

Université de Jijel
Faculté des Sciences Exactes et d'Informatique
Département d'Informatique

Master I SIAD

Support du Cours

Gestion et Organisation des Entreprises
G.O.E

Par :

Boutefara Tarek
t_boutefara@esi.dz

Année universitaire : 2024/2025

Table of Contents

I. Organiser.....	6
1. Définitions.....	6
2. Buts et moyens de l'organisation.....	6
3. Exemple d'organisation : une école primaire.....	7
II. Les entreprises.....	9
1. Définitions.....	9
a) CNRTL (définition du dictionnaire).....	9
b) Larousse (définition du dictionnaire).....	9
c) Approche économique.....	9
d) Approche Sociologique.....	11
e) Approche systémique.....	12
2. Classification des entreprises.....	13
a) Selon le domaine d'activité.....	13
b) Selon le statut juridique.....	13
c) Selon la dimension.....	14
III. Les écoles de pensée en sciences d'organisation.....	16
1. Dans ce chapitre.....	16
2. Ecole classique.....	16
a) Hypothèses.....	16
b) Différentes propositions.....	16
c) Apports de l'école classique.....	17
d) Inconvénients de l'école classique.....	18
3. Ecole des Relations Humains.....	18
a) Les expériences d'Elton Mayo.....	18
b) Hypothèse.....	18
c) Principes.....	19
d) Différentes propositions.....	19
e) Apport de l'école des Relations Humaines.....	20
f) Inconvénients de l'école des Relations Humaines.....	20
4. Ecole managériale et stratégique.....	20
a) Hypothèses de l'école managériale et stratégique.....	21
b) Principes.....	21
c) Différentes travaux et propositions.....	21
d) Avantages et inconvénients.....	22
IV. Les structures des entreprises.....	23
1. Dans ce chapitre.....	23
2. Définition d'une structure.....	23
3. Les fonctions de l'entreprise.....	23
a) La fonction production.....	23
b) Fonction commerciale (mercatique, Marketing).....	24
c) Fonction Financière.....	25
1. Les investissements de création.....	25
2. Les investissements de remplacement.....	25
3. Les investissements de modernisation.....	26
4. Les investissements d'expansion ou de capacité.....	26
d) La Gestion des Ressources Humaines.....	26
4. Eléments de définition des structures.....	27
a) Forme fonctionnelle.....	27
b) Degré de formalisation.....	27

c) Degré de standardisation.....	27
d) Niveau de prise de décision.....	27
e) Sa sphère de communication.....	28
f) Autonomie des départements et de services et différenciation de pratique au sein de l'entreprise.....	28
g) Intégration.....	28
5. Les facteurs d'influence de la structure.....	28
a) La stratégie.....	28
b) L'environnement.....	29
c) L'âge de l'entreprise.....	29
d) La taille de l'entreprise.....	29
e) Le système technique.....	29
f) La culture.....	29
g) Le pouvoir.....	29
6. Les différentes structures organisationnelles.....	29
a) Répartition horizontale.....	29
b) Répartition verticale.....	31
V. Mécanismes de coordination.....	34
1. Dans ce chapitre.....	34
2. Les différents mécanismes de coordination.....	34
a) Ajustement mutuel.....	34
b) La supervision directe.....	34
c) La standardisation du travail.....	34
3. Evolution de l'entreprise.....	35
VI. L'informatique dans l'entreprise.....	36
1. Dans ce chapitre.....	36
2. Position de l'informatique.....	36
3. Avantages.....	37
a) La capacité de stockage et de traitement considérablement accrûes :.....	37
b) Accélération et simplification des tâches et traitements répétitifs.....	37
c) Nouvelles possibilités de traitement de l'information.....	37
4. Critères de choix.....	38
a) Capacité et rapidité des matériels.....	38
b) Connexion en réseaux.....	38
c) Système d'exploitation utilisé.....	38
d) Progiciels disponibles sur le marché.....	39
e) Coût d'acquisition et de maintenance.....	39
f) Question de sécurité.....	39
5. Les étapes de l'informatisation.....	39
a) Acquisition du système.....	39
b) Exploitation.....	40
6. L'organisation informatique.....	40
a) Le système centralisé.....	40
b) Le système distribué.....	40
c) L'informatique personnelle.....	40
7. Les domaines d'application de l'informatique dans l'entreprise.....	40
a) L'informatique de gestion.....	40
b) L'informatique opérationnelle.....	40
c) l'informatique de reportage.....	41
d) L'informatique décisionnelle.....	41

e) La bureautique.....	42
f) Assistance.....	42

Illustration Index

Illustration 1: Ressources et finalités de l'action d'organiser.....	7
Illustration 2: Pyramide de Maslow des besoins des salariés.....	18
Illustration 3: La structure fonctionnelle.....	29
Illustration 4: Structure divisionnelle par produits.....	29
Illustration 5: Structure divisionnelle par zones.....	29
Illustration 6: La structure matricielle.....	30
Illustration 7: Structure en Line (Fayol).....	31
Illustration 8: Structure en Staff (Taylor).....	31
Illustration 9: Structure en Staff And Line.....	32
Illustration 10: L'évolution des mécanismes de coordination avec l'évolution de la complexité de travail.....	34
Illustration 11: Par Jean-Christophe BENOIST (Travail personnel) [CC BY 3.0 (http://creativecommons.org/licenses/by/3.0)], via Wikimedia Commons.....	35

I. Organiser

1. Définitions

Larousse (définition du dictionnaire) :

"Organiser c'est donner aux parties d'un corps la disposition nécessaire pour les fonctions auxquelles il est destiné".

H. Fayol (vision managériale) :

"Organiser une entreprise c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matériaux, capitaux, personnel par l'action des 5 principes de management prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler".

E. Morin (les relations humaines) :

"L'organisation est l'agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus. L'organisation lie de façon inter relationnelle des éléments ou événements ou individus divers qui dès lors deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité et solidité, donc assure au système une certaine possibilité de durer en dépit de perturbations aléatoires".

T. Parsons (sciences sociales) :

"Les organisations sont des unités sociales (ou groupements humains) délibérément construites et reconstruites pour poursuivre des buts spécifiques".

H. Mintzberg (science des organisations) :

"Toute activité humaine organisée doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination des tâches pour l'accomplissement du travail".

J. Gerbier (vision systémique) :

"Organiser c'est concevoir et mettre en place des systèmes, des structures, des méthodes, des procédures plus ou moins permanentes, à la fois nécessaires et suffisants, pour atteindre dans des conditions optimales, un but explicite, réputé accessible et ce à partir de données qualitatives et quantitatives et compte tenu des contraintes voulues ou subies".

2. Buts et moyens de l'organisation

Les objectifs des actions d'organisation définis par Gerbier se concentrent principalement sur la structuration et l'amélioration des performances des entreprises ou des groupes. Voici un résumé des principaux objectifs :

1. **Amélioration de l'efficacité** : Assurer une utilisation optimale des ressources disponibles (humaines, matérielles, financières) pour maximiser les résultats tout en minimisant les pertes.
2. **Clarté dans la structure** : Définir des rôles, des responsabilités et des hiérarchies claires afin de réduire les ambiguïtés et améliorer la coordination entre les différents membres ou départements.

3. **Adaptation au changement** : Structurer l'organisation pour qu'elle puisse s'adapter facilement aux évolutions externes (marché, technologie, réglementation) et internes.
4. **Rationalisation des processus** : Simplifier et standardiser les méthodes de travail pour accroître la productivité tout en maintenant une qualité élevée.
5. **Optimisation de la communication** : Mettre en place des canaux de communication efficaces pour assurer une circulation fluide de l'information au sein de l'organisation.
6. **Mobilisation des équipes** : Favoriser l'engagement des collaborateurs en instaurant une organisation qui valorise la participation, la motivation et le développement personnel.
7. **Atteinte des objectifs stratégiques** : Structurer les actions de l'organisation de manière à ce qu'elles soient alignées avec les objectifs globaux et stratégiques de l'entreprise.

Ces principes visent à faire de l'organisation un levier puissant pour atteindre les performances souhaitées tout en permettant une gestion efficace et durable.

Le schéma suivant montre les ressources utilisées pendant l'organisation et les finalités à atteindre :

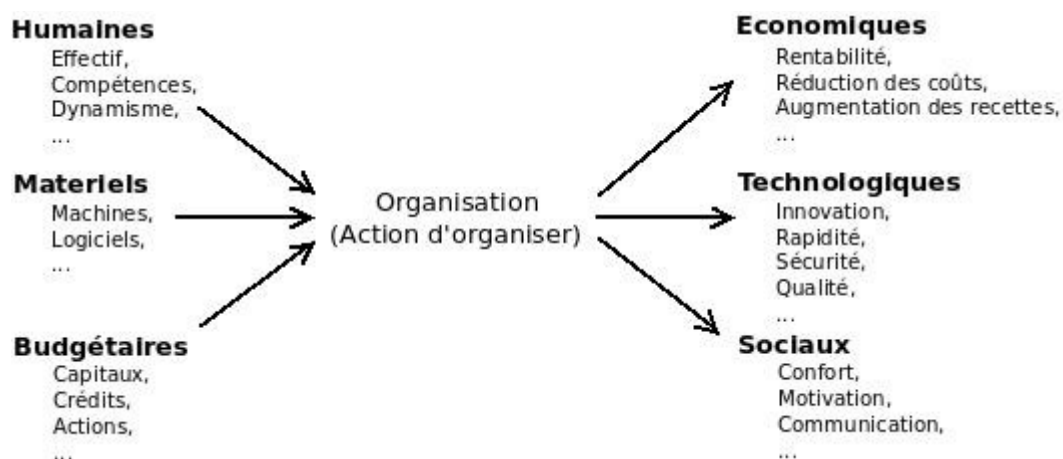


Illustration 1: Ressources et finalités de l'action d'organiser.

3. Exemple d'organisation : une école primaire

Appliquer les objectifs des actions d'organisation à une école primaire permet de garantir un fonctionnement optimal et une expérience enrichissante pour les élèves, le personnel et les familles. Voici comment ces objectifs peuvent s'adapter à ce contexte :

1. Amélioration de l'efficacité :

- Utiliser les ressources pédagogiques (manuels, technologies, salles) de manière efficace pour maximiser l'apprentissage des élèves.
- Optimiser les emplois du temps des enseignants pour équilibrer les charges de travail et offrir une continuité éducative.

2. Clarté dans la structure :

- Définir clairement les rôles des enseignants, du directeur, des assistants, des

surveillants et des parents impliqués.

- Mettre en place une hiérarchie et des responsabilités bien établies pour résoudre rapidement les problèmes (par exemple, un enseignant peut rapporter des besoins directement au directeur).

3. Adaptation au changement :

- Préparer l'école à gérer des changements comme les nouvelles directives ministérielles, les technologies éducatives ou des variations dans le nombre d'élèves.
- Mettre en place des plans pour gérer des urgences, comme la fermeture temporaire ou des situations de crise (ex. : pandémie).

4. Rationalisation des processus :

- Standardiser les procédures administratives, comme les inscriptions, la communication avec les parents ou l'évaluation des élèves.
- Simplifier les démarches pour organiser des événements scolaires ou gérer les activités périscolaires.

5. Optimisation de la communication :

- Établir des canaux de communication clairs entre les enseignants, les parents, et les élèves (par exemple, via des plateformes numériques ou des réunions régulières).
- Créer des mécanismes pour recueillir et répondre aux préoccupations des parents et des élèves rapidement.

6. Mobilisation des équipes :

- Encourager la collaboration entre enseignants pour partager des pratiques pédagogiques efficaces.
- Organiser des formations pour développer les compétences du personnel.
- Favoriser la participation des parents dans les activités de l'école pour renforcer le lien école-famille.

7. Atteinte des objectifs stratégiques :

- Aligner les projets pédagogiques et éducatifs sur les priorités définies par l'école (par exemple, amélioration des résultats en lecture ou développement des compétences numériques).
- Concevoir des initiatives pour promouvoir des valeurs telles que l'inclusion, le respect et la citoyenneté.

II. Les entreprises

1. Définitions

a) CNRTL ¹ (définition du dictionnaire)

(du verbe *entreprendre*) Unité économique combinant des capitaux et une main-d'œuvre salariée en vue de la production de biens, ou de leur commercialisation.

b) Larousse (définition du dictionnaire)

Affaire agricole, commerciale ou industrielle, dirigée par une personne morale ou physique privée en vue de produire des biens ou services pour le marché; unité économique de production; firme.

c) Approche économique

Définition :

Une entreprise est une unité de production de biens (produits) ou de services. Les produits ou services sont destinés soit aux consommateurs directs ou aux autres entreprises.

Les consommateurs directs peuvent être des individus, mais dans le cas de grandes entreprises, il s'agit d'entreprises de revente, des distributeurs, etc.

Différenciation :

Différencier un produit ou un service consiste à le démarquer de ceux de la concurrence sur la base des quatre « P », qui sont :

Produit

La différenciation par le produit considère ses caractéristiques intrinsèques, à savoir sa composition, sa qualité, son aspect marchand (garanties, assistances, ...).

Prix

Il existe deux stratégies en matière de différenciation par le prix :

1. soit une stratégie d'écémage qui consiste à fixer les prix plutôt plus élevés que le concurrent,
2. soit une stratégie de pénétration de marché qui consiste à fixer les prix plutôt moins élevés que le concurrent.

Le prix de vente d'un produit est déterminé par quatre facteurs :

- Coût de revient.
- Concurrence.
- Demande (clients), on prend en compte la notion de prix psychologique.
- Réglementation en matière de fixation de prix (exemple des produits subventionnés).

Place (Distribution)

Généralement un produit de haute gamme vendu cher est destiné à un réseau de distribution sélectif.

¹ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (<http://www.cnrtl.fr>)

Il importe de distinguer canal de distribution, circuit de distribution et réseau de distribution.

- Un canal de distribution, c'est la voie d'acheminement d'un produit entre deux intermédiaires dans un circuit de distribution.
- Un circuit de distribution est l'ensemble des canaux de distribution.
- Un réseau de distribution est l'ensemble des circuits de distribution.

Le choix de l'administration de l'entreprise est entre :

- Construire leur propre réseau de distribution : ce qui permettra de mieux couvrir les zones où la demande est grande et de maîtriser les prix des produits. Néanmoins, l'acquisition des moyens nécessaires pour contruire un réseau de distribution nécessite un investissement important.
- Utiliser le marché et son réseau de distribution (grossistes, intermédiaires et détaillants) : ce qui permettra à l'entreprise d'atteindre rapidement le consommateur final mais sans une maîtrise des prix.

Exemple :



توضيح ح

زبائننا الاعزاء و المستهلكين الكرام،

تودّ شركة بيمو توضيح بعض التفاصيل المهمة حول أسعار منتجاتنا؛ الشوكولاتة أمباسادور بالحليب وأمباسادور السوداء. التي تمّ تحديد سعرها الشامل كل الرسوم ب 150دج، عند خروج المنتج من المصنع.

حيث أنّه تمّ، ومع الاسف، ملاحظة بعض تجار الجملة و التجزئة يطبقون زيادات غير مبرّرة في الأسعار، والتي وصلت في بعض المناطق الى 220دج للعلبة الواحدة. كما نؤكّد لكم ان هذه الممارسات خارجة عن نطاقنا ولا تعكس سياستنا السعرية.

نشكركم على ثقتكم ووفائكم الدائم، ونؤكّد التزامنا بتقديم منتجات عالية الجودة بأسعار عادلة.

الإدارة العامة لمجمع بيمو

Publicité (Promotion)

Ces procédés concernent la communication autour du produit. Un gros budget de communication au lancement d'un produit permet de se démarquer de la concurrence.

- La publicité consiste à attirer les consommateurs (ou prospects) vers le produit (stratégie « pull »).
- La promotion consiste à pousser le produit vers le consommateur (stratégie « push »).

d) Approche Sociologique

L'approche sociale de définition d'une entreprise met l'accent sur les acteurs intervenant dans l'entreprise (vue selon l'approche économique). On distingue :

- Les apporteurs de capitaux (actionnaires) : personnes qui contribuent par leurs moyens financiers au lancement et subsistance de l'entreprise
 - but : réaliser des gains et les augmenter
 - source de pouvoir : capital
 - stratégie : investissement
- Les dirigeants : personnes qui gèrent l'entreprise et le personnel, en contact direct avec les salariés.
 - but : maximiser le profit et performance de l'entreprise
 - source de pouvoir : modèle de gestion
- Les salariés (cadres et employés): personnes qui produisent les biens ou fournissent les services.
 - but : garantir leur emploi
 - source de pouvoir : savoir-faire

Les conflits entre les différents acteurs peuvent influencer négativement le bon fonctionnement de l'entreprise et le conflit de Tesla avec ses employés en Allemagne en est un exemple. Plusieurs facteurs sont à l'origine de ce problème, notamment un taux d'absentéisme élevé (atteignant jusqu'à 17 % à son pic), des critiques sur les conditions de travail, et des tensions croissantes avec les syndicats.

- **Absentéisme et visites domiciliaires controversées** : En réponse au taux inhabituel d'absences, Tesla a mené des visites inopinées au domicile de 30 employés en arrêt maladie pour vérifier la validité des déclarations. Cette initiative a suscité un vif mécontentement de la part des employés et du syndicat IG Metall, qui a dénoncé une « culture de la peur » résultant d'une surcharge de travail et de stress.
- **Mouvement syndical accru** : En parallèle, environ 1 000 employés ont rejoint IG Metall pour revendiquer de meilleures conditions de travail et dénoncer les surcharges. Cette mobilisation met en lumière des préoccupations liées à la sécurité et aux conditions de travail, avec des accidents fréquemment signalés dans l'usine.

e) Approche systémique

Un système est un ensemble d'éléments qui agissent en interaction dynamique pour atteindre un objectif. Un système fermé est un système qui ne présente aucune interaction avec son environnement. Un système ouvert est un système qui présente des interactions avec son environnement.

En prenant l'entreprise comme un système ouvert, nous pouvons préciser son :

Eléments :

L'entreprise doit garantir plusieurs fonctions pour atteindre ses objectifs. Ces fonctions sont réalisées, dans l'entreprise, par des structures internes indépendantes mais en interaction dynamique. Parmi ces fonctions :

- Fonction commerciale,
- Fonction technique,
- Fonction comptable et financière,
- Fonction ressources humaines.

Objectif :

L'entreprise vise, de manière générale, le profit. Il peut être défini par la valeur ajoutée qui reste dans l'entreprise. Pour survivre, l'entreprise doit dégager un certain niveau de profit et le consacrer pour financer sa croissance.

Environnement :

L'environnement de l'entreprise est constitué de plusieurs composantes de nature très diversifiée :

- Economique,
- Sociale,
- Juridique,
- Politique,
- Technologique,
- etc.

2. Classification des entreprises

Plusieurs classifications d'entreprises sont proposées selon le critère de classification choisi :

a) Selon le domaine d'activité

On distingue 3 types d'entreprises

Secteur primaire : concerne les activités d'extraction des ressources de la terre. Les quatre industries de ce secteur sont : l'agriculture, la pêche, l'exploitation forestière et l'exploitation minière. Exemple : Sonatrach

Secteur secondaire : concerne les activités de transformation des matières premières en produits finis. On trouve ces activités dans les firmes (entreprises industrielles).

Secteur tertiaire : concerne les activités de production de services (banques, assurances,...).

b) Selon le statut juridique

Selon cette classification, on distingue :

Les entreprises fondées par une personne : on distingue encore :

- les entreprises individuelles : elle sont fondées et gérées par une seule personne. Le capital de l'entreprise est le patrimoine de la personne. Cette dernière est la seule responsable de la perte ou bénéfices de l'entreprise.
- les EURL : il s'agit d'Entreprises Unipersonnelles à responsabilité limitée. L'EURL permet de distinguer le patrimoine du fondateur de celui de l'entreprise. Cette dernière est considérée comme une personne morale.

Les entreprises fondées par plusieurs personnes : (sociétés)

On parle de la notion de société lorsqu'il s'agit d'un contrat entre deux personnes ou plus (appelés associés). Chaque associé contribue par un apport (financier, machines, etc.)

Selon la responsabilités des associés, surtout des impôts et dettes, on distingue encore :

- les sociétés de personnes : appelées SNC (ou sociétés au nom collectif). Dans ce cas, chaque associé est responsable des dettes de l'entreprise selon son apport. Aussi, le bénéfice de chaque associé est imposable séparément.
- les sociétés de capitaux : dans ce cas, le capital de l'entreprise est composé d'actions. Les personnes qui fondent l'entreprise sont appelées actionnaires. La responsabilité de chaque actionnaire ressemble à celle de la seule personne d'une EURL.

c) Selon la dimension

Effectif : selon l'UNDEST (Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce), on distingue :

- TPE (micro-entreprise ou très petite entreprise) : effectif inférieur à 10 salariés.
- PE (petite entreprise) : effectif compris entre 10 et 49 salariés.
- ME (moyenne entreprise) : effectif compris entre 50 et 199 salariés.
- GME (grande et moyenne entreprise) : effectif compris entre 200 et 499 salariés.
- GE (grande entreprise) : effectif supérieur ou égal à 500 salariés.

En Algérie, nous pouvons trouver la classification suivante :

1. Les Petites et Moyennes Entreprises (PME)

Les PME constituent la colonne vertébrale de l'économie algérienne. Elles sont généralement définies par un certain nombre de critères, notamment :

- **Effectif**: Le nombre d'employés est généralement limité, bien que ce seuil puisse varier selon les secteurs d'activité.
- **Chiffre d'affaires annuel**: Il existe un plafond de chiffre d'affaires annuel pour définir une

PME.

- **Total du bilan:** Le montant total des actifs de l'entreprise est également pris en compte.

Les PME bénéficient souvent de mesures de soutien spécifiques de la part de l'État, telles que des aides financières, des facilités administratives et des accompagnements pour leur développement.

2. Les Entreprises Artisanales

Les entreprises artisanales sont des entreprises individuelles ou collectives qui exercent une activité artisanale. L'artisanat en Algérie est un secteur important, notamment dans les domaines de l'artisanat traditionnel, de l'industrie alimentaire et de la construction.

Les critères pour définir une entreprise artisanale peuvent varier légèrement selon les secteurs d'activité, mais ils sont généralement liés :

- **Nature de l'activité:** L'activité doit être principalement manuelle et nécessiter un savoir-faire spécifique.
- **Effectif:** Le nombre d'employés est généralement limité.
- **Chiffre d'affaires:** Il existe souvent un plafond de chiffre d'affaires pour les entreprises artisanales.

3. Les Entreprises

Le terme "entreprises" est souvent utilisé de manière générique pour désigner toutes les entités économiques exerçant une activité commerciale. Cependant, ce terme est utilisé pour désigner les entreprises qui ne rentrent pas dans les catégories précédentes (PME et entreprises artisanales).

Ainsi, les "entreprises" dans ce contexte désignent des entreprises de taille intermédiaire ou des grandes entreprises qui ne remplissent pas les critères spécifiques pour être classées comme PME ou entreprises artisanales.

4. Les Grandes Entreprises

Les grandes entreprises sont généralement des sociétés de grande taille, avec un nombre important d'employés, un chiffre d'affaires élevé et une influence significative sur le marché. Elles sont souvent cotées en bourse et peuvent avoir des activités à l'international.

III. Les écoles de pensée en sciences d'organisation

1. Dans ce chapitre

Pour mieux comprendre les différentes structures et facteurs pris en compte, nous devons comprendre les différentes écoles de pensée apparues en sciences d'organisation. D'un point de vue historique, la théorie des organisation n'a vu le jour qu'au début du 20ème siècle malgré que le principe d'organisation est présent dans les différents temoins archéologiques depuis la période "Aurignacienne" 35000 à 20000 av. JC. Il fallait attendre la révolution industrielle et l'apparition de la notion moderne de l'entreprise, qui représente aujourd'hui un élément central dans la vie économique, pour commencer à aborder la problématique d'organisation par une vision scientifique.

2. Ecole classique

L'école classique représente les premières tentatives menées par des industriels et des ingénieurs pour analyser de manière scientifique l'organisation et de rationaliser son fonctionnement. Ce besoin est apparu au début de 20ème siècle avec l'accélération de l'industrialisation et l'apparition de la "grande entreprise" dans laquelle le capital (l'acteur actionnaires) et le pouvoir organisationnel (les dirigeants) sont dissociés. Cette école a été fondée par les travaux de plusieurs auteurs tels que Taylor (le père de la théorie d'organisation), Fayol et Weber.

a) Hypothèses

- Il existe un modèle idéal d'organisation (The One Best Way),
- L'efficacité repose sur une division des tâches ("le travail en miettes),
- L'individu au travail ne répond qu'à des tâches d'exécution et qu'il ne peut faire preuve d'initiative,
- Le fonctionnement est régulé et coordonné par la hiérarchie.

b) Différentes propositions

Taylor et l'OST (Organisation Scientifique du Travail) (1911)

Taylor part du principe que l'homme n'aime pas le travail et n'accepte que la motivation salariale. Il tente d'améliorer la productivité et d'atteindre un fonctionnement optimal en appliquant :

- Une spécialisation maximale : la spécialisation améliore le rendement,
- La parcellisation : l'analyse scientifique des temps, des gestes, etc.,
- La séparation des tâches de conception et d'exécution,
- L'individualisation

L'OST consiste en quatre points essentiels :

1. La division horizontale du travail : où chaque tâche est soumise à une étude scientifique pour déterminer la meilleure manière de l'exécuter.
2. La sélection scientifique : qui consiste à choisir la meilleure personne pour exécuter une tâche

3. La division verticale du travail : où les dirigeants se chargent de donner des directives et les exécutants à les exécuter.
4. Le contrôle de la bonne exécution du travail qui est la responsabilité de la hiérarchie.

Ford et le travail à la chaîne (1913)

En 1913, Ford a commencé à appliquer les principes de l'OST dans ses usines et a abouti à l'innovation du principe du travail à la chaîne (spécialisation du travail et parcellisation des tâches) et à atteindre un exploit social (les employés de Ford étaient les mieux payés aux Etats Unies). A cette époque, les machines ne réalisent que des opérations simples : l'homme est irremplaçable pour les manipulations complexes. La chaîne contraint ainsi l'homme à adopter le rythme de la machine.

Fayol et les principes d'administration

Fayol, de sa part, s'était intéressé à l'administration et a essayé de répondre à la question : Qu'est ce qu'administrer ? En posant cette question, Fayol a enrichi la théorie de l'organisation en visant, non pas le rendement de l'employé seulement comme le faisait Taylor, mais le bon fonctionnement global de l'entreprise. Il insistait sur deux principes :

- L'unité de commandement : "Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.", ainsi, la hiérarchie doit être schématisable en arbre.
- L'administration est associée à la responsabilité (récompense / pénalité).

Fayol proposait les cinq tâches du dirigeants (devenus par la suite les cinq actions du management) :

- Prévoir,
- Organiser,
- Commander,
- Coordonner,
- Contrôler.

Il a proposé, aussi, les six fonctions de l'entreprise :

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------|
| • Fonction technique de production, | • Fonction de sécurité, |
| • Fonction commerciale, | • Fonction comptable, |
| • Fonction financière, | • Fonction administrative. |

Taylor a défini les 14 principes d'administration :

- | | | |
|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| • Division du travail, | • Recherche de l'intérêt général, | • Ordre |
| • Autorité responsabilité | • Rémunération, | • Equité |
| • Discipline, | • Décentralisation, | • Stabilité du personnel, |
| • Unité de commandement, | • Hiérarchie, | • Initiative, |
| • Unité de direction, | | • Union du personnel. |

c) Apports de l'école classique

Le plus grand apport de l'école classique est le fondement de la science et de la théorie de

l'organisation. Cette école a pu remplacer la gestion mutuelle et intuitive par une organisation scientifique.

d) Inconvénients de l'école classique

La vision de l'école classique présente plusieurs lacunes dont :

- Traiter les employés comme des machines : les employés sont vus comme des éléments organisationnels et économiques seulement,
- L'absence de la flexibilité dans les procédures administratives,
- L'excès de spécialisation et de division des tâches : diminution de la productivité des employés (déshumanisation du travail),
- Ignorer les aspects humains tels que les conflits sociaux, les comportements, etc.

3. Ecole des Relations Humaines

L'école des Relations Humaines représentent une évolution de la théorie de l'organisation qui vise, principalement, de remédier aux lacunes de l'école classique. En effet, la théorie de l'organisation est devenu le centre d'intérêt de plusieurs chercheurs qui ne sont pas des ingénieurs ou des industriels. Cette diversification a vite approuvé et enrichi cette théorie.

a) Les expériences d'Elton Mayo

Les travaux qui ont donné naissance à l'école des relations humaines sont ceux réalisés par Elton Mayo de 1927 à 1932 à l'usine de la Western Electric à Hawthorne. Cette usine a constaté qu'il y a une amélioration de la productivité qui résultait de l'amélioration de l'éclairage, ainsi, elle a fait appel à des chercheurs, et à leur tête Elton Mayo, pour comprendre l'influence du climat psychologique sur le rendement des employés.

Mayo modifia les conditions de travail de six ouvriers dans un atelier (temps de repos, horaires de travail, aménagement du poste de travail, etc.) pour détecter les effets de ces changements sur le rendement des employés.

A la fin de ces expériences, Mayo a affirmé que :

"Les individus qui constituent un atelier au travail ne sont pas, purement et simplement, des individus ; ils forment un groupe au sein duquel ils ont développé des habitudes de relations entre eux, avec leurs supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise."

Le désir d'être bien avec ses collègues de travail, ce que l'on appelle l'instinct humain d'association, l'emporte facilement sur le simple intérêt individuel et la logique des raisonnements sur lesquels tant de faux principes de direction sont fondés."

b) Hypothèse

L'hypothèse principale de l'école des Relations Humaines peut être résumée comme suit :

- Il existe un lien solide entre la productivité et les conditions de travail, les sentiments des travailleurs, la formation des groupes et des relations que les employés entretiennent entre eux et avec les techniciens et les chefs.

c) Principes

- Construction de relations humaines basées sur la confiance,
- Amélioration de travail collaboratif,
- Amélioration de l'environnement de travail,
- Amélioration de la communication,
- Focalisation sur la dynamique des groupes,
- Décentralisation du pouvoir (de la prise de décision et des responsabilités – voir travaux de Mac Gregor).

d) Différentes propositions

Pyramide de Maslow

Maslow se focalisait sur la question de la motivation au travail et il a proposé une pyramide qui représente les besoins primaires et secondaires de la personne. Il suppose que la motivation des salariés dépend de la satisfaction des besoins.

La représentation par pyramide hiérarchise les besoins en précisant que les salariés n'ont conscience de l'existence d'un niveau de besoin supérieur que si les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits.

Les besoins définis sont :

- Les besoins physiologiques correspondent aux besoins de manger, dormir, boire... qui ne peuvent être satisfaits uniquement grâce au salaire.
- Les besoins de sécurité correspondent aux besoins de travailler dans de bonnes conditions physiques, avoir un minimum de sécurité au niveau de l'emploi.
- Les besoins sociaux (ou besoin d'appartenance à un groupe).
- Les besoins d'estime correspondent aux besoins de reconnaissance (du travail notamment)
- Les besoins de réalisation de soi correspondent aux besoins de visibilité en terme d'évolution de carrière.

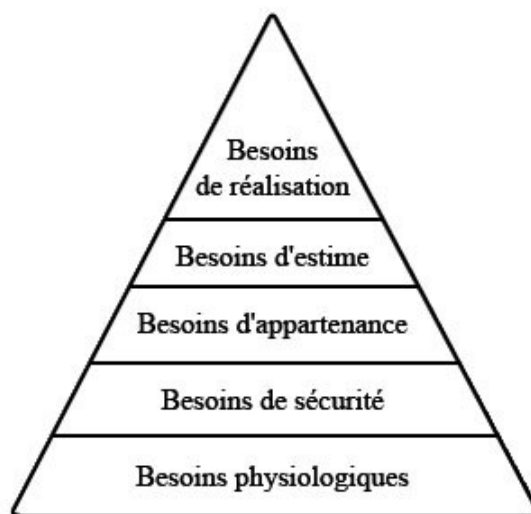


Illustration 2: Pyramide de Maslow des besoins des salariés.

Parmi les critiques de cette hiérarchie, des auteurs confirment qu'elle n'est pas applicable à toutes les personnes et à toutes les sociétés, comme il est possible que la personne exprime plusieurs besoins simultanément.

Les théories X et Y de Mac Gregor

Mac Gregor a proposé, en 1960, un nouveau style de management des hommes en modélisant deux concepts de l'homme au travail se forme de deux théories opposées :

- Théorie X : elle correspond à l'idéologie et aux pratiques dominants de l'époque :
 - L'individu a une aversion innée pour le travail,
 - Il est, alors, nécessaire de le commander, le contrôler et de mettre en place des mesures correctives,
 - L'individu recherche avant tout la sécurité et fuit les responsabilités; il préfère être dirigé.
- Théorie Y : qui place en adéquation les besoins individuels et organisationnels :
 - L'individu au travail peut s'auto-contrôler et se fixer ses propres objectifs; il cherche l'accomplissement en prenant des responsabilités,
 - Le salarié dispose d'un capital d'imagination et de créativité,
 - Il existe un stock de savoirs chez le salarié et ce stock n'est pas ou peu utilisé.

e) Apport de l'école des Relations Humaines

Son principal apport est l'enrichissement de la théorie et les sciences de l'organisation par l'étude et la justification de la dimension humaine de l'entreprise en s'intéressant aux facteurs humains et behavioristes des salariés.

f) Inconvénients de l'école des Relations Humaines

Les travaux réalisés par les auteurs de cette école ont reçu plusieurs critiques :

- Les modèles proposés sont difficiles à généraliser pour toutes les situations,
- Ces travaux ignorent les aspects non-humains et se concentrent sur la rémunération non-économique seulement,
- Les propos donnés limitent les choix et les possibilités d'intervention de la hiérarchie pour réguler le travail, par conséquent, nous allons obtenir des bonnes relations humaines mais une faible productivité.

4. Ecole managériale et stratégique

Cette école vient pour enrichir la théorie de l'organisation par une autre dimension : l'environnement. Les deux écoles précédentes présentent deux inconvénients communs et majeurs :

1. Les deux écoles se concentrent sur un aspect donné et l'analysent sans prendre en compte les autres aspects.
2. Les deux écoles ignorent l'environnement de l'entreprise et se concentrent exclusivement sur l'intérieur de l'entreprise.

Ces deux inconvénients ont commencé à faire surface et à démontrer des effets remarquables avec la saturation du marché et l'arrivée puissante de la concurrence dans les différents domaines parès la deuxième guerre mondiale.

a) Hypothèses de l'école managériale et stratégique

- La spécialisation et l'unité de commandement ne sont pas nécessairement synonymes d'efficacité,
- Il n'existe pas une organisation valable en toutes circonstances et dans toutes les situations (il est impossible de proposer une "One Best Way"),
- La rationalité est local et limitée.

b) Principes

- Application des approches socio-économiques et socio-techniques pour résoudre les problèmes organisationnels : ces approches prennent en compte les dimensions techniques et économiques dans une analyse plus globale,
- La planification et l'adaptation au changement : l'employé n'est plus spécialisé dans une seule tâche,
- Planification stratégique et prise en compte des contraintes de l'environnement (étude des marchés, surveillance économique, etc.)
- Structure dynamique : l'unité de commandement n'est plus gardée.

c) Différentes travaux et propositions

Les travaux d'Trist et Emery

Dans leur article intitulé "The Causal Texture of Organizational Environments" apparu en 1965, les deux auteurs proposent une étude plus globale par rapport aux études effectuées à l'époque par l'école comportementaliste (qui fait partie de l'école des relations humaines) en proposant de prendre en compte l'environnement des organisation comme un facteur important.

Les deux auteurs insistent sur le fait que les contextes de l'environnement dans lequel les organisations existent changent et deviennent de plus en plus complexes et nécessitent une étude et analyse scientifique dédiées. La cause principale est l'apparition d'une dimension technologique importante qui peut être de la même importance de la dimension humaine.

Dans leurs travaux, les deux auteurs proposent d'adopter l'approche systémique pour analyser les phénomènes liés à l'organisation et pour "élargir" les méthodes de pensées de leur époque sur les organisations. Ces dernières se concentrent seulement sur les processus internes de l'organisme au moment où les parties sont liées pour former un tout.

Les travaux de Bertalanffy

Ludwig von Bertalanffy, de sa part, a fondé la théorie générale des systèmes dans son ouvrage intitulé "General System Theory" apparu en 1968. *"Dans cet ouvrage, en analysant les analogies qui existent entre tous les systèmes réels, l'auteur met en évidence une lecture généralisable de leur fonctionnement. Il révèle le caractère ouvert de tous les systèmes, qui est le fait qu'un système est*

en interaction avec son environnement, donc avec les autres systèmes. Il laisse ainsi apparaître une logique de système global unique".

Trois notions essentielles pour caractériser une organisation comme système :

1. La nature de l'environnement dans lequel évoluent les organisations ;
2. L'organisation est conçue comme un ensemble de sous-système reliés entre eux ;
3. L'importance de l'harmonisation des sous-systèmes.

Pour rappel, c'est cette théorie même qui a permis à Jean-Louis Le Moigne de réaliser ses travaux dans le domaine des systèmes d'information.

d) Avantages et inconvénients

Cette approche est encore utilisée aujourd'hui par la grande majorité des entreprises; ainsi, nous pouvons dire que son avantage majeur est d'être le noyau et le fondement de l'économie d'aujourd'hui. Son inconvénient qui commence à faire surface est l'insécurité des employés qui ressentent toujours que leurs postes sont menacés vu la dynamique de l'environnement et les changements très fréquents des structures et organisations des entreprises.

IV. Les structures des entreprises

1. Dans ce chapitre

Dans ce chapitre, nous allons mettre la main sur les structures organisationnelles possibles des entreprises en essayant de mieux comprendre les facteurs qui définissent ces structures (pourquoi arriver à telle ou telle structure pour une entreprise donnée?) et les caractéristiques de chaque structure (comment les tâches sont-elles réparties? Comment la coordination est-elle assurée?) tout en présentant ces structures en utilisant les organigrammes.

2. Définition d'une structure

La structure d'une organisation est l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, coordonne et contrôle ses activités (voir la définition de Mintzberg pour l'organisation).

3. Les fonctions de l'entreprise

Une entreprise doit répartir ses tâches d'une manière précise et structurée. Ces tâches peuvent être regroupées selon leurs finalités sous forme de fonctions. Les fonctions à distinguer généralement sont :

- La fonction production (ou technique),
- La fonction commerciale,
- La fonction financière,
- La fonction comptable,
- La fonction administrative et gestion des ressources humaines (GRH).

D'autres fonctions peuvent exister selon la taille et le modèle suivi par l'entreprise telles que :

- La fonction Marketing (nouvelle vision de la commercialisation),
- La fonction Sécurité,
- La fonction recherche et développement (R&D).

a) La fonction production

Avant les années 80, la fonction production était la fonction principale. Pendant les années 80, la fonction commerciale a pris la première place. Depuis les années 90, la concurrence accrue a entraîné des obligations de qualité et de flexibilité qui ont redonné à la fonction production son importance. Vu les avancées technologiques et l'irrégularité des marchés, la flexibilité est un élément essentiel pour pouvoir survivre; les machines installées doivent pouvoir accepter des changements de réglage d'une manière rapide pour pouvoir s'adapter à de nouvelles mesures de qualité des produits ou bien à des quantités de productions variantes.

La Qualité :

Actuellement, les entreprises cherchent la qualité totale qui peut être atteinte via les quatre (04) objectifs suivants :

- **Optimisation des coûts** : Réduire les coûts de production tout en maintenant une qualité

constante.

- **Augmentation de la productivité** : Accroître le volume de production par unité de temps et de ressources.
- **Amélioration de la qualité** : Réduire le taux de défauts et assurer la conformité aux normes de qualité.
- **Flexibilité** : S'adapter rapidement aux variations de la demande et aux changements de produits.

Ces objectifs sont généralement formulés sous forme des cinq (05) Zéro :

- Zéro panne : par la fiabilisation du processus de production,
- Zéro délai : la suppression des attentes,
- Zéro défaut : "faire bien du premier coup",
- Zéro stock : optimisation de l'activité de livraison,
- Zéro papier : par la simplification des procédures administratives.

La "non qualité" possède des coûts cachés de l'ordre de 10 à 15% du chiffre d'affaires. Les coûts cachés sont :

- Coût de rupture de chaîne en cas de panne.
- Coût goulot d'étranglement en cas de délais.
- Coût du service après vente en cas de défauts.
- Coût de possession (locaux, surveillance, financiers) en cas de stocks.
- Coût des services administratifs et lenteur de la circulation des informations en cas de papiers.

b) Fonction commerciale (mercatique, Marketing)

Avant les années 70, les entreprises produisaient des biens et des services et cherchaient ensuite à les écouler. C'était possible car la demande était supérieure à l'offre. Néanmoins, les choses ont changé après 1970; les entreprises ont réalisé qu'elles ne doivent pas produire que ce qu'elles sont quasiment certaines de pouvoir le vendre. Ainsi, la fonction commerciale est née. La fonction commerciale est l'art de présenter les produits aux consommateurs.

Les objectifs du responsable de la fonction commerciale sont :

- **Croissance des ventes** : Atteindre les objectifs de chiffre d'affaires.
- **Fidélisation de la clientèle** : Développer des relations durables avec les clients.
- **Développement de nouveaux marchés** : Pénétrer de nouveaux segments de marché ou de nouvelles zones géographiques.
- **Amélioration de l'image de marque** : Renforcer la notoriété et l'image de l'entreprise.

Pour atteindre ces objectifs, la fonction mercatique passe par plusieurs étapes :

1. La connaissance du marché

1. Etudes de marché,
2. Contrôle de l'efficacité des actions engagées.
2. Les choix politiques
 1. Définition du produit ou du service adapté aux attentes du consommateur,
 2. Fixation du prix de vente,
 3. Politique de communication,
 4. Choix des canaux de distribution.
3. Les décisions opérationnelles
 1. Mise en place des campagnes de publicité et de promotion,
 2. Merchandising,
 3. Service Après Vente.

c) **Fonction Financière**

Le fonctionnement d'une entreprise engendre des besoins de financement variés. Certains correspondent aux investissements à réaliser, d'autres sont des besoins liés à l'exploitation.

Les objectifs du responsable du service financier sont :

- **Rentabilité : Maximiser les profits de l'entreprise.**
- **Liquidité :** Assurer la solvabilité de l'entreprise et sa capacité à faire face à ses obligations financières à court terme.
- **Optimisation du financement :** Trouver les sources de financement les plus adaptées aux besoins de l'entreprise.
- **Gestion des risques financiers :** Identifier et maîtriser les risques financiers auxquels l'entreprise est exposée.

Les différents types d'investissements en entreprise sont :

1. Les investissements de création

- **Définition:** Ce sont les premiers investissements nécessaires à la création de l'entreprise. Ils concernent l'acquisition des biens matériels (locaux, machines, équipements) et immatériels (brevets, licences, marques) indispensables au lancement de l'activité.
- **Objectif:** Mettre en place les fondations de l'entreprise et lui permettre de démarrer son activité.
- **Exemples:** Achat de terrains, construction de bâtiments, acquisition de matériel informatique, frais de recherche et développement.

2. Les investissements de remplacement

- **Définition:** Ces investissements visent à remplacer des équipements ou des biens usés ou obsolètes. Ils sont souvent rendus nécessaires par l'usure physique ou morale des actifs.
- **Objectif:** Maintenir le niveau de production, assurer la sécurité des employés et réduire les

coûts de maintenance à long terme.

- **Exemples:** Remplacement de machines-outils, rénovation de bâtiments, remplacement de véhicules.

3. Les investissements de modernisation

- **Définition:** Ces investissements visent à améliorer la performance des équipements existants, sans pour autant les remplacer intégralement. Ils permettent d'intégrer les dernières technologies et d'accroître la productivité.
- **Objectif:** Améliorer la compétitivité de l'entreprise, réduire les coûts de production et offrir de nouveaux produits ou services.
- **Exemples:** Mise à niveau des logiciels, installation de nouvelles lignes de production, automatisation de processus.

4. Les investissements d'expansion ou de capacité

- **Définition:** Ces investissements visent à augmenter la capacité de production de l'entreprise afin de répondre à une demande croissante ou de pénétrer de nouveaux marchés.
- **Objectif:** Accroître le chiffre d'affaires, gagner de nouvelles parts de marché et renforcer la position de l'entreprise.
- **Exemples:** Construction d'une nouvelle usine, agrandissement des locaux existants, acquisition de nouvelles machines.

d) La Gestion des Ressources Humaines

Les ressources humaines sont le bien le plus précieux de l'entreprise. Elles sont source de créativité pour réaliser de nouveaux produits, les mettre au point, les vendre. A tous les endroits clés de l'entreprise, des femmes, des hommes conçoivent, gèrent, administrent, etc.

Le dirigeant doit être conscient de "l'investissement" qu'il réalise en embauchant une personne. Une attention particulière sera donc accordée par le dirigeant à gérer de la manière la plus efficiente le "capital humain" de son entreprise pour mettre au service du projet d'entreprise et du marché qu'elle s'efforce de créer ou de conquérir du personnel formé, compétent, motivé, créatif.

Le dirigeant sera donc attentif à être lui-même bien (in)formé sur les moyens de recrutement, formation, motivation, développement de la créativité qu'il a intérêt à mettre ou faire mettre en œuvre pour disposer d'une équipe qui le soutiendra dans sa recherche de l'atteinte des objectifs qu'il aura fixés.

Les objectifs du responsable du service de gestion des ressources humaines sont :

- **Recrutement :** Trouver et attirer les meilleurs talents.
- **Formation :** Développer les compétences des collaborateurs.
- **Motivation :** Favoriser l'engagement et la satisfaction des employés.
- **Gestion des carrières :** Accompagner les collaborateurs dans leur évolution professionnelle.

Domaines de gestion couverts par la GRH

1. L'administration du personnel,
2. Le recrutement,
3. La gestion des rémunérations,
4. La gestion des carrières,
5. La gestion des conflits,
6. La motivation et l'implication du personnel,
7. La communication de l'information,
8. Les conditions de travail,
9. La gestion de la paie.

4. *Éléments de définition des structures*

Les facteurs permettant de définir une structure organisationnelle sont les suivants :

a) *Forme fonctionnelle*

Il s'agit de l'ensemble de fonctions et services. Cela correspond à l'organisation de l'entreprise en différentes fonctions (comme production, marketing, finances, ressources humaines) ou services spécialisés. Chaque unité se concentre sur un domaine spécifique.

Exemple : Dans une entreprise de fabrication de meubles, il peut y avoir un service "Conception" chargé de créer des designs, un service "Production" qui fabrique les meubles, et un service "Vente" qui s'occupe de la commercialisation.

b) *Degré de formalisation*

Pour ce point, nous répondons à la question : est ce que ce qui doit être fait est écrit ? La formalisation désigne le niveau auquel les tâches, responsabilités, procédures et règles sont documentées sous forme écrite. Plus une structure est formalisée, plus les règles et les procédures sont strictes.

Exemple : Une banque pourrait avoir des manuels très détaillés pour expliquer comment traiter une demande de prêt, tandis qu'une start-up dans le domaine technologique peut privilégier des procédures informelles et une grande flexibilité.

c) *Degré de standardisation*

Pour ce point, nous répondons à la question : est ce que la manière de faire est standardisée ? La standardisation se réfère au degré auquel les processus sont uniformisés et identiques dans toute l'organisation. Elle vise à garantir une certaine homogénéité dans les résultats.

Exemple : Une chaîne de restauration rapide comme McDonald's applique des procédures standardisées dans la préparation des repas pour assurer la même qualité dans toutes ses succursales, quelle que soit leur localisation.

d) *Niveau de prise de décision*

On distingue entre la centralisation et la décentralisation. Cela concerne la répartition du pouvoir

décisionnel. Dans une structure centralisée, les décisions sont prises au sommet de la hiérarchie, tandis que dans une structure décentralisée, les pouvoirs sont répartis à différents niveaux.

Exemple :

- **Centralisation** : Dans une multinationale où toutes les décisions stratégiques (comme le lancement de nouveaux produits) sont prises par le siège social.
- **Décentralisation** : Une entreprise régionale où les directeurs locaux ont le pouvoir de prendre des décisions adaptées à leur marché spécifique.

e) Sa sphère de communication

Cela fait référence à la manière dont l'information circule dans l'entreprise, que ce soit de manière verticale (du haut vers le bas ou inversement) ou horizontale (entre services ou départements).

Exemple :

- Dans une structure très hiérarchique, les instructions descendent principalement de la direction vers les employés (communication verticale).
- Dans une organisation plus horizontale comme une start-up, les échanges entre collègues ou équipes sont fréquents et informels (communication horizontale).

f) Autonomie des départements et de services et différenciation de pratique au sein de l'entreprise

Ce facteur évalue à quel point les différents départements fonctionnent de manière indépendante ou coordonnée. Une forte autonomie peut entraîner des pratiques différenciées entre les départements.

Exemple : Dans une université, le département de médecine peut avoir des processus et des méthodes très différents du département des sciences humaines, car leurs missions et leurs besoins ne sont pas les mêmes.

g) Intégration

Coordonner les unités de l'entreprise pour permettre l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise. L'intégration vise à harmoniser les efforts des différentes unités pour atteindre des objectifs communs, en favorisant la coopération entre elles.

Exemple : Dans une entreprise automobile, l'équipe de conception (qui dessine les voitures) doit collaborer étroitement avec l'équipe de production (qui fabrique les voitures) pour s'assurer que le produit final est conforme aux spécifications et aux attentes des clients.

5. Les facteurs d'influence de la structure

a) La stratégie

Lorsque le décideur conduit des évolutions stratégiques (ouvrir de nouvelles branches, attaquer des nouveaux marchés, etc.) la structure doit nécessairement s'adapter.

b) L'environnement

Un environnement porteur d'incertitude conduira les entreprises à adopter des structures formalisées alors qu'un environnement complexe permettra aux entreprises l'adoption de structures plus souples.

c) L'âge de l'entreprise

Plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé. Le travail est bien maîtrisé, et a tendance à être répété, ce qui favorise l'établissement de procédures.

d) La taille de l'entreprise

Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée et plus les tâches sont spécialisées et formalisées.

e) Le système technique

Dans un système de production à l'unité (petite structure), le travail n'est pas standardisé, formalisé. La communication se réalise par ajustement mutuel entre ouvrier et supérieur direct.

Dans une grande entreprise, le comportement de l'homme est imposé par la machine, entraînant un travail répétitif, standardisé, formalisé et la coordination se fait par des procédures.

f) La culture

La culture sociétale a tendance à se reproduire dans une entreprise, donc centralisation et autocratie sont enracinées dans la programmation mentale de la population.

g) Le pouvoir

Plus le contrôle extérieur est puissant (par exemple, actionnaire majoritaire), plus la structure de l'entreprise est formalisée et standardisée. Dans ce cas, le dirigeant exige des preuves écrites des actions, car il n'est responsable de ce qui arrive à l'entreprise. Le besoin de pouvoir de certains dirigeants pousse quelque fois à une centralisation extrême.

6. Les différentes structures organisationnelles

Il est possible de proposer quelques modèles comme résultat d'étude pour les différentes structures organisationnelles possibles, néanmoins, ces modèles restent une simplification de la réalité qui est plus complexe et présente plusieurs déviations.

Il est possible d'étudier les structures en se basant sur le principe de répartition des tâches. Ainsi, nous pouvons voir ces structures selon les deux dimensions :

1. Horizontale : répartition des tâches,
2. Verticale : répartition du pouvoir (système d'autorité).

a) Répartition horizontale

Structure fonctionnelle

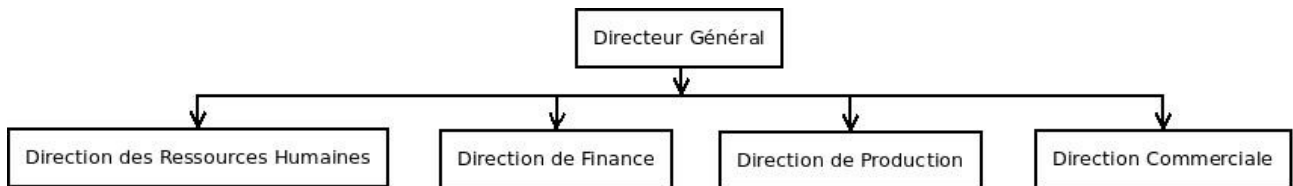


Illustration 3: La structure fonctionnelle.

Cette structure est, généralement, utilisée par les entreprises caractérisées par la répétition du travail et par la production d'un ou de peu de produits. Le mécanisme de coordination principal est la supervision directe où chaque employé ne reçoit ses ordres que d'un seul responsable hiérarchique.

Avantages :

- Adéquation pour un environnement stable,
- Exploitation optimale des ressources (application de la OST).

Inconvénients :

- Centralisation (lourdeur, temps de réponse relativement lent),
- Régidité (incapacité de s'adapter).

Structure divisionnelle

Cette structure a été appliquée pour la première fois par General Motors pendant les années 20. La répartition des tâches se base sur les produits ou sur les marchés (les zones). Le mécanisme de coordination principal est la standardisation des procédés ou bien la standardisation des résultats.

Une structure en divisions selon les produits peut être présentée ainsi :

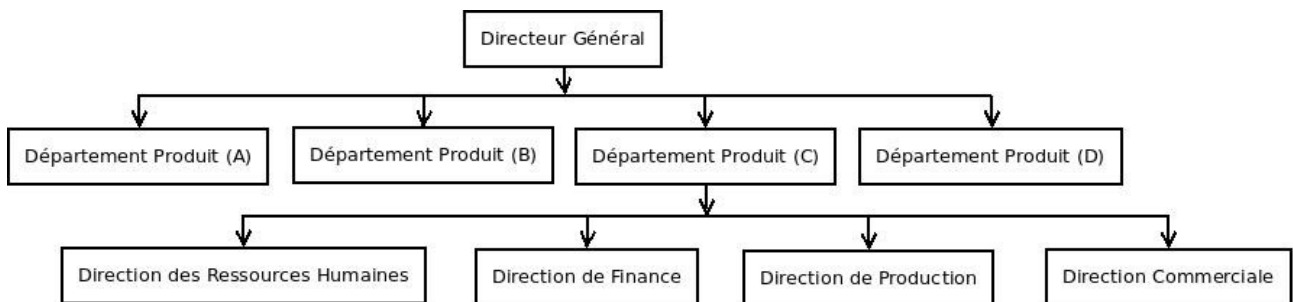


Illustration 4: Structure divisionnelle par produits.

Une structure divisionnelle selon les zones peut être représentée comme suit :

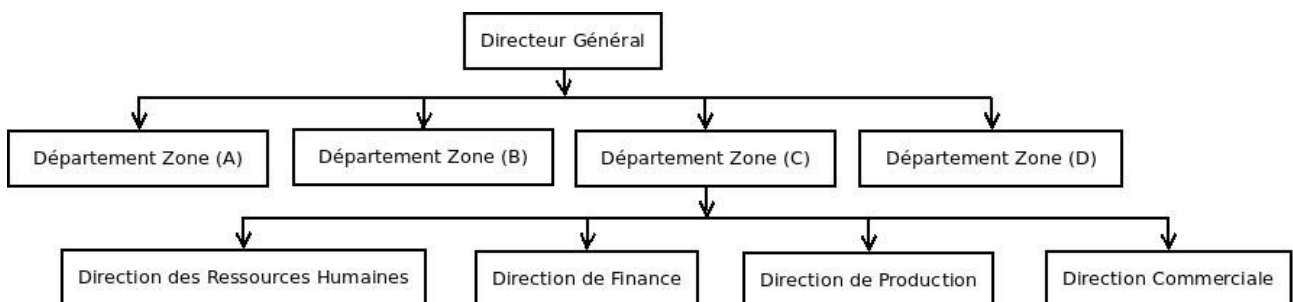


Illustration 5: Structure divisionnelle par zones.

Avantages :

- Capacité et possibilité de réagir (temps de réponse plus rapide),
- Divers points de contrôle (décentralisation),
- Apparition et détection des compétences en terme de planification stratégique.

Inconvénients :

- Complexité de gestion des ressources (augmentation des échanges entre les différentes divisions).

Structure matricielle

Dans cette structure, deux dimensions sont prises en considération : la dimension fonctionnelle (les ressources) et la dimension opérationnelle (ou divisionnelle). Cette structure contredit l'unité de commandement en mettant chaque employé sous la responsabilité de deux chefs (un chef fonctionnel et autre opérationnel). Le mécanisme d'ajustement mutuel peut, à nouveau, être utilisé malgré la taille de l'entreprise.

Avantages :

- Décentralisation,
- Voies de communication plus courtes,
- Augmentation de la flexibilité,
- Possibilité et capacité de réagir,
- La compétence prime sur les privilèges hiérarchiques.

Inconvénients :

- Désorganisation vs. Création de superstructure pour gérer les ressources,
- Risque des conflits de responsabilité,
- Coût élevé.

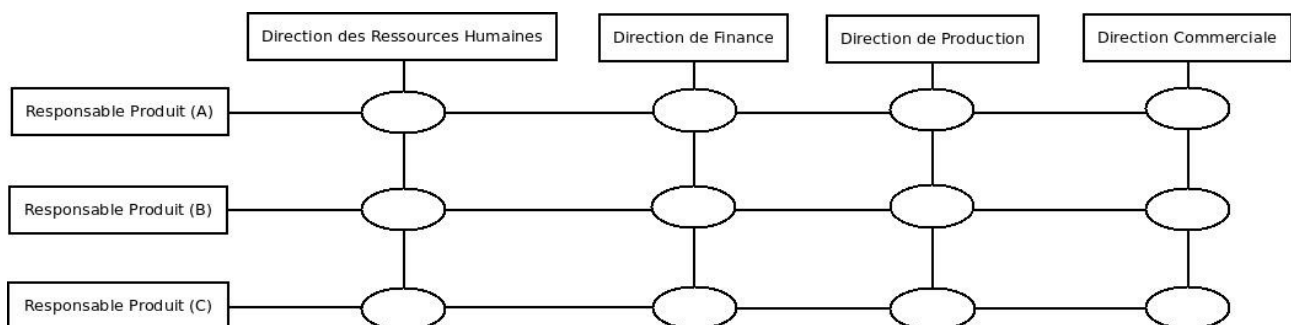


Illustration 6: La structure matricielle.

b) Répartition verticale

La répartition verticale est complémentaire à la répartition horizontale vu l'importance des actions de contrôle au sein de l'entreprise. Les questions à lesquelles répond cette répartition sont : qui contrôle ? Et comment contrôle-t-il ?

Line (Fayol)

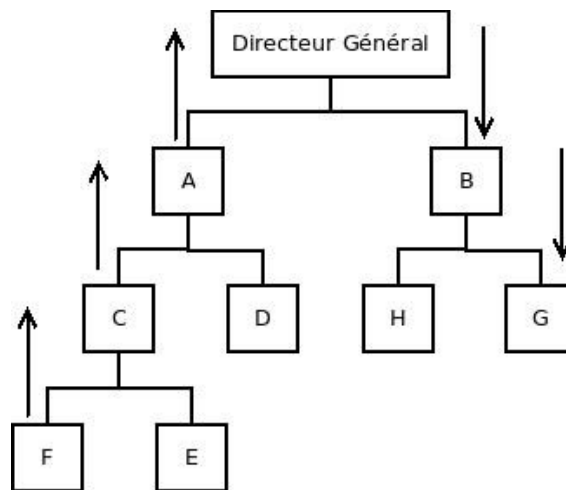


Illustration 7: Structure en Line (Fayol).

Principe :

- L'unité de commandement.

Avantages :

- Discipline,
- Définition claire de la chaîne de responsabilité.

Inconvénients :

- Mauvaise circulation de l'information,
- Pression et surcharge des responsables.

Staff (Taylor)

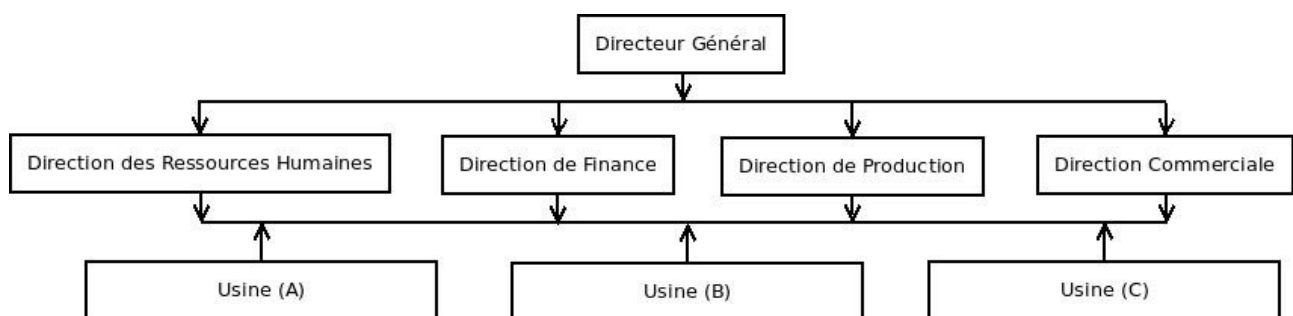


Illustration 8: Structure en Staff (Taylor).

Principe :

- L'autorité doit être attribuée aux spécialistes,
- L'unité de commandement n'est pas respectée.

Avantages :

- Compétence des membres de la chaîne de responsabilité.

Inconvénients :

- Conflit des responsabilités.

Staffe & Line

Cette structure tente de reprendre les avantages des deux approches précédentes mais sans prendre les inconvénients. Cette structure permet aux spécialistes d'intervenir mais sans changer ou être en conflit avec la chaîne de responsabilité en Line.

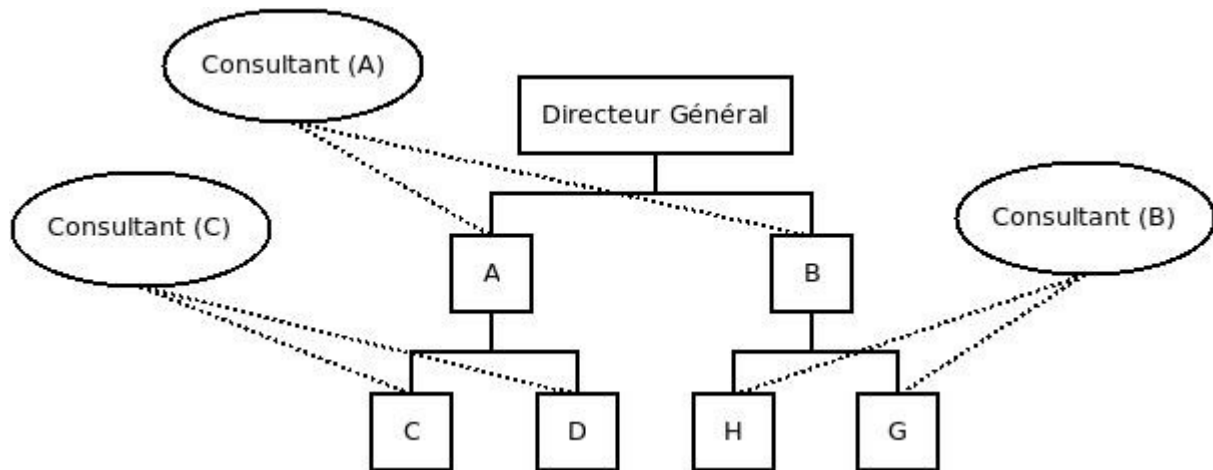


Illustration 9: Structure en Staff And Line.

V. Mécanismes de coordination

1. Dans ce chapitre

La répartition des tâches est la première partie dans l'activité d'organisation. La deuxième partie qui accomplit la répartition est la coordination entre ces tâches. Dans ce chapitre, nous allons présenter les cinq mécanismes de coordination définis par Mintzberg.

2. Les différents mécanismes de coordination

a) Ajustement mutuel

L'ajustement mutuel est la coordination du travail par simple communication informelle. Cette forme de coordination est, généralement utilisée par les petites et simples entreprises (le magasin du coin) et par les entreprises et organisations très complexes (les laboratoires de recherche).

b) La supervision directe

Le mécanisme de coordination par le quel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres.

c) La standardisation du travail

La coordination des diverses parties est incorporée dans le programme (les règles, les lois, etc.) dès la conception et la création de l'entreprise et le besoin de la communication continu s'en trouve réduit.

Dans cette catégorie, nous avons trois possibilités de standardisation :

Standardisation des procédés

Le contenu du travail est spécifié ou programmé par des spécialistes (exemple : fabrication du pâtisserie).

Standardisation des qualifications

Le travail est coordonné par la spécification de la formation et des qualités requises dans celui qui va exécuter le travail (exemple : poste de chirurgien).

Standardisation des résultats

Le travail est coordonné par la spécification, à l'avance, des dimensions du produit ou de la performance à atteindre (exemple : le taxieur vise une recette journalière mais sans spécifier le chemin à suivre ou la façon de conduire).

3. Evolution de l'entreprise

Selon Mintzberg, il existe une continuité entre les différents mécanismes de coordination. Lorsque le travail accompli par l'entreprise devient de plus en plus complexe, le mécanisme utilisé passe de l'ajustement mutuel qui est généralement adopté pendant la création de l'entreprise à la supervision directe. Si l'évolution de l'entreprise continue, elle doit passer à l'utilisation d'un mécanisme de standardisation. Si l'entreprise continue vers un niveau très complexe, elle se voit obligée de revenir

vers l'ajustement mutuel.

Mintzberg insiste sur le fait que chaque entreprise utilise les cinq mécanismes mais avec des degrés différents avec la présence d'un mécanisme dominant.

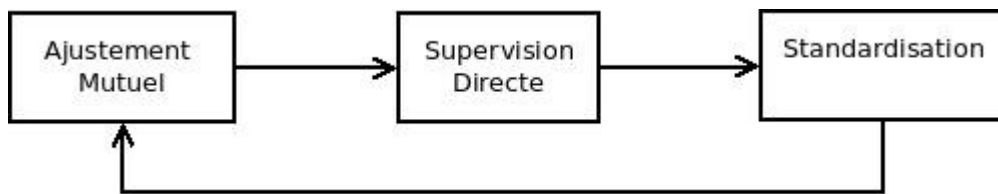


Illustration 10: L'évolution des mécanismes de coordination avec l'évolution de la complexité de travail.

VI. L'informatique dans l'entreprise

1. Dans ce chapitre

Nous allons essayer d'aborder l'intégration de l'outil informatique dans l'activité de l'entreprise (appelé souvent : l'informatisation de l'entreprise ou bien l'informatisation du système d'information). Nous allons voir les différents outils informatiques utilisés par l'entreprises avec les différents critères de choix à prendre en compte pendant l'acquisition de ces outils.

2. Position de l'informatique

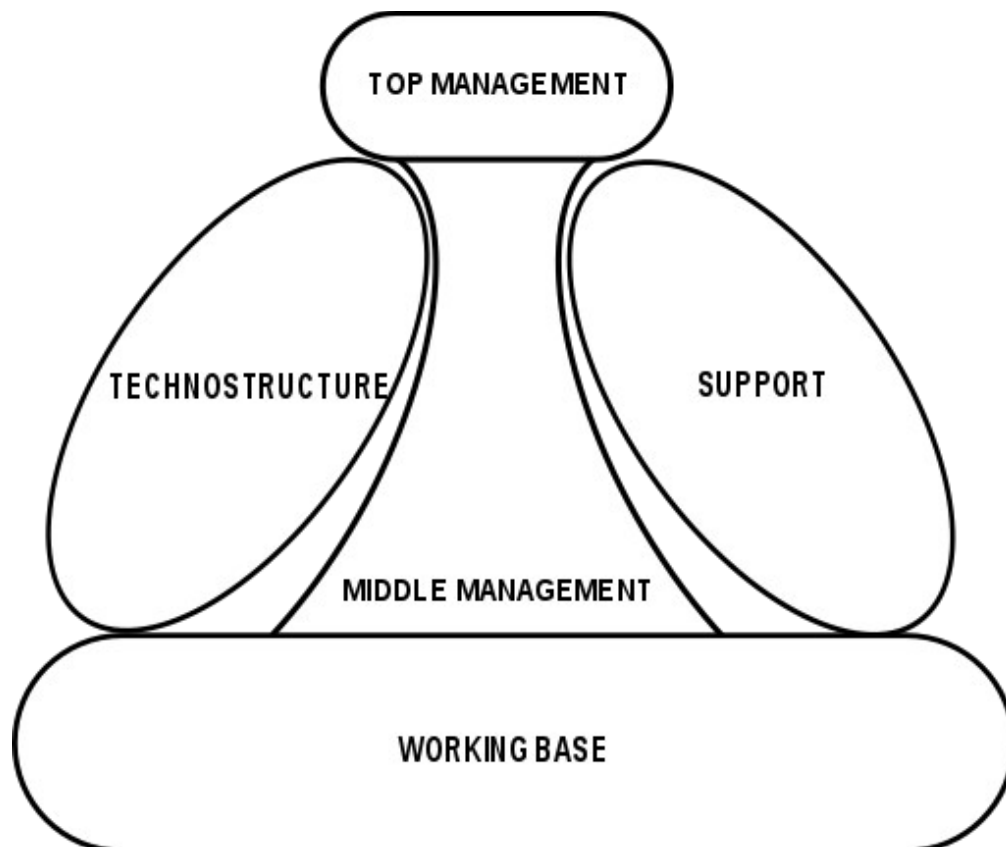


Illustration 11: Par Jean-Christophe BENOIST (Travail personnel) [CC BY 3.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0>)], via Wikimedia Commons.

Mintzberg relève les acteurs fondamentaux suivants entre lesquels se répartit le pouvoir dans les organisations.

- Le centre opérationnel constitué par les travailleurs, qui réalisent l'activité de production des biens ou services proposés par l'organisation. Si ces travailleurs sont faiblement qualifiés on parle d'opérateurs, si leur degré de qualification est élevé on parlera plutôt de professionnels.
- Le sommet stratégique, composé par la direction et ses adjoints directs. C'est là que se prennent généralement les décisions stratégiques pour l'organisation.
- La ligne hiérarchique intégrant les cadres intermédiaires. Elle représente une hiérarchie d'autorité entre le centre opérationnel et le sommet stratégique.

- Les analystes de la technostructure représentant ceux qui sont chargés de la standardisation du travail : recrutement, formation du personnel, règlements, programmes de travail...
- Le personnel de soutien logistique, ceux qui aident les opérateurs : nettoyage, restauration, service juridique.

L'informatique prend, ainsi, sa position dans la technostructure de l'entreprise.

3. Avantages

a) La capacité de stockage et de traitement considérablement accrûes :

L'informatisation permet de gérer et de stocker de grandes quantités d'informations, bien au-delà des capacités humaines ou des systèmes papier. Grâce à des bases de données modernes, les entreprises peuvent conserver, organiser et accéder facilement à des volumes massifs de données.

Exemple :

- Une entreprise de commerce électronique comme Amazon peut stocker les informations de millions de clients, gérer les détails des commandes, des inventaires et des retours grâce à des systèmes informatiques avancés.
- Dans les hôpitaux, les systèmes informatisés permettent de gérer les dossiers médicaux électroniques de milliers de patients, offrant un accès rapide et sécurisé à leurs antécédents médicaux.

b) Accélération et simplification des tâches et traitements répétitifs

Les outils informatiques automatisent les tâches répétitives et chronophages, réduisant le besoin d'intervention humaine et minimisant les erreurs. Cela permet aux employés de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Exemple :

- Dans la comptabilité, des logiciels comme **SAP** ou **QuickBooks** automatisent la gestion des factures, des paiements et des déclarations fiscales, réduisant ainsi le temps consacré à ces activités.
- Les chatbots utilisés par les entreprises pour répondre aux questions fréquentes des clients (par exemple, sur le suivi des commandes ou les horaires d'ouverture) allègent la charge du service client humain.

c) Nouvelles possibilités de traitement de l'information

L'informatisation ouvre la voie à des analyses avancées, permettant aux entreprises de simuler différents scénarios, de prévoir des tendances, et de prendre des décisions basées sur des données précises et exploitables.

Exemple :

- **Simulation** : Une entreprise manufacturière peut utiliser des logiciels de simulation pour tester différentes configurations de lignes de production avant de les mettre en œuvre, ce qui permet de réduire les coûts et d'optimiser l'efficacité.

- **Analyse statistique** : Une chaîne de magasins de détail peut analyser les données de ventes pour comprendre les tendances de consommation, anticiper les périodes de forte demande et ajuster ses stocks en conséquence.
- **Big Data et IA** : Les entreprises comme Netflix ou Spotify exploitent des outils d'intelligence artificielle pour analyser les comportements des utilisateurs et leur proposer des recommandations personnalisées.

4. Critères de choix

a) Capacité et rapidité des matériels

La puissance et la capacité des équipements (serveurs, ordinateurs, périphériques) déterminent leur aptitude à gérer les charges de travail de l'entreprise. Cela inclut la vitesse de traitement, la capacité de stockage, et l'évolutivité.

Exemple :

- Une entreprise qui gère de grandes bases de données (comme un service bancaire) devra investir dans des serveurs haut de gamme avec des disques SSD rapides et une grande capacité de mémoire RAM pour garantir une fluidité et une rapidité d'accès.
- Pour une start-up technologique travaillant sur des projets d'intelligence artificielle, des stations de travail équipées de puissantes cartes graphiques (GPU) seraient essentielles pour accélérer les calculs.

b) Connexion en réseaux

L'interconnexion des équipements et la robustesse de l'infrastructure réseau sont essentielles pour permettre une communication fluide et rapide entre les différents systèmes et utilisateurs.

Exemple :

- Une entreprise avec plusieurs bureaux dans différents pays doit choisir une solution qui garantit une connectivité fiable, comme un réseau VPN (Virtual Private Network) pour sécuriser les échanges de données ou des solutions basées sur le cloud (comme Microsoft Azure ou AWS).
- Une petite entreprise pourrait opter pour un système local bien configuré avec un Wi-Fi rapide et des switches performants pour gérer les besoins internes.

c) Système d'exploitation utilisé

Le système d'exploitation (SE) doit être compatible avec les besoins de l'entreprise, les logiciels utilisés et les matériels existants. La facilité d'utilisation, la stabilité, et la sécurité du SE sont aussi des facteurs clés.

Exemple :

- Une entreprise spécialisée dans le design graphique peut choisir macOS pour ses stations de travail en raison de sa stabilité et de ses performances avec les logiciels de design comme Adobe Creative Suite.
- Une organisation ayant besoin de flexibilité pour les serveurs et les applications pourrait

préférer Linux pour son coût réduit et sa capacité de personnalisation.

d) Progiciels disponibles sur le marché

Le choix des solutions logicielles compatibles avec les besoins spécifiques de l'entreprise est crucial. Un progiciel (logiciel standardisé pour répondre aux besoins courants) doit être adapté au secteur d'activité et facilement intégrable dans l'écosystème informatique.

Exemple :

- Une entreprise de gestion de projets peut choisir des progiciels comme SAP ou Microsoft Dynamics pour couvrir des besoins variés : gestion des stocks, comptabilité, ressources humaines.
- Pour une PME qui gère une petite équipe, un outil comme Zoho ou Odoo, qui offre des fonctionnalités modulaires, pourrait être plus adapté et économique.

e) Coût d'acquisition et de maintenance,

Il faut évaluer les coûts globaux associés à la solution, incluant non seulement l'achat initial, mais aussi la maintenance, les mises à jour, et le support technique. Il est important de rechercher un bon équilibre entre coût et performance.

Exemple :

- Une grande entreprise pourrait investir dans des équipements coûteux mais fiables et à longue durée de vie, comme des serveurs Dell ou HP. Les coûts de maintenance et d'assistance peuvent être amortis sur plusieurs années.
- Une petite entreprise avec un budget limité peut préférer des solutions dans le cloud (comme Google Workspace), qui n'impliquent pas de coûts d'infrastructure initiale élevés mais nécessitent un abonnement mensuel.

f) Question de sécurité

La sécurité est un critère majeur. Les équipements et les logiciels doivent protéger les données de l'entreprise contre les cyberattaques, garantir leur disponibilité en cas de panne, et assurer leur sauvegarde régulière.

Exemple :

- Une banque ou un hôpital pourrait opter pour des systèmes avec une redondance (comme des serveurs en miroir) et des pare-feu robustes pour se prémunir contre les cyberattaques et garantir la continuité de service.
- Une entreprise utilisant des services en ligne devrait s'assurer que le fournisseur respecte des standards élevés de sécurité, comme le chiffrement des données et la conformité à des réglementations.

5. Les étapes de l'informatisation

a) Acquisition du système

Cette étape commence par l'expression d'un besoin par un ensemble des utilisateurs (employés) de

l'entreprise. Sur ce fait, une étude des besoins doit être menée ainsi qu'une recherche de documentation auprès des éditeurs de logiciels ou de leurs distributeurs. L'objectif est de pouvoir choisir le meilleur logiciel pour satisfaire le besoin exprimé.

L'entreprise peut, dans la plupart des cas, ne pas trouver un logiciel adéquat. Elle aura le choix de commander un système qui sera construit à zéro ou bien d'acheter un progiciel (ERP) adaptable et de l'adapter selon son besoin.

b) Exploitation

Elle est constituée par la rédaction de consignes d'exploitation destinées aux utilisateurs puis par l'organisation d'une formation des utilisateurs. Elle se termine par la mise du système en exploitation.

6. L'organisation informatique

C'est le degré de centralisation du pouvoir de décision qui détermine la forme de traitement informatique retenu.

a) Le système centralisé

Un système centralisé est mis en place lorsque l'ensemble des applications est effectué par un ordinateur central (serveur) géré par le service informatique de l'entreprise et que les utilisateurs n'ont pas un accès direct au matériel et qu'ils doivent demander aux employés du service informatique de lancer tel ou tel traitement.

b) Le système distribué

Cette solution associe un ordinateur central (serveur) à des terminaux (clients) disponibles dans les différents services. L'accès est, ainsi, décentralisé et les employés peuvent lancer les traitements et accéder aux données du système.

c) L'informatique personnelle

Cette solution dote chaque poste de travail de matériel informatique autonome.

7. Les domaines d'application de l'informatique dans l'entreprise

a) L'informatique de gestion

Elle recouvre l'exploitation informatique des données et l'utilisation des résultats pour les décisions opérationnelles, tactiques et stratégiques. On peut parler des systèmes d'information pour la gestion (SIG). Vous avez vu cette notion en détails dans le cadre des modules Systèmes d'Information et Génie Logiciel.

b) L'informatique opérationnelle

L'informatique opérationnelle fait référence à l'utilisation des technologies de l'information pour gérer et optimiser les opérations quotidiennes d'une entreprise. Elle englobe les systèmes et outils permettant de contrôler, automatiser et améliorer les processus internes, tels que la gestion des stocks, la production, la logistique, ou encore la gestion des ressources humaines. L'objectif principal est d'assurer l'efficacité, la fiabilité et la rapidité des opérations, tout en réduisant les coûts et les risques d'erreurs.

Les systèmes de gestion intégrée (ERP) et les outils de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) sont des exemples d'instruments utilisés en informatique opérationnelle. Ces outils permettent de centraliser les informations, d'optimiser les flux de travail et de faciliter la prise de décision en temps réel. En offrant une meilleure visibilité sur les processus, l'informatique opérationnelle aide les entreprises à réagir rapidement aux changements, à anticiper les besoins et à améliorer leur performance globale

c) L'informatique de reportage

L'informatique de reportage, également connue sous le nom de *reporting informatique*, est un domaine clé pour les entreprises modernes. Elle regroupe l'ensemble des outils, systèmes et processus conçus pour collecter, organiser, analyser et présenter des données afin de faciliter la prise de décision. En transformant des données brutes en informations exploitables, elle permet aux entreprises de mieux comprendre leurs activités et d'orienter leurs stratégies avec précision.

L'un des principaux objectifs de l'informatique de reportage est de fournir des informations précises et en temps réel. Cela permet aux décideurs d'identifier rapidement des tendances, d'anticiper des problèmes et de saisir des opportunités. Elle améliore également l'efficacité opérationnelle en mettant en lumière les inefficacités des processus et en offrant des outils pour évaluer la performance des différents départements. De plus, elle garantit une transparence accrue au sein de l'entreprise en facilitant la communication des résultats et en rendant les activités mesurables. En s'appuyant sur des données historiques, l'informatique de reportage aide également à prévoir les évolutions futures et à anticiper les besoins.

Pour fonctionner efficacement, l'informatique de reportage s'appuie sur plusieurs éléments clés. Les systèmes de collecte de données, souvent intégrés dans des logiciels ERP tels que SAP ou Oracle, permettent de centraliser les informations provenant de diverses sources. Ces données sont ensuite transformées et traitées à l'aide de technologies comme les processus ETL (*Extract, Transform, Load*), qui structurent les informations pour une utilisation optimale. Enfin, des plateformes de visualisation comme Power BI, Tableau ou Qlik Sense présentent ces données sous forme de tableaux de bord interactifs et visuellement attrayants, permettant une analyse approfondie.

d) L'informatique décisionnelle

L'informatique décisionnelle, également connue sous le nom de *business intelligence* (BI), désigne l'ensemble des technologies et des processus permettant de collecter, analyser et présenter des données stratégiques pour aider les décideurs à prendre des décisions éclairées. Elle se concentre sur la transformation des données brutes en informations significatives, souvent à travers des rapports, des tableaux de bord ou des outils d'analyse prédictive.

Les systèmes d'informatique décisionnelle intègrent des solutions de stockage de données (comme les entrepôts de données), des outils de traitement (tels que les processus ETL) et des plateformes de visualisation (comme Power BI ou Tableau). En fournissant une vue d'ensemble claire des performances de l'entreprise, de ses tendances et de ses opportunités, l'informatique décisionnelle permet aux dirigeants de mieux orienter leurs stratégies et de réagir rapidement aux évolutions du marché. Elle joue ainsi un rôle clé dans la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise.

e) **La bureautique**

Elle désigne l'ensemble des équipements électroniques de bureaux. Elle donne de plus en plus de place à la micro-informatique pour réaliser les opérations administratives traditionnelles (traitement de texte, tableur, impression, scan, etc.).

f) **Assistance**

Dans le cadre de la production industrielle, l'assistance informatique désigne l'ensemble des applications et outils numériques utilisés pour soutenir les concepteurs et ingénieurs dans le processus de création, de conception et de planification. Ces systèmes sont spécialement conçus pour améliorer la précision, l'efficacité et la rapidité des tâches liées à la conception et à la gestion de la production.

La **Conception Assistée par Ordinateur (CAO)** est l'une des principales applications de cette assistance. Elle permet aux ingénieurs et aux concepteurs de créer, de modéliser et de simuler des produits ou des systèmes en 3D, directement sur des ordinateurs. Les outils de CAO offrent une grande précision dans la création de plans et de prototypes numériques, réduisant ainsi les risques d'erreurs et facilitant la modification rapide des conceptions. Ce type de logiciel est utilisé dans divers domaines, tels que l'automobile, l'aéronautique, ou encore l'architecture, pour concevoir des pièces complexes, réaliser des analyses structurelles et prévoir des essais de performance avant la fabrication physique.

La **Planification Assistée par Ordinateur (PAO)**, quant à elle, se concentre sur la gestion et l'organisation des différentes étapes du processus de production. Les outils de PAO permettent de planifier, d'optimiser et de suivre l'ensemble des opérations nécessaires à la fabrication d'un produit. Cela inclut la gestion des ressources, la planification des délais, le suivi des coûts et la coordination entre les différents services de production. Grâce à la PAO, les entreprises peuvent minimiser les temps d'arrêt, réduire les coûts de production et améliorer la qualité en anticipant les besoins en matières premières et en main-d'œuvre.

Références

- Boukraa, D.: Cours Gestion et Organisation des Entreprises. Université de Jijel, 2013.
- Ghomari, A. R.: Cours Organisations et Gestion des Entreprises. Ecole nationale Supérieure d'Informatique, 2006.
- Makhlouf, F.: L'Entreprise : structure, fonctions et organisation. Editions Pages Bleues. Alger, 2012.
- Lasary: Théorie des organisations. Dar El Othmania. Alger, 2007.
- Makhlouf, F.: L'entreprise : Organisation et Gestion. Editions Pages Bleues, 2006.
- AFNOR: Les différents courants de pensée de la théorie des organisations. AFNOR, 2016.
- Grootaers, D.: Les apports de Henri Mintzberg. Le GRAIN asbl, 2005.
- Kervella, G.: Fiche de lecture : Henri Mintzberg, Structure et dynamique des organisations. Conservatoire National des Arts et Métiers. Paris, 2014.
- Tizio, A.: Synthèse : Henri Mintzberg, Structure et dynamique des organisations. Contrôle de Gestion, 1999.