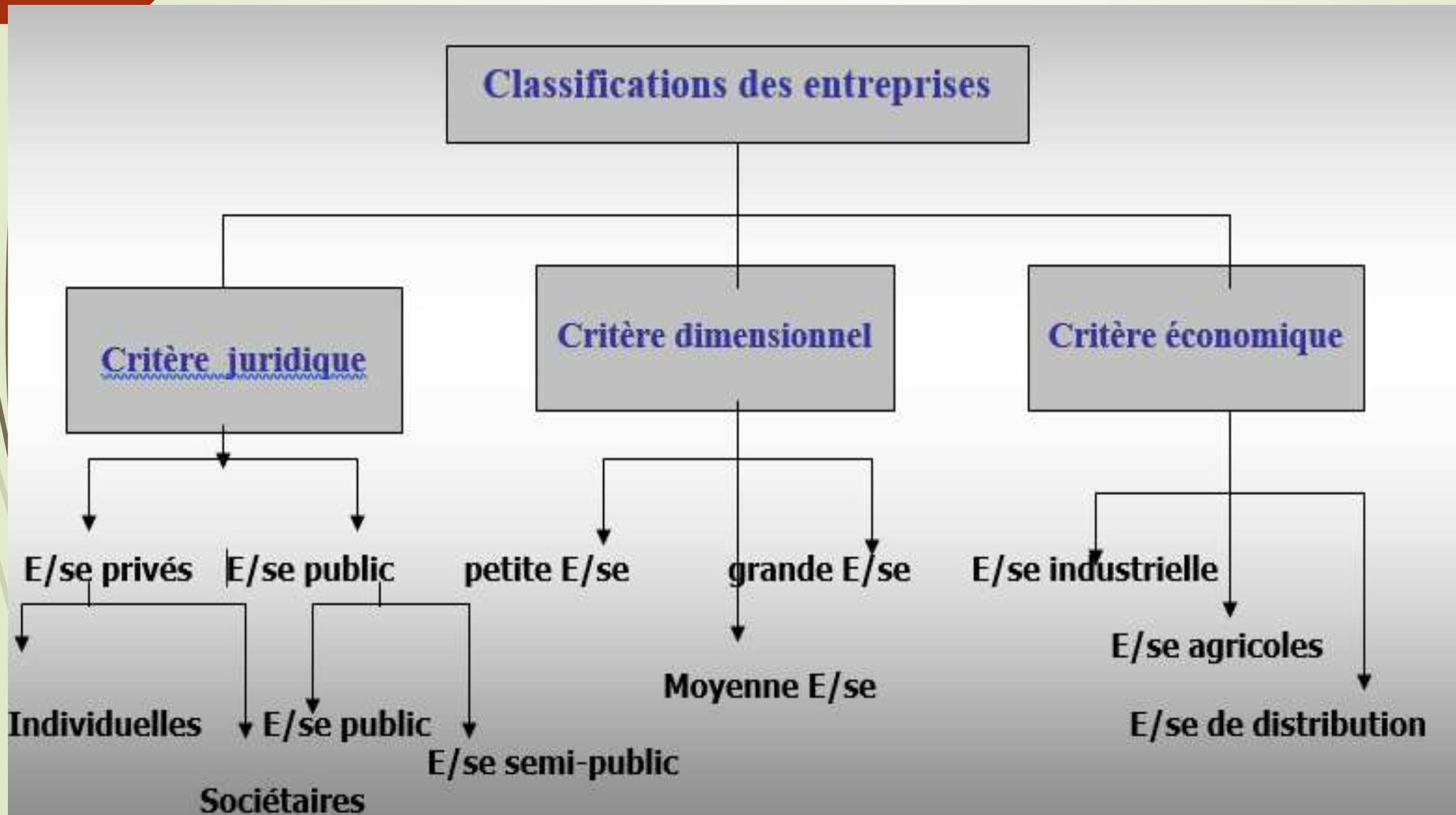
L'entreprise

Une unité de production

Une unité de répartition

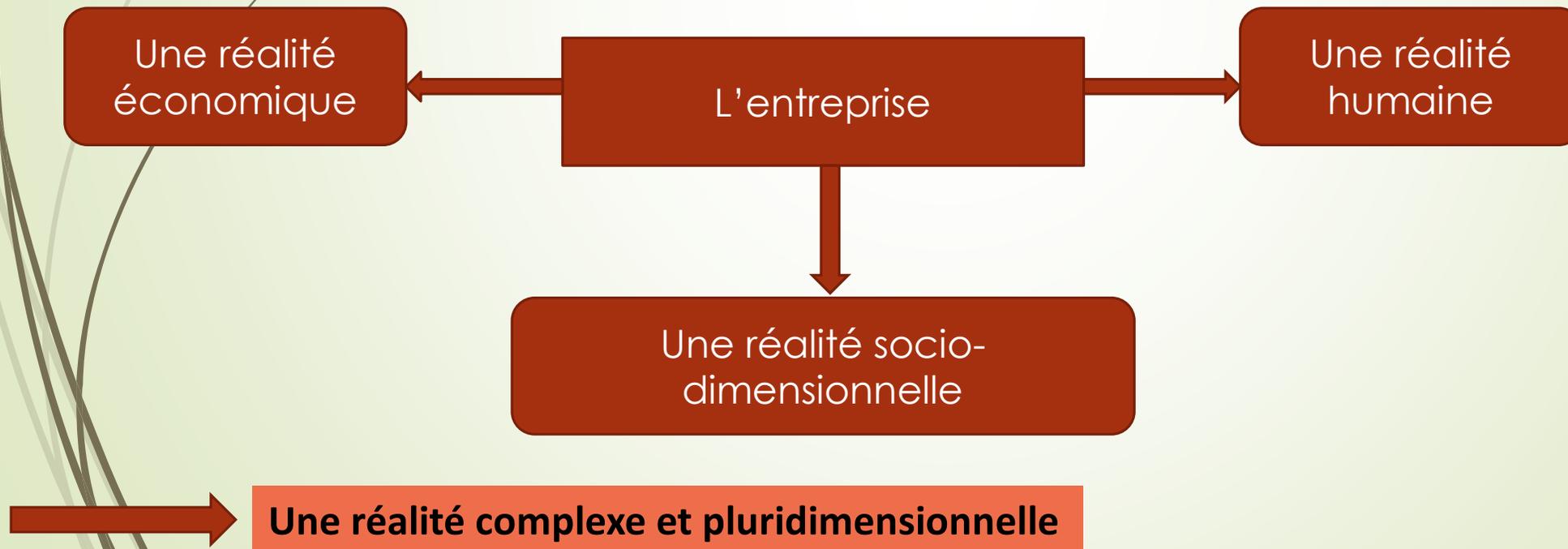
Un système concret, organisé,
autonome, ouvert et finalisé

Quels sont les critères de classement des entreprises?



Certains critères sont pris en compte:

- ❖ Le domaine d'activité
- ❖ Sa dimension
- ❖ Son statut juridique
- ❖ Son âge
- ❖ son positionnement stratégique, concurrentiel et organisationnel.



Quelles sont les finalités d'une entreprise?

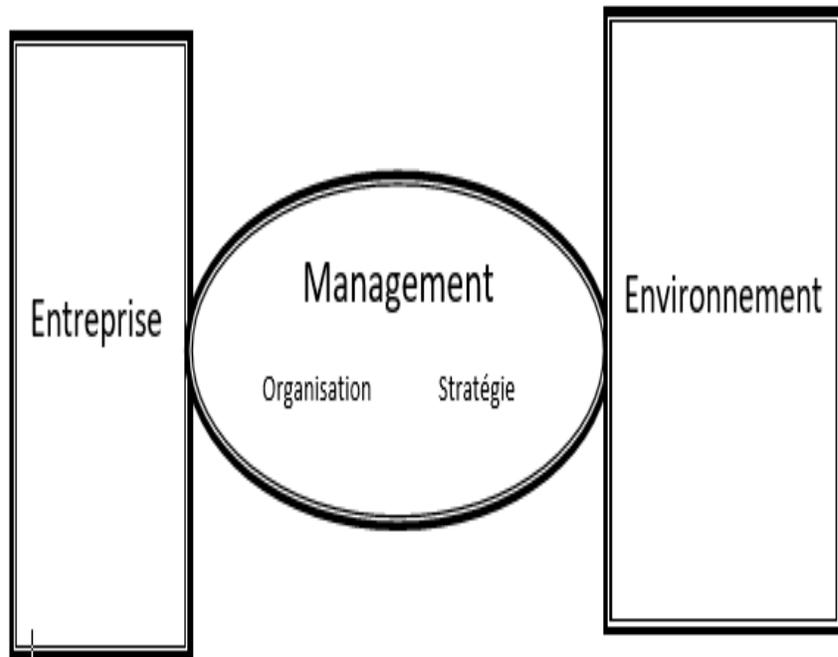


Comment pouvez-vous définir le management?

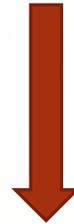
- Le *management* (ou la *gestion*) est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante.
- Ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres.

Quelles sont les composantes du management?

Deux horizons dans la conduite des organisations



Stratégique



-Au niveau de la direction

Opérationnel



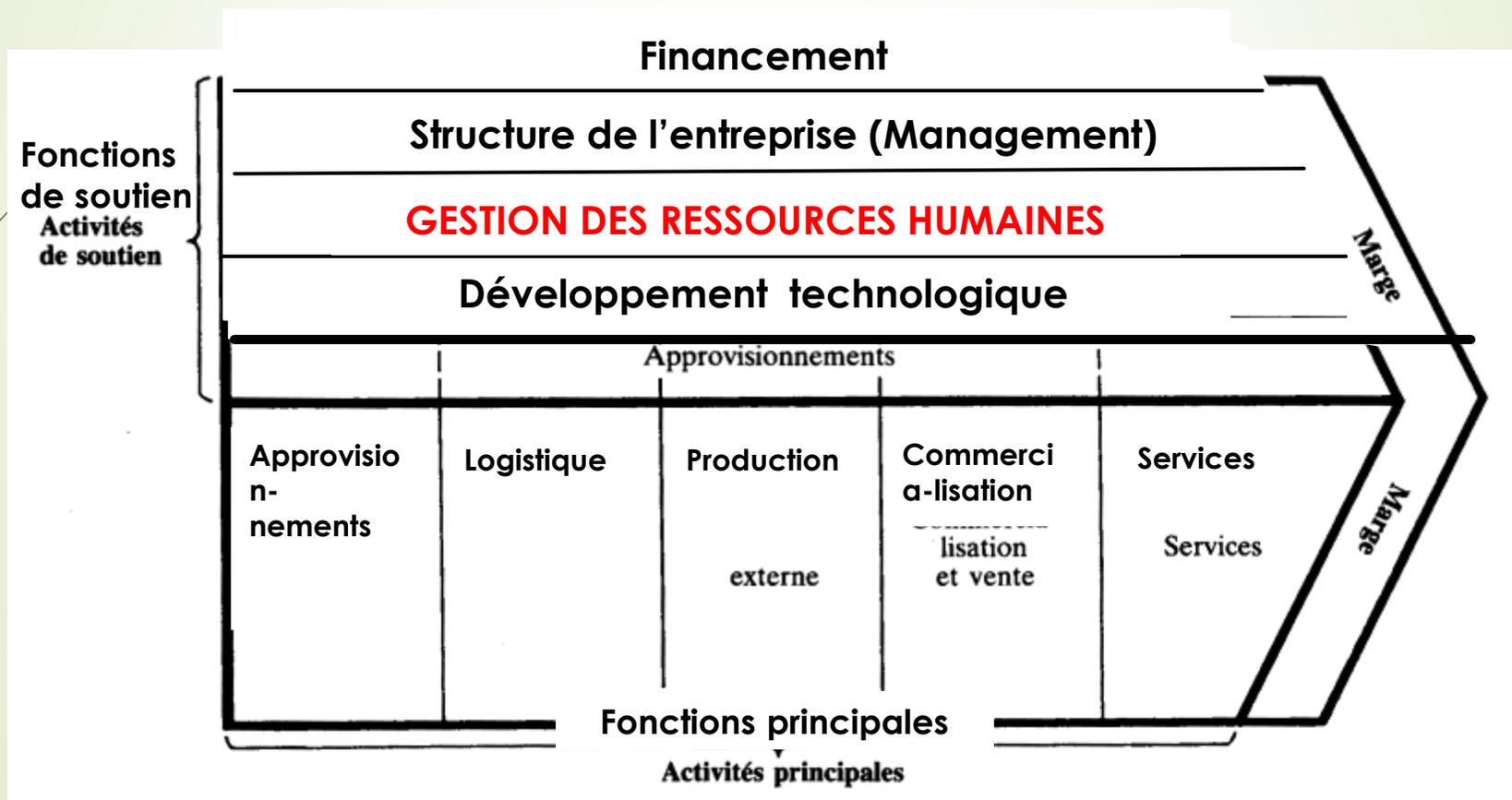
-La conduite de la politique générale dictée par la direction

Quel est le rôle du *Manager* ?

Rôle	Description	Exemple d'activités correspondantes
<u>ROLES INTERPERSONNELS</u>		
SYMBOLE	Représentation symbolique, accomplissement de tâches routinières de nature sociale ou juridique	Accueillir des visiteurs, signer des documents
LEADER	Motiver et encourager le personnel, recruter, former...	Se livrer à toutes les activités impliquant des employés
AGENT DE LIAISON	Réseautage avec des contacts externes offrant faveurs et informations utiles	Intervenir à l'extérieur
<u>ROLES INFORMATIONNELS</u>		
OBSERVATEUR ACTIF	Rechercher une foule d'informations afin de mieux cerner l'organisation	Lire les journaux, entretenir les contacts personnels
DIFFUSEUR	Transmettre les informations reçues d'autres employés à des membres de l'organisation	Organiser des réunions, faire des annonces
PORTE-PAROLE	Transmettre les informations à des intervenants externes	Fournir des informations aux médias
<u>ROLES DECISIONNELS</u>		
ENTREPRENEUR	Rechercher des occasions d'avancer et lancer des projets d'amélioration	Organiser des séances stratégiques et de discussion
REGULATEUR	Charger des actions de correction pour faire face aux problèmes majeurs	Organiser des réunions sur les problèmes et les crises de l'organisation
REPARTITEUR DE RESSOURCES	Attribuer les ressources de tout genre, prendre et approuver les décisions importantes	Planifier, demander des autorisations, gérer les budgets
NEGOCIATEUR	Représenter l'organisation lors des négociations	Négocier avec les syndicats ou les fournisseurs

Quelles sont les différentes disciplines du Management ?





Comment concevez-vous la stratégie d'une entreprise?

Dans l'univers de l'entreprise, les définitions de la stratégie sont nombreuses :

« *La stratégie est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables* » (M. Porter).

« *La détermination des voies et moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs généraux définis par la politique* » (Général Ailleret).

« *Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être préservée et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe* ».



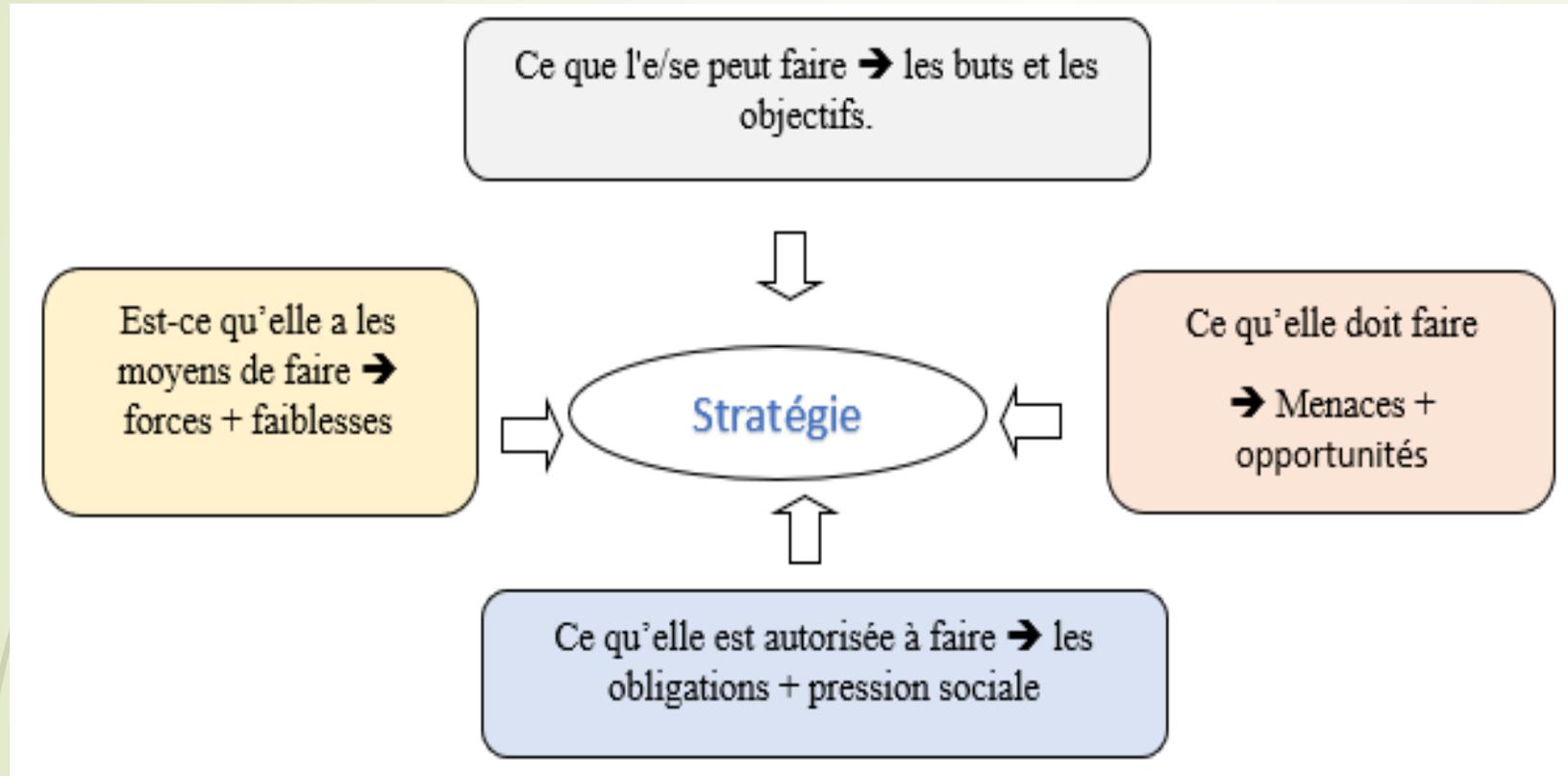
La stratégie de l'entreprise

« La stratégie d'entreprise consiste à fixer des objectifs en fonction de l'environnement (contraintes extérieures) et des ressources disponibles dans l'organisation, puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »

F. Leroy, *Les stratégies des entreprises*, DUNOD

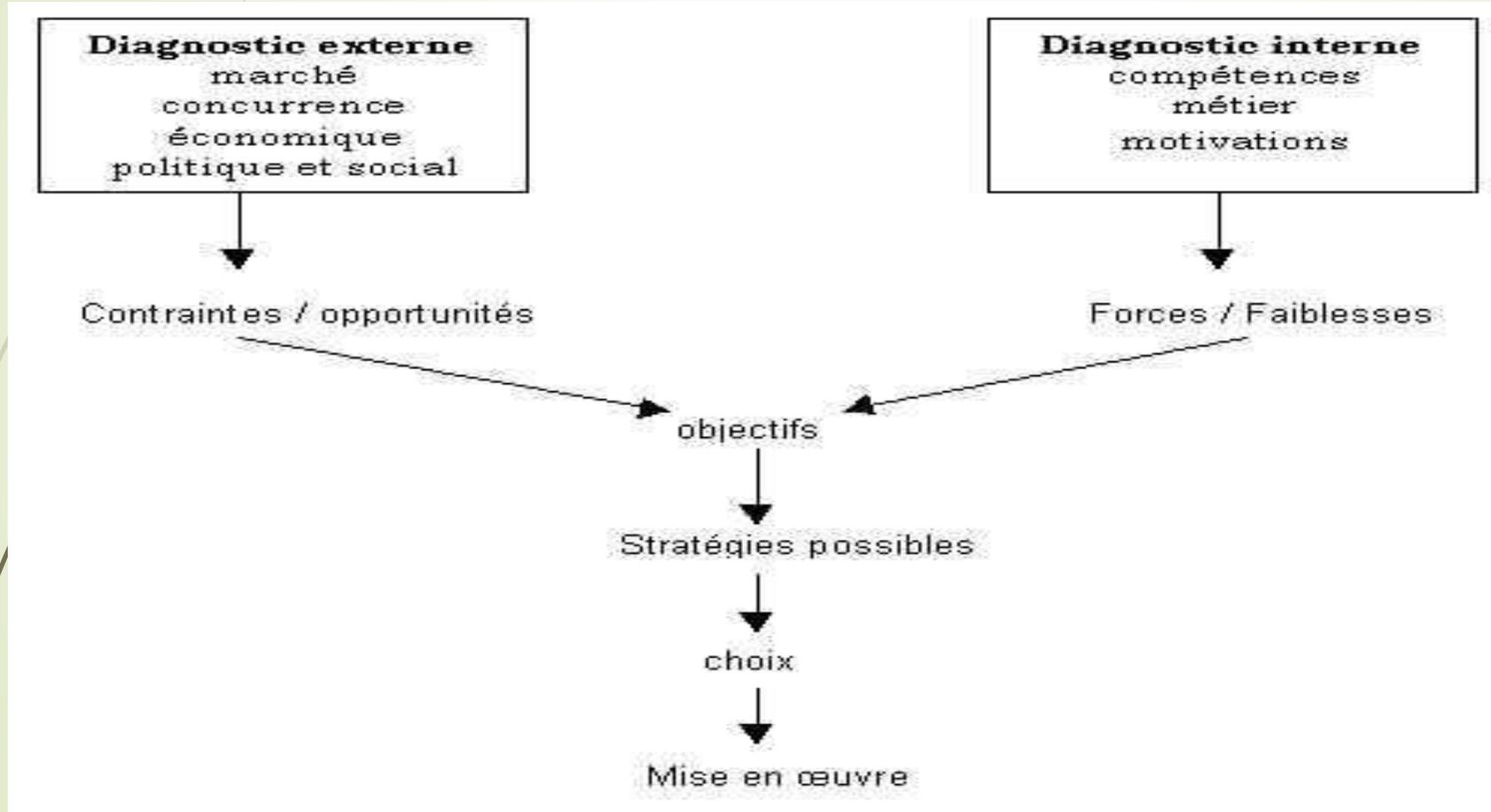
- 
- ▶ une stratégie ou une palette stratégique doit être mise en place afin d'assurer les axes de l'orientations stratégiques des entreprises du secteur à savoir la « survie, la pérennité, la croissance et la performance
 - ▶ Michael Porter a prouvé que chaque entreprise possède deux types d'avantages concurrentiels l'un par les coûts et l'autre par la différenciation (produit spécifique).

Les raisons d'être de la stratégie



la stratégie organise le **devenir de l'entreprise en faisant** un diagnostic interne qui lui permet de dégager ses forces et ses faiblesses et un diagnostic externe qui lui permet de dégager les opportunités et les menaces.

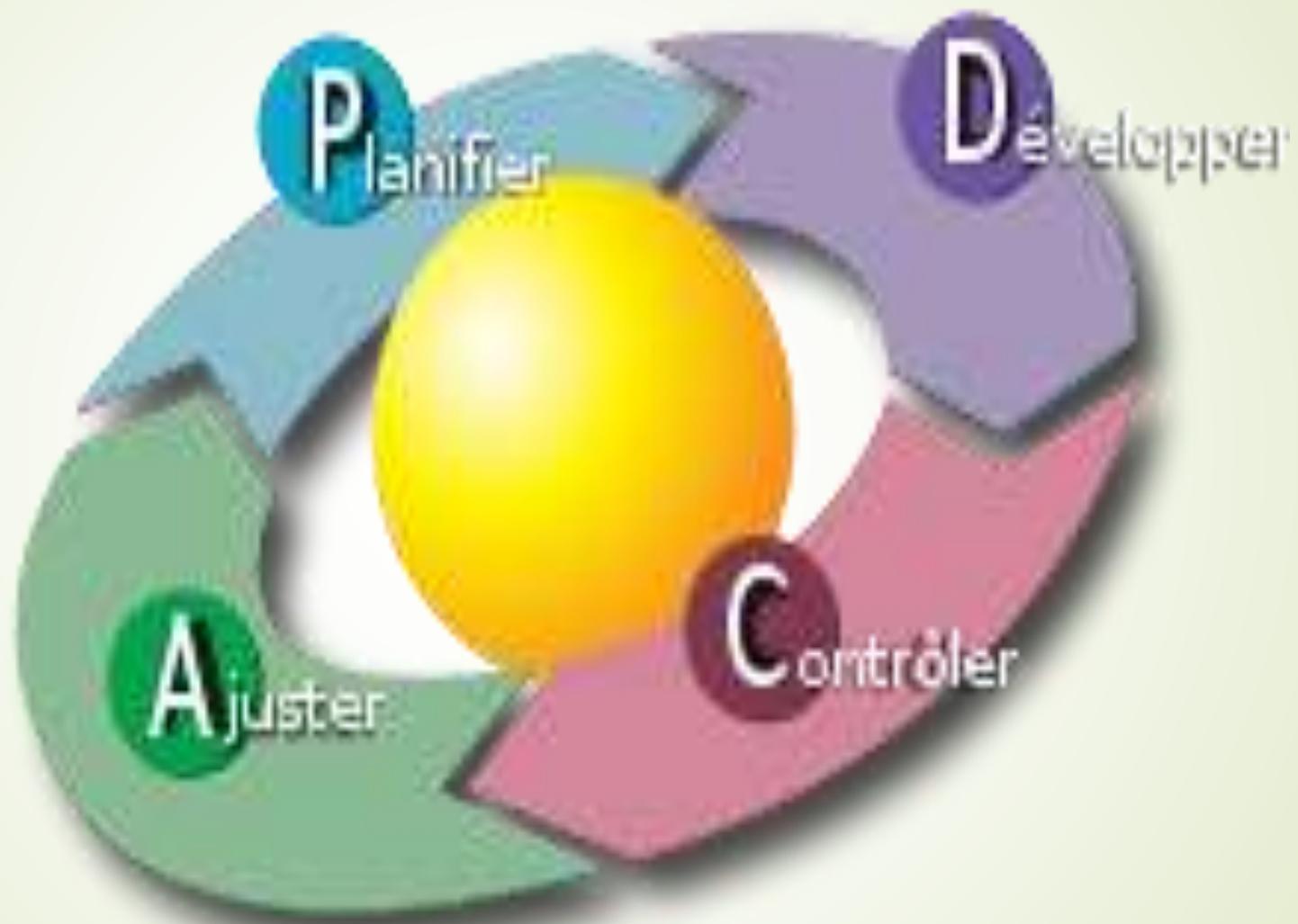
Comment mettre en œuvre une analyse stratégique?



Quels sont les outils d'une planification intégrée

- La planification est la programmation d'actions et d'opérations à mener dans un domaine précis, avec des objectifs précis, des moyens précis et sur une durée précise.

La planification se traduit par un plan répondant de façon détaillée et concrète aux principaux opérationnels du type **QQOQCC** : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien



Développement structuré

- En vous appuyant sur vos connaissances et sur la présentation de la stratégie, vous répondez aux questions suivantes: La stratégie d'entreprise doit-elle être partagée par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise? Peut-elle faire partie d'un projet d'entreprise ou plus globalement de la culture d'entreprise?

Comment concevez-vous la structure organisationnelle d'une entreprise?

- La structure se définit comme « la manière dont le travail est réparti au sein de l'entreprise touristique entre les différents niveaux de responsabilité et comment la coordination est assurée ».
- La structure est à la fois:
 - Un outil de description et de diagnostic
 - Un outil de mise en œuvre de l'action (ce qui nécessite une division et une coordination des tâches)

La division du travail

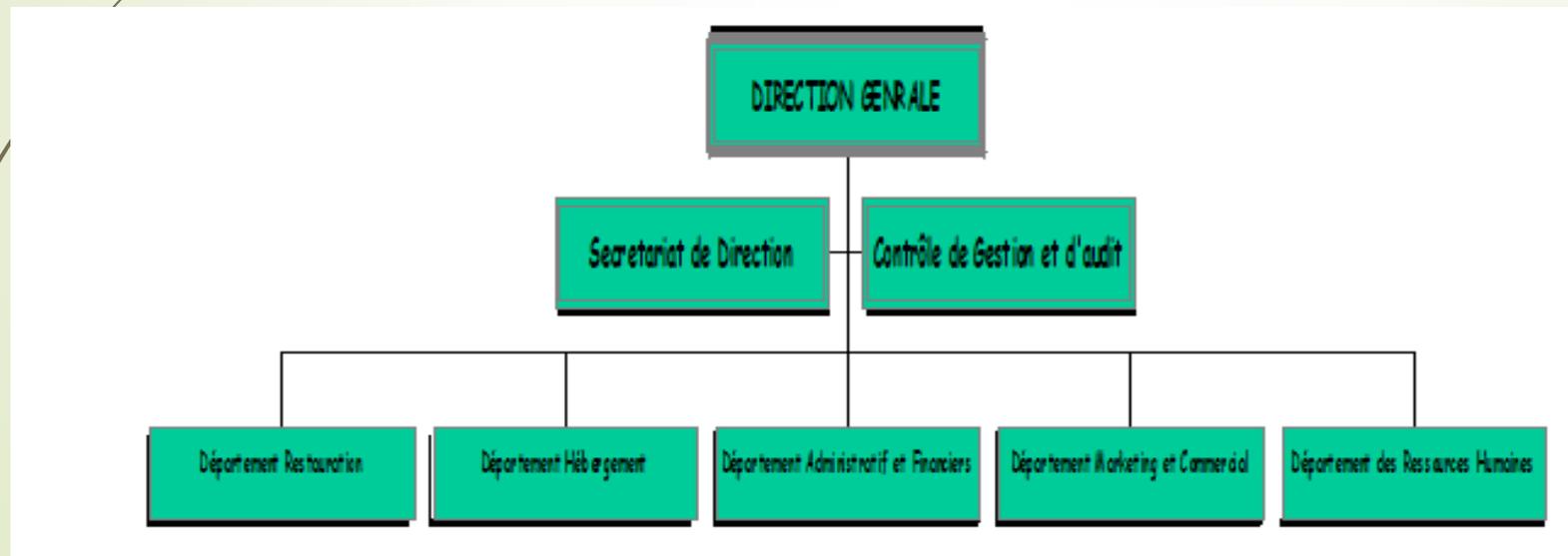
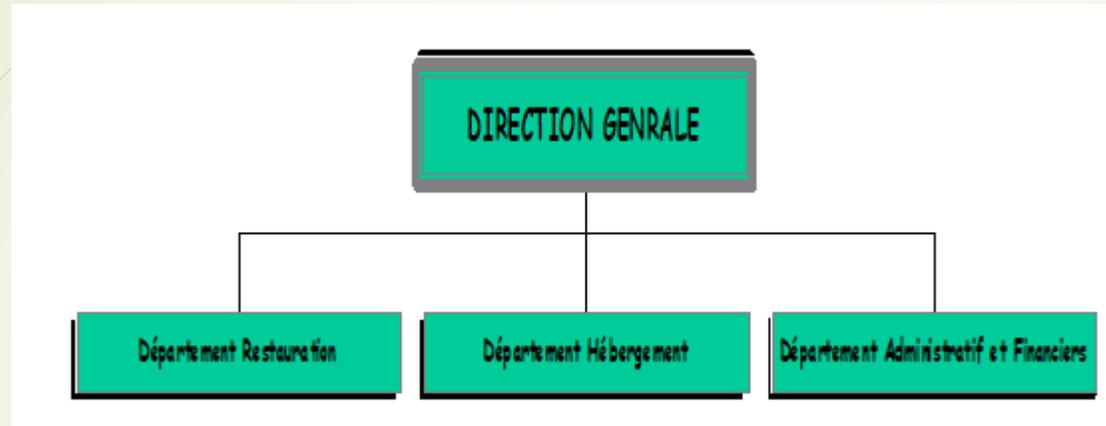
Horizontale

Le processus de travail est décomposé en tâches successives

verticale

séparation des tâches d'exécution et de contrôle

Exemples d'organigrammes



Quels sont les éléments de base des structures organisationnelles?

On distingue les organes:

- Hiérarchiques : Entre un chef et ses subordonnés
- opérationnels: Exploitation (fabrication, ventes, conception des produits
- fonctionnels: Activités de soutien au service opérationnel (finances, RH)
- d'état major: Mission de conseil auprès des responsables opérationnels

Il existe des structures

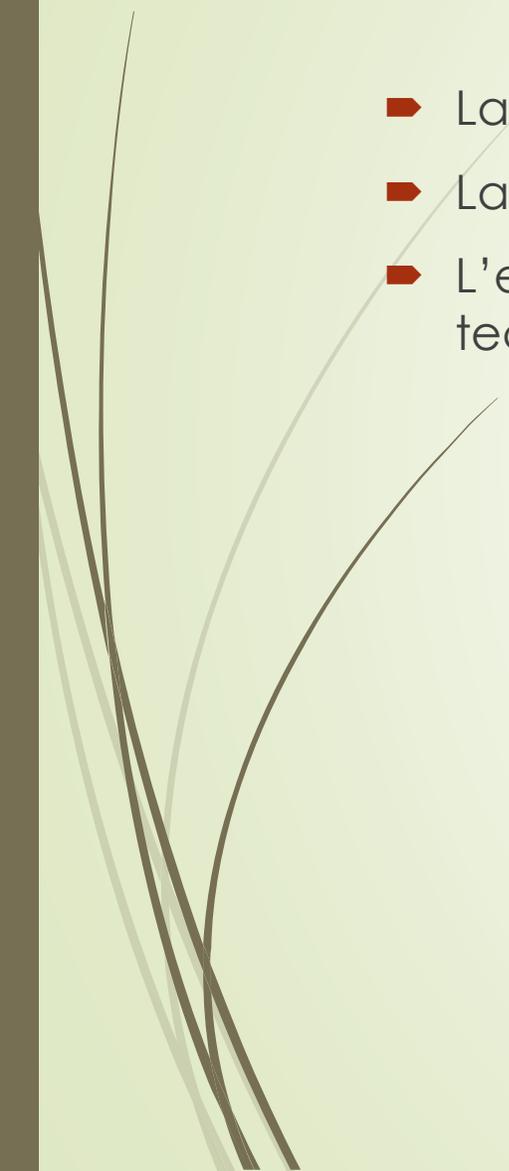
fonctionnelles

matricielles

par projets



Les déterminants du choix de la structure

- ▶ La taille
 - ▶ La technologie
 - ▶ L'environnement (facilité ou difficulté des prévisions, nombre de concurrents, technologie fixe ou changeante, marché stable ou turbulent, etc.),
- 

La structure hiérarchique: Elle repose sur

L'unité de commandement

Chaque élément du système ou de sous-système relève aussi d'un seul supérieur et ainsi de suite

La délégation de l'autorité

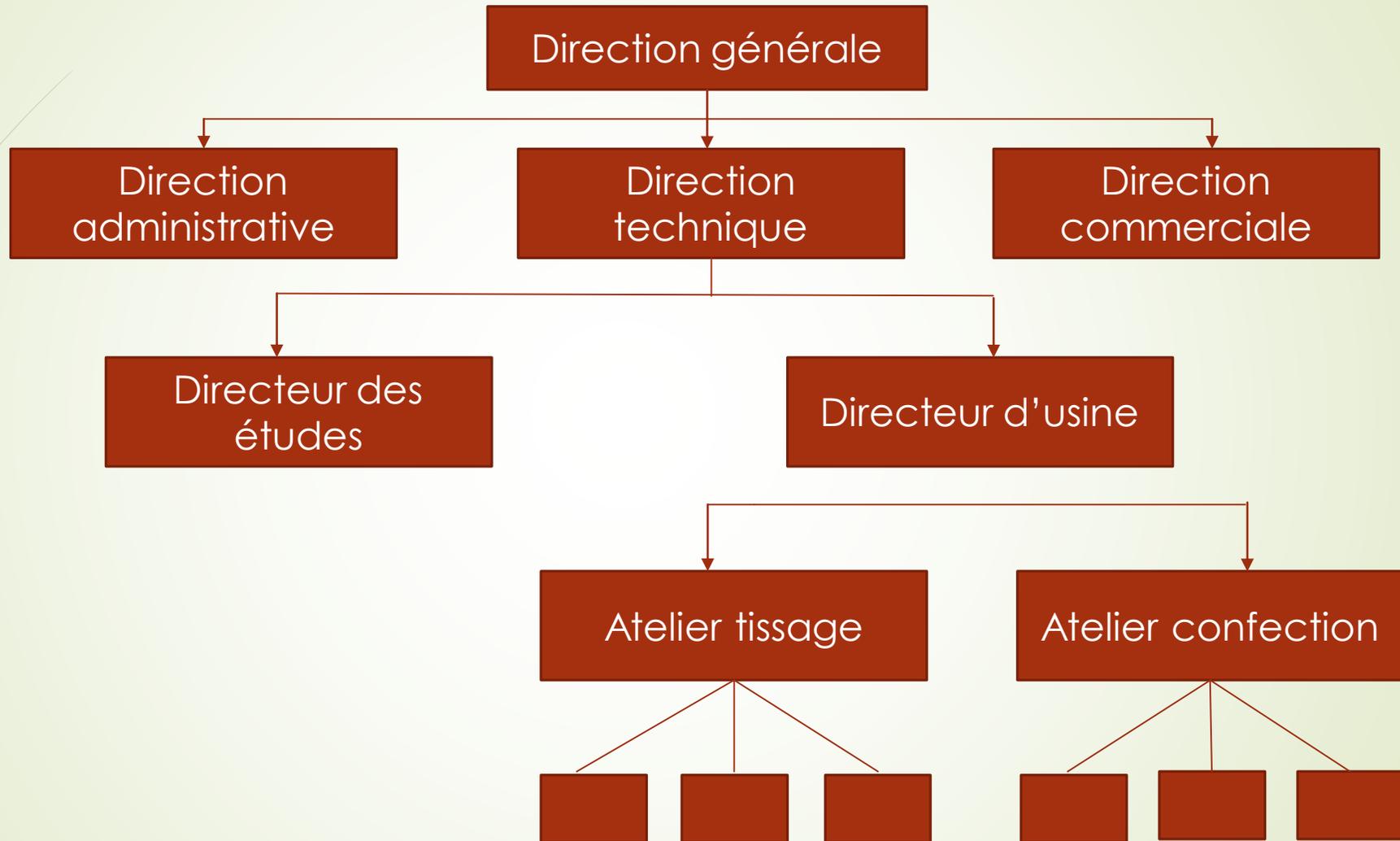
C'est la transmission de l'autorité par un supérieur hiérarchique à un subordonné

Le principe de l'autorité absolue

C'est l'obligation pour un subordonné d'accomplir les tâches qui lui sont assignés et d'expliquer les résultats non satisfaisants obtenus

Avantages	Inconvénients
-structure simple	Le responsable est submergé, ce qui risque de perturber la marche normale du système
-Structure qui permet une communication entre les différents sous	Risque de déformation de l'ordre donné
-Structure où l'autorité et la compétence sont bien définies	Difficulté de trouver des responsables compétents dans tous les domaines

Schéma d'une structure hiérarchique

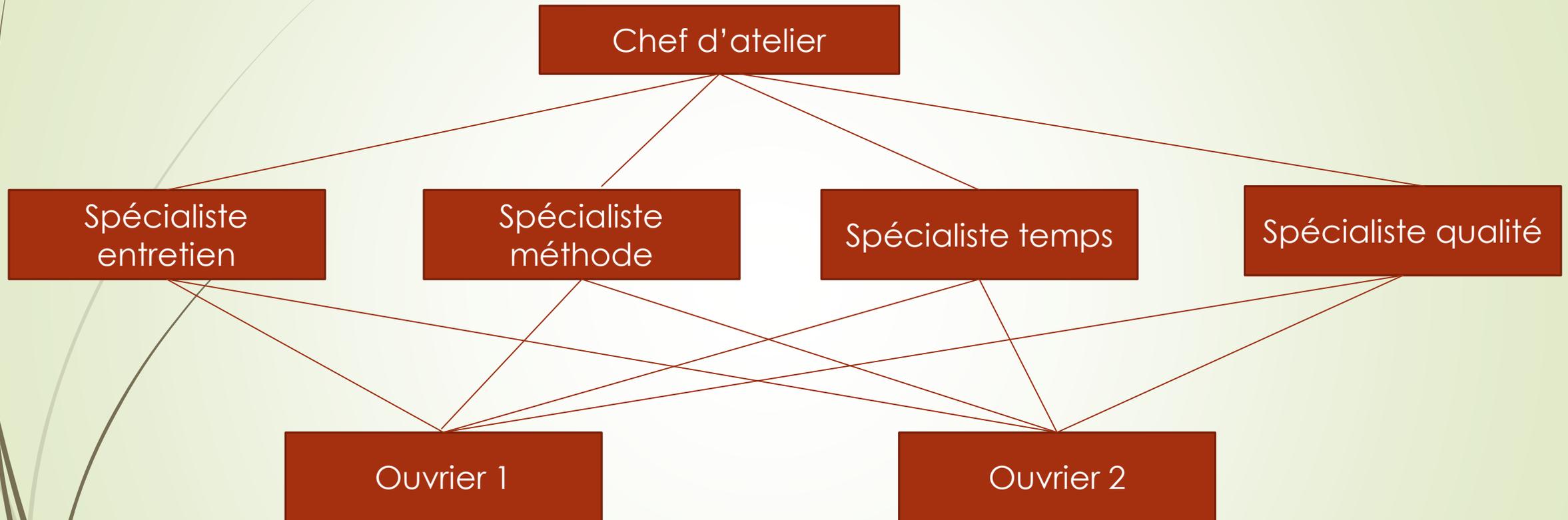


La structure fonctionnelle sans relations hiérarchiques

C'est une organisation qui repose sur:

- ❑ L'absence de l'unité de commandement: Chaque responsable peut intervenir dans le domaine de sa compétence auprès d'éléments dépendants d'autres sous-systèmes
- ❑ La délégation du pouvoir et de l'autorité à des responsables fonctionnels: Attribuer à un responsable le pouvoir de commander une fonction. Le responsable peut intervenir dans le cadre de sa compétence lorsque des problèmes sont posés.

Schéma d'une structure fonctionnelle

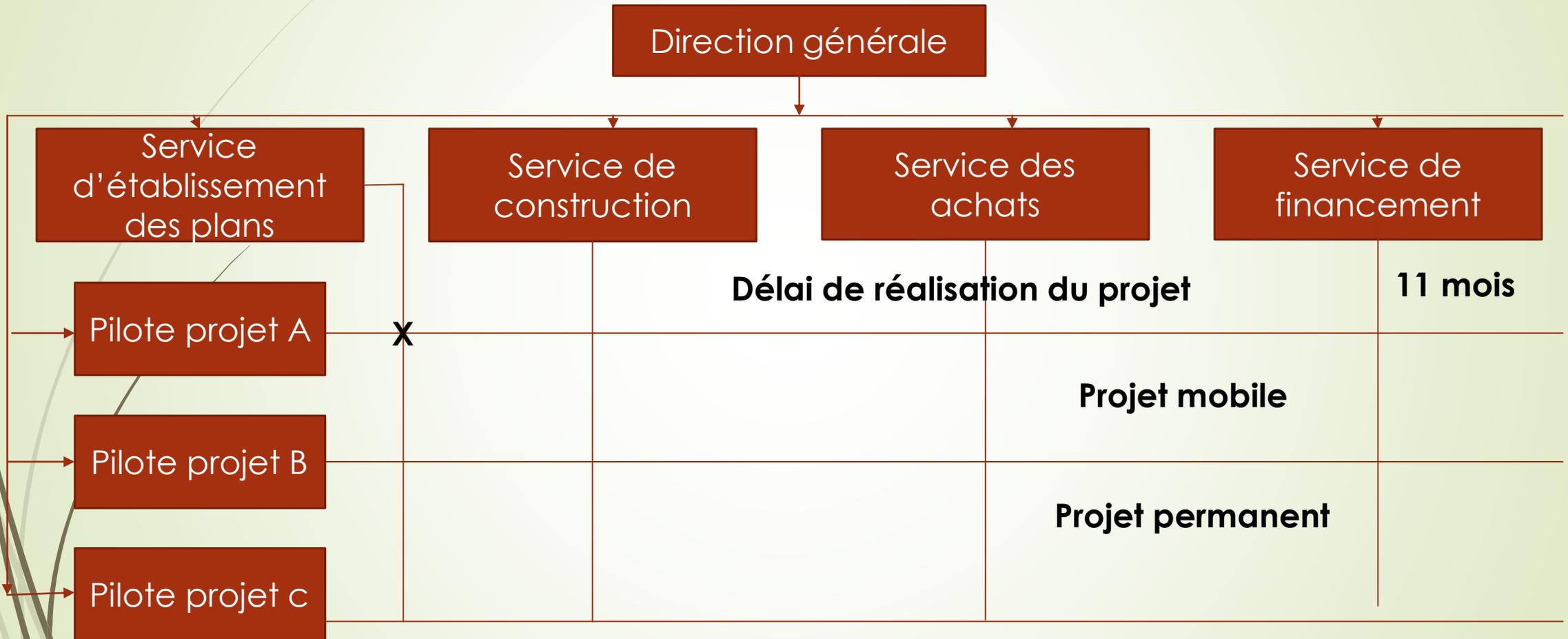


La structure matricielle

C'est une organisation qui repose sur:

- ❑ Des unités fonctionnelles qui disposent du matériel, du personnel et qui sont au service des unités divisionnelles
- ❑ Des unités divisionnelles qui s'intéressent à la réalisation d'une tâche déterminée (produit, activité, projet...) en faisant appel à l'assistance des unités fonctionnelles,

Schéma d'une structure divisionnelle



Les éléments du système sont repérés par leur coordonnée:

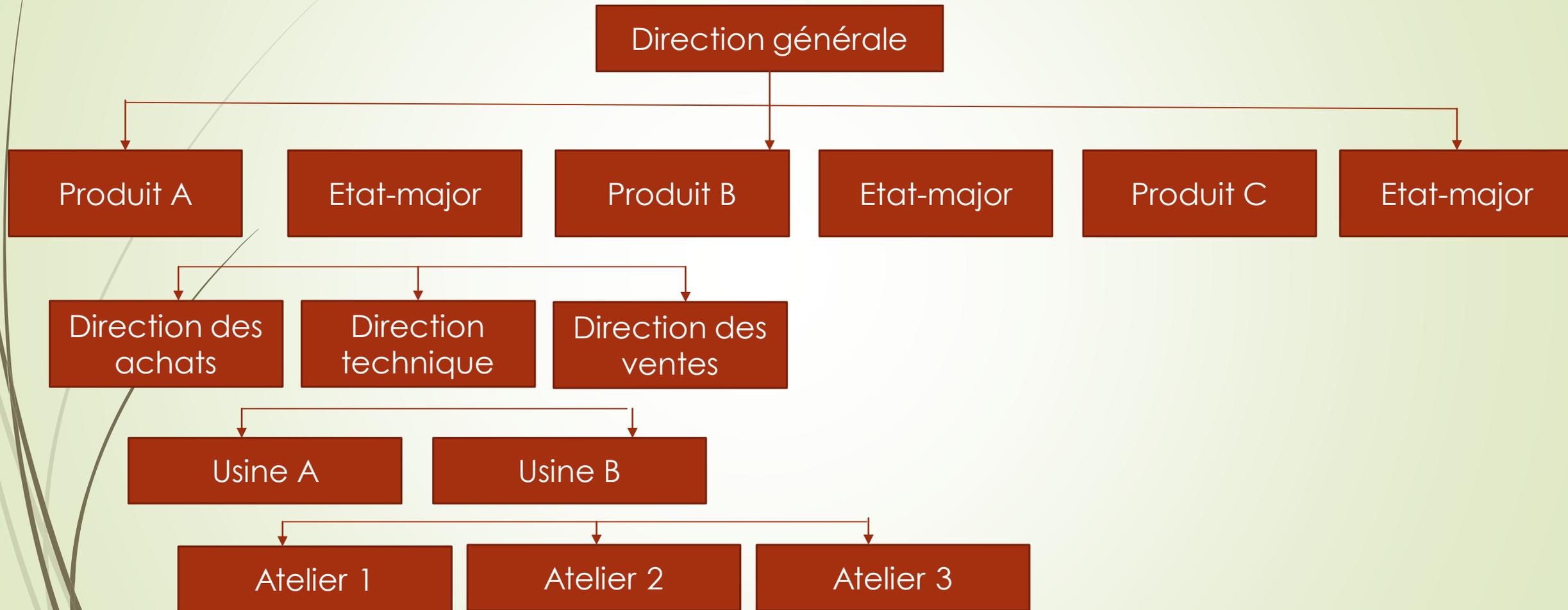
Ex: L'élément X appartient au service de l'établissement des plans (abscisse) et consacre ses activités au projet A (ordonnée)

La structure divisionnelle

C'est une organisation qui repose sur:

- ❑ Une division donnant naissance à la création de sous-systèmes liés:
 - aux différents produits
 - aux différentes zones géographiques
 - aux différentes catégories de clients

Schéma d'une structure divisionnelle



Les principales approches théoriques

L'école classique

- TAYLOR (1856-1915) et l'organisation scientifique du travail

- Domaines d'études:

- L'analyse des temps et mouvements des ouvriers
- L'analyse de la fatigue
- L'analyse du travail en équipe

- Les principes de base de l'OST

L'analyse des opérations de production, la décomposition de ces tâches en tâches élémentaires, l'élimination de certaines tâches et la redéfinition de certaines tâches, le chronométrage des opérations.

→ La direction recourt au recrutement scientifique de la main-d'œuvre et à la formation de l'ouvrier dont son travail est observé et contrôlé en permanence par la direction. Pour Taylor, le « One best way » est la meilleure façon de procéder. L'entreprise est divisée en deux grands groupes : Ceux qui organisent le travail et ceux qui l'exécutent.

-FAYOL (1841-1925) et l'organisation administrative du travail

L'école classique (suite)

Fonction	Objectif
Technique	Production, fabrication, transformation
Commerciale	Achats, ventes, échanges
Financière	Recherche et gestion des capitaux
Comptable	Inventaire, bilan, prix de revient, statistiques
De sécurité	Protection des personnes et des biens
Administrative	Direction/administration chargée de cinq tâches (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler)

- Les principes de base de Fayol :

La spécialisation des tâches

L'autorité et la
responsabilité

La discipline

L'unité de commandement

L'unité de direction

La subordination de l'intérêt
particulier à l'intérêt général

La rémunération
du personnel

L'ordre matériel
et social

La stabilité du
personnel

L'initiative

La centralisation

La hiérarchie

L'union du personnel

L'équité

L'école classique (suite)

-WEBER et la bureaucratie (1864-1920)

Il s'agit d'un fonctionnement standardisé de la gestion fondée sur :

- + Une stricte définition des objectifs, des tâches de l'autorité de chacun.
- + Une structure hiérarchique qui contrôle tout.
- + Un ensemble cohérent de règles applicables à chaque cas (fonctionnement mécanique).
- + Des relations de travail uniquement).

Selon lui, il existe trois types d'organisations :

L'autorité
charismatique

L'autorité
traditionnelle

L'autorité résultant de
l'organisation
bureaucratique rationnelle
légale



- Elton Mayo et l'expérience d'Hawthorne (1880-1949)



L'école des relations humaines (1930)

Il apparaît que l'intérêt porté aux conditions de travail (éclairage, horaires, primes, temps de travail) fait augmenter la productivité. Cependant, l'effet inattendu est que la productivité continuait d'augmenter en changeant les relations sociales entre les membres du groupe, devenue une équipe homogène et entre le groupe et la direction.

➔ La motivation économique n'était donc pas le seul élément moteur du comportement.

-Kurt Lewin (1890-1947) et la dynamique de groupe

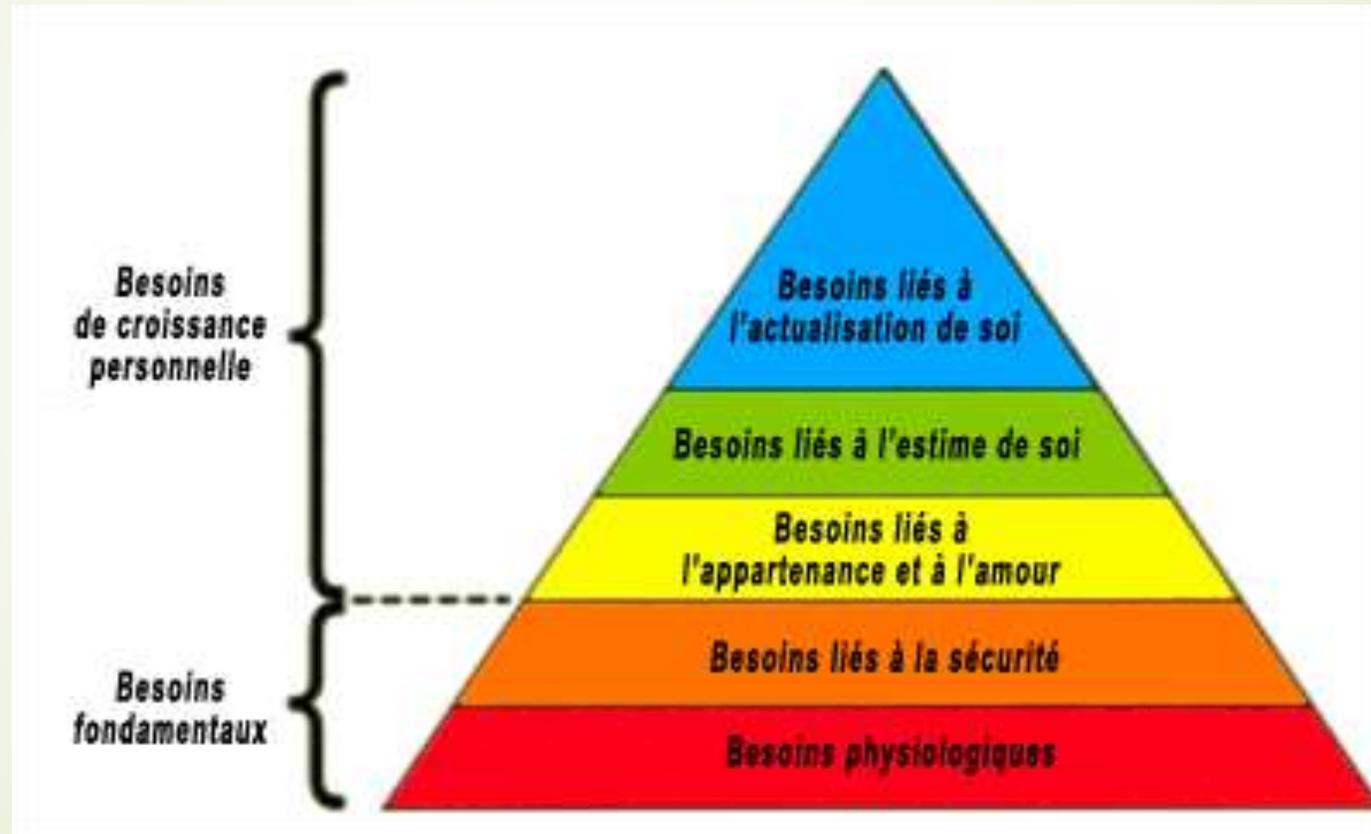
ses travaux s'intéressent au comportement de l'homme au travail en définissant trois types de leadership :

**L'école des relations
humaines (1930)**
(suite)

- Le leadership autoritaire : Direction du groupe par des ordres
- Le leadership par laisser-faire : Direction du groupe sans implication émotionnelle
- Le leadership démocratique : Direction du groupe avec prise en compte de ses remarques et de ses suggestions.

- Abraham Maslow (1908-1970) et la pyramide des besoins

L'école des relations
humaines (1930)
(suite)



➤ -DOUGLAS MC GREGOR (1906 – 1964) et le style de management des hommes

**L'école des relations
humaines (1930)**
(suite)

Théorie	Caractéristiques
La théorie X	<ul style="list-style-type: none">-L'individu a une aversion innée pour le travail.-Il convient alors de le commander, contrôler son travail et mettre en place des mesures coercitives.-L'individu recherche avant tout la sécurité, et fuit les responsabilités, il préfère d'être dirigé.
La théorie Y	<ul style="list-style-type: none">-L'individu au travail peut s'auto contrôler et se fixer ses propres objectifs-Il recherche l'accomplissement en prenant des responsabilités.-Le salarié dispose d'un capital d'imagination et de créativité.-Il existe « un stock de savoir » chez le salarié qui n'est pas ou peu utilisé.

-Frederick Herzberg et l'étude des motivations (1923 – 2000)

Dans sa théorie bifactorielle, Il a identifié deux catégories de facteurs :

**L'école des relations
humaines (1930)**
(suite)

Facteurs d'insatisfaction	Facteurs de satisfaction
- Avoir des conditions de travail décentes	- La reconnaissance
- Avoir une rémunération non convenable	- La responsabilisation, l'autonomie,
- Avoir de mauvaises relations personnelles	- L'avancement dans le travail
- Besoin permanent de supervision	- L'appréciation de l'intérêt du travail

Les approches théoriques (suite)

Sloan (1875-1966) et la décentralisation

Il prône pour la décentralisation coordonnée de la décision et la délégation du pouvoir. Ceci impulse responsabilité, initiative, flexibilité et réactivité de l'entreprise.

L'ÉCOLE NÉOCLASSIQUE (1955)

Gélinier (1916-2004) et la politique de la direction

Gélinier a posé deux principes pour une plus grande efficacité :

- La concurrence et l'innovation.
- La finalité humaine de l'entreprise.

Dans ce cadre, la direction doit :

- ✓ Définir la politique générale (buts ; objectifs ; budgets)
- ✓ Opter pour des structures organisationnelles efficaces et légères
- ✓ Mettre en place la direction par objectifs (DPO) et déléguer des responsabilités

**L'ÉCOLE
NÉOCLASSIQUE
(1955)
(suite)**

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), les missions du manager et la DPO

- Pour lui, le profit, c'est la mesure de la rentabilité de ses fonctions. Cela se réalise au travers de la définition des standards (de normes) au travers de l'autocontrôle et par un processus d'apprentissage continu créant la satisfaction du personnel dans le cadre des responsabilités sociales assumées par l'entreprise.

- L'analyse sociotechnique (TRIST et EMERY)

L'école socio-technique (1950)

Conception ancienne	Conception socio-technique
Impératif technologique	Optimisation conjointe
L'homme conçu comme extension de la machine	L'homme conçu comme un complément de la machine
L'homme considéré comme pièce de rechange, à remplacer quand il est usé	L'homme considéré comme une ressource qui doit être développée
Division maximum du travail en tâches élémentaires demandant des qualifications simplifiées et étroites	Regroupement optimum des tâches demandant des qualifications multiples et larges
Organigramme haut et étroit	Organigramme plat
Style autocratique	Style participatif
Concurrence	Collaboration
Seuls les buts de l'organisation comptent	Les buts de l'organisation et des membres comptent
Faible prise de risques	Innovation

-La théorie générale des systèmes (VON BERTALANFFY)

La théorie distingue deux notions fondamentales :

- ✓ Systèmes fermés, lorsqu'ils sont isolés de leur environnement
- ✓ Systèmes ouverts lorsqu'ils se livrent à des échanges avec leur environnement.

L'école socio-technique (1950)
(suite)

- Les modules de Jacques MELESE

Selon lui, l'entreprise est un système ouvert, finalisé, régulé et composé d'un ensemble de sous-systèmes en interaction

L'entreprise est un système

L'entreprise est un système ouvert

L'entreprise est un système finalisé

L'entreprise est un système régulé

L'entreprise est composée de sous-systèmes en interaction

- La synthèse de HENRY MINTZBERG

L'école socio-technique (1950) (suite)

Il présente une approche globale de l'organisation qui est analysée en fonction des relations entre cinq de ses composantes et de leur poids respectif dans la structure

L'ajustement mutuel

La supervision directe

La standardisation des procédés de travail

La standardisation des résultats

La standardisation des qualifications



La théorie de la contingence

Woodward (1916-1971)

elle conclut que les différences de choix de structures de ces organisations s'expliquent par leur type de technologie. Ceci est considéré comme un facteur de contingence.

Burns et Stalker (1966)

Deux types de structures ont été mis en évidence :

-Le modèle mécaniste

-Le modèle organique

Burns et Stalker ont montré que les entreprises qui avaient une structure mécaniste intervenaient plutôt dans un environnement stable et relativement simple alors que le modèle organique correspond plutôt à un environnement turbulent, c'est-à-dire à la fois complexe et changeant.



**La théorie de la
contingence
(suite)**

Lawrence et Lorsh

Ces auteurs ont élaboré en 1967 une théorie relativiste qui explique la contingence des parties d'une structure au degré de turbulence de leur environnement local. Ils formalisent ainsi les notions de différenciation et d'intégration. Comme conclusion de leur étude, les parties de la structure d'une organisation doivent s'adapter à leur environnement et donc se différencier les unes des autres si besoin.

Mintzberg

Depuis la fin des années 70, cet auteur essaie de faire une synthèse de tous ces facteurs de contingence et de les intégrer pour proposer des structures organisationnelles adéquates. Les principaux facteurs de contingence propres à l'organisation sont l'âge, la taille, la technologie utilisée, le style de pouvoir, la stratégie. Les facteurs de contingence de l'environnement sont sa variabilité, sa complexité, sa turbulence et son incertitude.



La théorie évolutionniste

Le courant évolutionniste trouve ses racines dans l'analyse de l'innovation de **Joseph Schumpeter** et dans l'analyse des comportements organisationnels de **Herbert Simon**. **Nelson et Winter** ont été les premiers américains à élaborer les bases de l'école évolutionniste en 1982. **Teece (1984)** et **Marengo (1993)** ont ensuite formalisé les concepts d'apprentissage et de routines. Les notions de savoir-faire et de compétences organisationnelles permettent ainsi de qualifier et de différencier les organisations.

Développement structuré

Les discours contemporains sur le management affirment en permanence la transformation du rôle des cadres dans l'organisation. Ceux-ci doivent dorénavant être des meneurs d'équipes, des animateurs du changement et non plus de contrôleurs du travail de leurs subordonnés. En quoi cette conception en vogue est-elle en rupture ou en continuité avec les idées de Fayol ?