

Partie 1 : LES PRECURSEURS DE LA SCIENCE DES ORGANISATIONS

La question de l'organisation des entreprises a été posée à la fin du 19^{ème} siècle dans un contexte caractérisé d'une part, la révolution des transports et des communications, d'autre part la distribution et la production de masse.

A. L'organisation industrielle d'Alfred Marshall

(Alfred Marshall, (1842- 1924), est un économiste britannique, considéré comme l'un des pères fondateurs de l'école néoclassique, qui est l'un des courants de pensée dominants actuellement en économie, et l'un des économistes les plus influents de son époque)

Marshall parle d'organisation industrielle. L'organisation industrielle désigne une forme de système social où l'activité économique se serait autonomisée grâce à l'organisation du travail. Trois phénomènes énoncés par Marshall (division du travail, machinisme, extension des marchés) pour effet de rendre moins cher et plus précis le travail.

- La subdivision du travail (chacun est employé en fonction de ses capacités et de ses aptitudes (كفاءة), la pratique engendre le perfectionnement (إنchan)).
- les progrès du machinisme (lorsqu'un acte peut être ramené à la routine, il est exécuté par la machine)
- Marshall se focalisera finalement sur les aptitudes des Businessmen (prise de risques, connaissance des marchés) et l'efficacité comparée des différentes formes organisationnelles (industrie à domicile, manufactures, sociétés de personnes, sociétés de capitaux, associations et coopérations d'ouvriers).
-

B. L'organisation scientifique du travail de Taylor

(Frederick Winslow Taylor (1856-1915) était un ingénieur américain qui a mis en application l'organisation scientifique du travail, qui est la base de la révolution industrielle du XX^e siècle)

Organisation Scientifique du Travail, telle que l'a conçue Taylor, a accompagné la mutation industrielle du début du XXème siècle jusqu'à nos jours.

Dès son arrivée, Taylor constat a que le travail de l'atelier se faisait sous le régime du travail aux pièces. Par ailleurs, l'atelier était dirigé par les ouvriers et non par les chefs. Pour remédier à cette situation, il se livra alors à une guerre avec ses anciens collègues. Trois ans de luttes incessantes (grèves, sabotage des machines...), le rendement des machines finit par augmenter. Taylor décida alors de transformer le système d'organisation de telle sorte que « les intérêts des ouvriers et ceux de la direction soient communs et non plus antagonistes (خصم منافس) ». Il est considéré aujourd'hui comme le fondateur de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Obsédé(منحصر) par la productivité et l'élimination du gaspillage.

¶ Les principes d'organisation scientifique

Taylor, « le meilleur type d'organisation actuellement employé peut être défini comme un système dans lequel l'ouvrier donne sa meilleure initiative et reçoit en retour, un stimulant spécial de l'employeur ». Ce système qu'il qualifie « initiative et stimulant « المبادرة والتحفيز » serait en **contradiction complète avec l'organisation scientifique**.

1. **Le principe de l'Etude Scientifique des tâches** : L'élément le plus important de la méthode scientifique repose sur le **principe de la tâche individuelle** (le travail en équipes avait de fâcheuses conséquences(عواقب مؤسفة) sur le rendement de l'ouvrier). La spécialisation du travail, seule susceptible d'améliorer le rendement, implique **une division des tâches et une parcellisation** (تقسيم العمل و المهام) issues d'une décomposition en opérations élémentaires (augmente sa productivité).
2. **Le principe de sélection et d'entraînement des ouvriers** : Chaque tâche correspond à un profil d'aptitudes. Taylor insiste sur la sélection « sévère صارمة » des hommes (élimination de ceux qui refusent ou sont incapables d'adopter ces nouvelles mesures) et sur leur formation (il convient d'en faire des ouvriers de

premier ordre). On se dirige ainsi vers une **spécialisation des ouvriers** et une **adaptation de l'homme au travail**. (La formation individuelle)

3. **Le principe du contrôle et de l'encouragement** : Taylor préconise le contrôle constant et bienveillant de l'ouvrier par les agents de la direction ainsi que le paiement d'une prime journalière importante à tout ouvrier qui a travaillé vite et accompli la tâche fixée.
4. **Principe de la coopération entre managers et ouvriers** : Taylor insistera beaucoup sur la répartition du travail et de la responsabilité entre l'ouvrier et la direction. La direction doit se charger de tout ce qui dépasse la compétence des ouvriers. Le système se traduira par une séparation du travail entre la conception, l'exécution et le contrôle, c'est à dire entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent. Il s'agit d'employer :
 - ✓ un personnel chargé de développer la science du travail par l'étude des temps ;
 - ✓ un personnel composé d'ouvriers habiles (ماهرين) chargés d'instruire, aider et guider leurs camarades dans le travail
 - ✓ un personnel occupé à pourvoir les ouvriers des outils appropriés et à assurer l'entretien de cet outillage ;
 - ✓ des employés préparant le travail à l'avance.

Taylor soulignera que les premiers changements doivent être faits avec une prudence excessive (appliquer à un seul ouvrier). Pour faire inciter les uns après les autres, à modifier leur manière de faire (changement est une affaire de 2 à 3 ans, parfois 4 à 5 ans).

- ② **La diffusion des idées de Taylor** Tout au long de sa vie, Taylor avait su s'entourer de collaborateurs efficaces et compétents (plus de 200 entreprises ayant adopté une définition large des principes d'organisation scientifique, Ford, Renault, Michelin...).

C. L'administration industrielle et générale de Fayol

(Henri Fayol (1841-1925)) est un ingénieur (délégué en 1860 de l'Ecole nationale supérieure des Mines de Saint Etienne. (Business Schools américaines, qui traduisent le terme *administration par management*, feront la renommée de cet ingénieur)

1. La fonction administrative

A partir de ses différentes expériences, Fayol note que toutes les opérations ou fonctions auxquelles donnent lieu les entreprises peuvent se répartir entre les six groupes suivants :

1. opérations techniques (production, fabrication, transformation) ;
2. opérations commerciales (achats, ventes, échanges) ;
3. opérations financières (recherche et gestion des capitaux) ;
4. opérations de sécurité (protection des biens et des personnes) ;
5. opérations de comptabilité (inventaire, bilan, prix de revient, statistique) ;
6. opérations administratives (prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle).

Chacun de ces groupes reposera sur un ensemble de qualités et de connaissances que l'on peut résumer ainsi :

1. qualités physiques (santé, vigueur, adresse) ;
2. qualités intellectuelles (aptitudes à comprendre et à apprendre, jugement, vigueur et souplesse intellectuelles) ;
3. qualités morales (énergie, fermeté, courage des responsabilités, initiative, dévouement ، اللباقة ، التفاني ، الكرامة) ;
4. culture générale (notions diverses qui ne sont pas exclusivement du domaine de la fonction exercée) ;
5. connaissances spéciales (elles concernent exclusivement la fonction, soit technique, soit commerciale, soit financière, soit administrative) ;
6. Expérience (connaissance résultant de la pratique des affaires, c'est le souvenir des leçons qu'on a soi-même tirées des faits).

a. La prévoyance

« Prévoir, signifie à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir (action)»

Le programme d'action repose sur:

- a. les ressources de l'entreprise (outillage, matières premières...) ;
- b. la nature et l'importance des opérations en cours ;
- c. les possibilités d'avenir.

Aux yeux de Fayol, l'unité, la continuité, la souplesse et la précision, sont les caractères généraux d'un bon programme d'action. La confection d'un bon programme d'action nécessite chez le personnel dirigeant plusieurs qualités :

- ✓ l'art de manier les hommes (il faut d'habiles manieurs d'hommes ne craignant ni la peine, ni les responsabilités ; بحاجة إلى معالجين ماهرين لا يخشون العناء ولا المسؤولية)
- ✓ beaucoup d'activité (une attention continue) ;
- ✓ un certain courage moral (il faut concilier la prudence avec l'obligation de faire tout ce qui est en son pouvoir pour atteindre le meilleur résultat possible) ;
- ✓ une certaine stabilité du personnel (sans stabilité, il ne peut y avoir de bon programme de marche) ;
- ✓ une certaine compétence dans la spécialité professionnelle de l'entreprise et une certaine expérience générale des affaires.

b. L'organisation

« Organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matières, outillage, capitaux, personnel تنظيم العمل يعني تزويده بكل ما هو مفيد لتشغيله: المواد والأدوات ورأس المال والموظفين »

Après avoir subdivisé l'organisation en deux composantes, l'organisme matériel et l'organisme social, Fayol s'intéressera plus particulièrement à cette dernière composante. Le corps social doit remplir différentes missions : veiller à l'exécution du programme d'action, établir une direction compétente, concerter les actions et coordonner les efforts, définir les attributions, encourager le goût des initiatives et des responsabilités, faire observer la discipline, faire tout contrôler...

L'opposition entre Taylor et Fayol repose sur la conception structurelle de l'entreprise. En effet, **Taylor préconise une structure fonctionnelle avec une multiplicité de chefs, suite au principe de spécialisation.** La multiplicité des chefs dilue les responsabilités et institue des ambiguïtés الغموض au niveau du commandement. **Fayol** résout ce type de problèmes en proposant un principe fondamental : l'unité de commandement.

Derrière la notion d'organisation, Fayol entend insister sur la question du **recrutement et de la formation des cadres de l'entreprise.** Le recrutement fait partie des opérations les plus importantes et les plus difficiles pour l'entreprise.

c. Le commandement

Le commandement a pour mission de faire fonctionner le corps social. Le but du commandement est de tirer le meilleur parti des agents qui composent son unité. Fayol a identifié les qualités personnelles d'un bon chef : avoir une bonne connaissance de son personnel, éliminer les incapables, connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents, donner l'exemple, faire des inspections périodiques du corps social, réunir ses

principaux collaborateurs en des réunions, ne pas se laisser absorber par les détails, viser à faire régner un climat d'initiative et de dévouement du personnel ..تهدف إلى خلق مناخ من المبادرة وتفاني الموظفين.

d. La coordination

Coordonner, c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès.

e. Le contrôle

Le contrôle consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis. Il a pour but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour.

2. Les principes d'organisation

La fonction administrative n'a pour organe et pour instrument que le corps social. La santé et le bon fonctionnement du corps social dépendent d'un certain nombre de conditions que Fayol qualifie indifféremment de principes, de lois ou de règles. Ces principes sont souples et susceptibles de s'adapter à tous les besoins.

Principes	Caractéristiques
1. Division du travail	Elle est d'ordre naturel. Elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. L'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment des mêmes affaires, acquièrent une habileté, une assurance, une précision qui accroissent leur rendement. Elle a pour conséquences la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.
2. Autorité	L'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. Fayol distingue, dans un chef, l'autorité statutaire qui tient à la fonction, et l'autorité personnelle faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement...
3. La discipline	C'est essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents.
4. L'unité de commandement	Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef. La dualité de commandement est une source perpétuelle de conflits, parfois très graves, qui sollicitent particulièrement l'attention de chefs à tous les niveaux.
5. L'unité de direction	Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but. C'est la condition nécessaire de l'unité d'action, de la coordination des forces, de la convergence des efforts.
6. La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général	Ce principe rappelle que, dans une entreprise, l'intérêt d'un agent ou d'un groupe d'agents, ne doit pas prévaloir contre l'intérêt de l'entreprise. L'ambition, l'égoïsme, la paresse..., tendent à faire perdre de vue l'intérêt général au profit de l'intérêt particulier.
7. La rémunération	C'est le prix du service rendu. Elle doit être équitable et donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise. Fayol distingue pour les ouvriers, trois modes de rétribution (paiement à la journée, à la tâche, aux pièces) qu'il est possible de combiner à des primes, une participation des salariés aux bénéfices, des subsides (aides) en nature, des satisfactions honorifiques...
8. La centralisation	C'est un fait d'ordre naturel. La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise. Dans les petites affaires, où les ordres du chef vont directement aux agents inférieurs, la centralisation est absolue.
9. La hiérarchie	La hiérarchie est la série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. La voie hiérarchique est le chemin que suivent les communications qui partent de l'autorité supérieure ou qui lui sont adressées. Ce chemin est imposé à la fois par le besoin d'une transmission assurée et par l'unité de commandement.
10. L'ordre	Fayol distingue l'ordre matériel (une place pour chaque chose et chaque chose à sa place) et l'ordre social (une place pour chaque personne et chaque personne à sa place). L'ordre matériel doit avoir pour résultat d'éviter les pertes de matières et des pertes de temps. L'ordre social nécessite deux opérations administratives difficiles : une bonne organisation et un bon recrutement.
11. L'équité	Pour que le personnel soit encouragé à apporter dans l'exercice de ses fonctions toute la bonne volonté et le dévouement dont il est capable, il faut qu'il soit traité avec bienveillance ; l'équité résulte de la combinaison de la bienveillance avec la justice.

12. La stabilité du personnel	Fayol considère qu'il faut du temps à un agent pour s'initier à une fonction nouvelle et pour arriver à bien la remplir (en admettant qu'il soit pourvu des aptitudes nécessaires).
13. L'initiative	Concevoir un plan et en assurer la réussite, c'est ce que Fayol appelle l'initiative. C'est la liberté de proposer, d'exécuter... Un chef qui sait donner de l'initiative à son personnel, est infiniment supérieur à un autre.
14. L'union du personnel	« L'union fait la force » : l'harmonie, l'union dans le personnel d'une entreprise est une grande force dans cette entreprise. Fayol insiste sur un principe à observer (l'unité de commandement) et deux dangers à éviter (une mauvaise interprétation de la devise « diviser pour régner » ; l'abus des communications écrites).

D. Le management de Mary Follett

(Mary Parker Follett, 1868, 1933 à USA), est une conseillère en management et pionnière de la théorie des organisations du point de vue des ressources humaines

Frederick Winslow Taylor écrivait en 1911 : « Quand les hommes travaillent en équipe, l'efficacité individuelle tombe à peu près toujours au niveau du plus mauvais de l'équipe, voire en dessous عندما يعمل العمال كفريق واحد ، تتحسن الكفاءة الفردية دائمًا إلى مستوى الأسوأ في الفريق ، إن لم يكن أقل من ذلك ». Dans son usine de Bethlehem Steel, il « interdisait de constituer une équipe de travail de plus de quatre hommes sans une autorisation spéciale de la direction, valable une semaine seulement ».« أفضل قائد ليس له مرؤوسون ولكن يعمل معه رجال ونساء ».

D'un avis parfaitement opposé, Follett propose des méthodes permettant de tirer le meilleur parti possible du travail en groupe. Elle a déjà une conception très moderne d'une notion qui agite les milieux du management : le leadership. « Le Leadership est celui qui sait organiser l'expérience du groupe et tirer tout son potentiel ». Son rôle est : anticiper, organiser, coordonner le travail et avoir une vision globale de l'ensemble dont il est responsable. Il doit également développer les compétences de ses collaborateurs : « Le meilleur leader n'a pas de subordonnés mais des hommes et des femmes travaillant avec lui ».

Partie 2 : L'ENTREPRISE

Définition et fonctions de l'entreprise

L'entreprise est une entité économique indépendante qui utilise des moyens afin de produire des biens ou de services, destinés à être proposer sur un marché afin de satisfaire un besoin moyennant un prix en vue de réaliser le maximum de bénéfice ou subir une perte éventuelle.

L'entreprise forme une entité indépendante, elle utilise des moyens de production dont la quantité et la répartition varient en fonction de son activité et des moyens de financement utilisés.

Elle produit ou achète des biens et de services, il lui faudra rémunérer ses salariés et régler ses fournisseurs et rentrer en relation avec ses clients par les ventes à crédit.

Il est indispensable de conserver une trace écrite de toutes les opérations effectuées : c'est le rôle de la comptabilité.

Classifications de l'entreprise: Selon leur forme juridique:

Le classement des entreprises selon leur forme juridique est considéré comme la réponse à une double question:

1. - Qui possède l'entreprise?.
2. - Dans quel but la possède-t-on?

A partir de ces 2 questions on peut dégager 3 formes d'entreprises:

A-L'entreprise public: ce sont des entreprises qui appartiennent en totalité à l'état ; ce dernier détient l'intégralité du capital de pouvoir de gestion et de décision

B-L'entreprise semi-publique: ce sont des entreprises contrôlées par les pouvoirs publics (choix des investissements, niveau des prix, politique de l'emploi..) mais où des personnes privées participent au financement ou à la gestion.

C-L'entreprise privée : elles sont des entreprises individuelle ou sociétaires dont le capital est détenu par les privées

- **L'entreprise individuelle :** un seul individu détient le capital – personne physique au moral
- **L'entreprise sociétaire :** son capital détenu par deux ou plusieurs personnes et aussi convient de mettre en commun leurs biens ou leur travail ou les deux à la fois en vue de partager le bénéfice qui pourra être résulté
 - **Société des personnes :** société non collective – société en commandite simple et société de participation
 - **Société de capitaux :** société anonyme. Société commandite par action et société à responsabilité limitée SARL.

On part du principe que dès que l'entreprise atteint une certaine taille, il est nécessaire de préciser le rôle de chaque salarié, d'établir une hiérarchie, et de coordonner le travail de chacun. Il appartient ici aux dirigeants de l'entreprise de bâtir une structure, représentée par un organigramme et définir ce que l'on appelle une organisation. **L'organigramme** est une représentation graphique de la structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise. **L'organisation** consiste à la fois à prendre telles ou telles dispositions, à mettre en œuvre tels ou tels moyens en vue d'atteindre des objectifs, mais également à régler l'entreprise pour la faire fonctionner. **La structure de l'entreprise** est constituée par l'agencement des divers services les uns par rapport aux autres. Etablir la structure de l'entreprise consiste donc : à définir les services à constituer (c'est la répartition de tâches), à établir les attributions de chacun, à fixer les moyens qui doivent leur être affectés, à préciser les relations entre les services (relations hiérarchiques).

FONDEMENTS DU TAYLORISME

Le Système Taylor » qui est fondé sur:

- La sélection des travailleurs,
- L'adaptation à la tâche confiée,
- La division du travail,
- La préparation du travail,
- La répartition des tâches,
- Le suivi de fabrication.

ANOMALIES CONSTATEES AU TRAVAIL (USINE) PAR TAYLOR

Un tel système avait pour but de corriger la situation qui prévalait dans l'usine où il travaillait et qui se résume à :

- Une mauvaise organisation,
- Une mauvaise utilisation des moyens disponibles,
- L'utilisation de mauvais outils,
- La mauvaise utilisation des compétences,
- Les mauvaises méthodes de travail,
- La mauvaise ambiance...

ORGANISATION PROPOSEE PAR TAYLOR

Taylor propose une organisation à caractère fonctionnel avec 2 divisions :

1. Une pour la préparation du travail
2. Et l'autre pour l'exécution du travail.

FONCTIONS ESSENTIELLES

Selon FAYOL les 6 fonctions essentielles de l'entreprise sont :

- | | |
|----------------|--|
| 1.Technique | 5.Comptable |
| 2.Commerciale | 6.Administrative. (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler) |
| 3. Financière | |
| 4. De Sécurité | |

ORGANISATION SELON FAYOL

Fayol a mis en place une organisation avec:

- Un directeur,
- Des chefs de départements ,
- Des chefs de services,
- Des chefs d'ateliers ou de bureaux
- Des agents d'exécution.

Pour Fayol «Organiser c'est prévoir»,

LA THEORIE DES CINQ INFINITIFS DE FAYOL

Pour réaliser une bonne organisation, Fayol a défini la théorie des 5 infinitifs :

1. Prévoir : établir des plans d'action, prospective, étude de marché....,
2. Organiser : doter l'entreprise de moyens matériels et sociaux
3. Commander : faire agir, exercer l'autorité, imposer l'organisation,
4. Coordonner : créer l'harmonie dans les actes et les situer dans le temps et dans les actes, additionner les efforts dans une mutuelle compréhension,
5. Contrôler : s'assurer que la réalisation est conforme aux prévisions et que les résultats ont la valeur désirée.

QUALITES DU CHEF SELON FAYOL

Les qualités du chef Fayolien sont les 7 suivantes :

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. Bien connaître son personnel, | 5. Tenir des conférences, |
| 2. Eliminer les incapables, | 6. Négliger les détails, |
| 3. Donner le bon exemple, | 7. Faire régner l'activité et l'initiative. |
| 4. Faire les inspections périodiques, | |

Les structures de l'entreprise

Toute organisation nécessite une structure. La structure de l'entreprise représente pour cette dernière, ce que représente le squelette pour le corps.

Définition de la structure :

La structure de l'entreprise est définie comme étant l'ensemble des dispositions par lesquels une entreprise répartie, organise, coordonne et contrôle ses activités.

Les déterminants du choix de la structure

Il n'existe pas de structure idéale pour l'entreprise. Le problème revient alors à déterminer les facteurs qui poussent les entreprises à choisir telle ou telle structure.

- **La taille :** Généralement, l'évolution de l'organisation passe par une structure personnalisée pour évoluer vers une structure fonctionnelle, centralisée. Ensuite, avec la diversification des produits, on adopte une structure divisionnelle et pour retrouver une certaine flexibilité, on peut adopter une structure matricielle.

- **La technologie** : D'après Joan Woodward, il y a une relation entre la nature de la production de l'entreprise et sa structure. De la production à l'unité à la production de masse, à la production à la chaîne doit correspondre des structures différentes. En effet, à chaque niveau de complexité technique correspond une structure distincte.
- **L'environnement** : L'environnement (facilité ou difficulté des prévisions, nombre de concurrents, technologie fixe ou changeante, marché stable ou turbulent, administration efficace ou non, etc.) influence fortement le type d'organisation adopté par l'entreprise.
- **La formation des dirigeants** : La structure adoptée par l'entreprise est généralement très influencée par la formation des dirigeants.

Les différentes structures de l'entreprise :

Notion de l'organigramme : est une représentation graphique de la structure formelle, il permet de :

1. Comprendre la place de chacun.
2. Comprendre les liens hiérarchiques.
3. Comprendre les fonctions exercées dans l'entreprise.

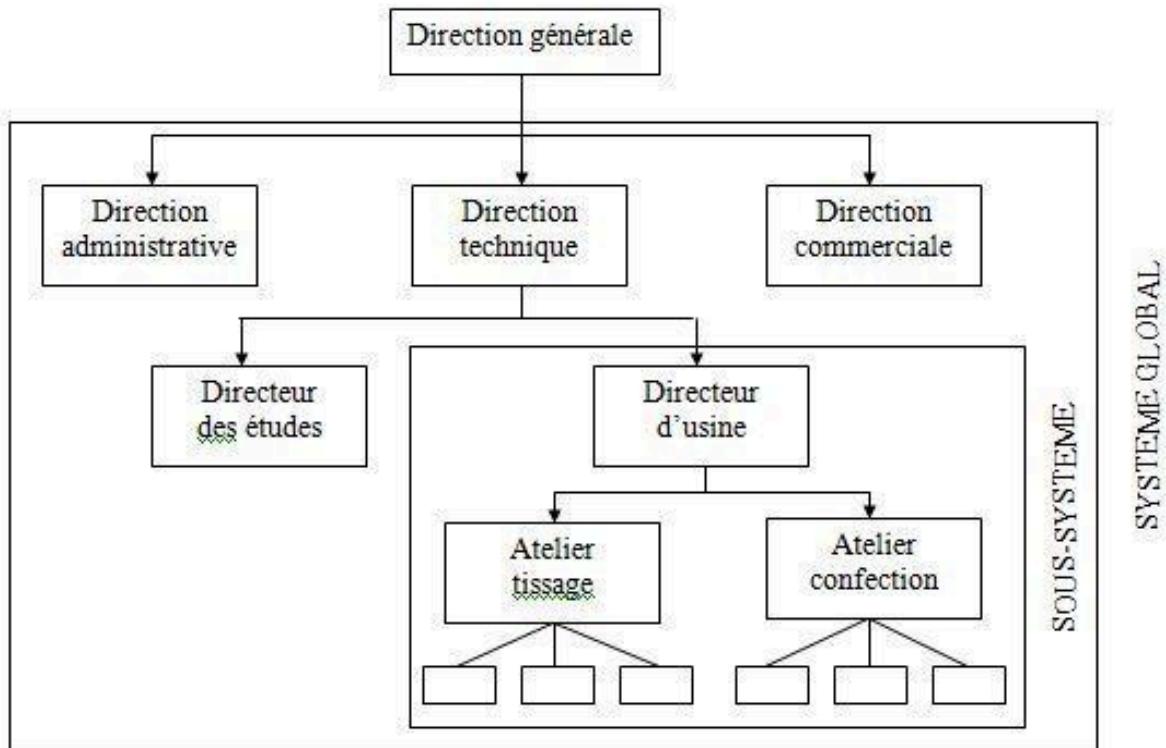
La structure hiérarchique :

Cette structure a été proposée par Henri Fayol, elle repose sur le principe de l'unité de commandement. Chaque salarié ne dépend que d'un seul chef, comme dans l'armée.

Les principes de cette structure :

- **L'unité de commandement** : chaque élément du système ou du sous-système relève d'un seul chef, lequel 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 la responsabilité** : C'est l'obligation pour un subordonné d'accomplir les tâches qui lui sont assignées et d'expliquer les résultats non satisfaisants.

Organigramme :



Les avantages de la structure hiérarchique :

- Chaque élément du système est conscient du résultat qu'on attend de lui.
- Structure simple, facile à mettre en place.
- Fonctionnement simple en appliquant l'unité de commandement.
- Responsabilité claires et définies.

Les inconvénients de la structure hiérarchique :

- Direction surchargé.
- Communication lente.
- Difficulté de trouver des responsables compétents dans tous les domaines.
- Risque de déformation de l'ordre donné (surtout quand il est oral), vu le nombre de niveaux parcourus par ce dernier.

Structure fonctionnelle :

Cette structure préconisée par F.W.TAYLOR, s'appuie sur les principes de l'organisation scientifique du travail (O.S.T). Un subordonné peut donc avoir des relations avec plusieurs supérieurs.

Les principes :

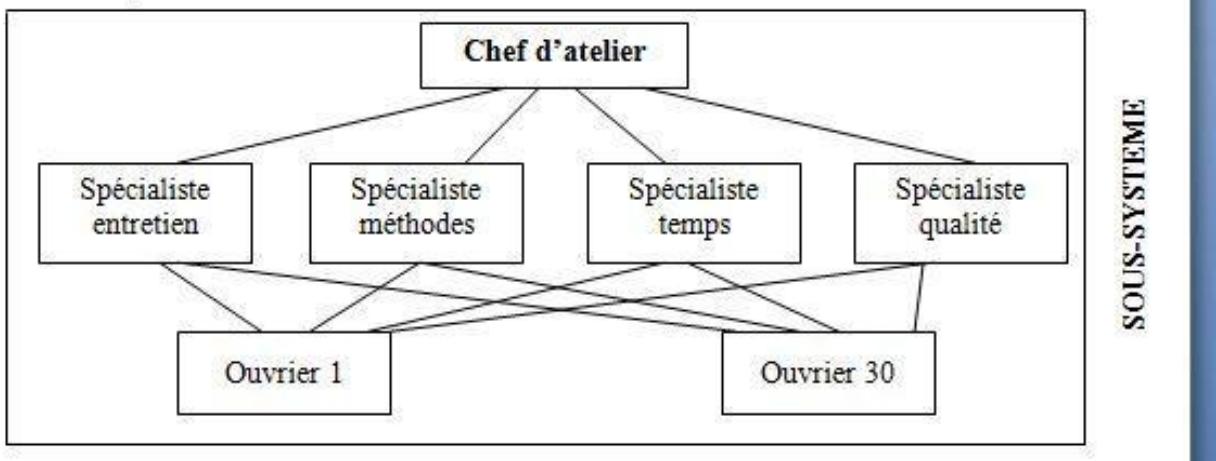
- L'absence de l'unité de commandement :

Chaque responsable peut intervenir dans le domaine de sa compétence auprès d'éléments dépendants d'autres sous-systèmes.

- **Spécialisation :**

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.

Organigramme de structure Fonctionnelle :



Les avantages de la structure fonctionnelle :

- L'appel à des spécialistes permet de résoudre les problèmes, forte compétences.
- La direction générale suit toutes les opérations
- Développement de compétences spécialisées à tous les niveaux.

Les inconvénients de la structure fonctionnelle:

- Centralisation forte de la direction générale qui se retrouve accaparée par des problèmes routiniers
- Risque de conflit entre les spécialistes
- L'existence de plusieurs chefs pour un seul subordonné.

La structure hiérarchico-fonctionnelle :

Elle a été mise au point dans les années 70 aux USA et s'appelle le plus souvent « staff and line ». elle combine les avantages des deux modèles précédents :

Il y a d'une part des cadres opérationnels qui commandent la ligne hiérarchique (unité de commandement) et d'autre part, des chefs fonctionnels, qui sont des spécialistes en position de conseil. Ils proposent des solutions aux chefs hiérarchiques, ils n'ont pas le pouvoir d'imposer leur solution.

Structure staff (réflexion) and line (action).

Principes de structure hiérarchico-fonctionnelle :

- **L'unité de commandement :**

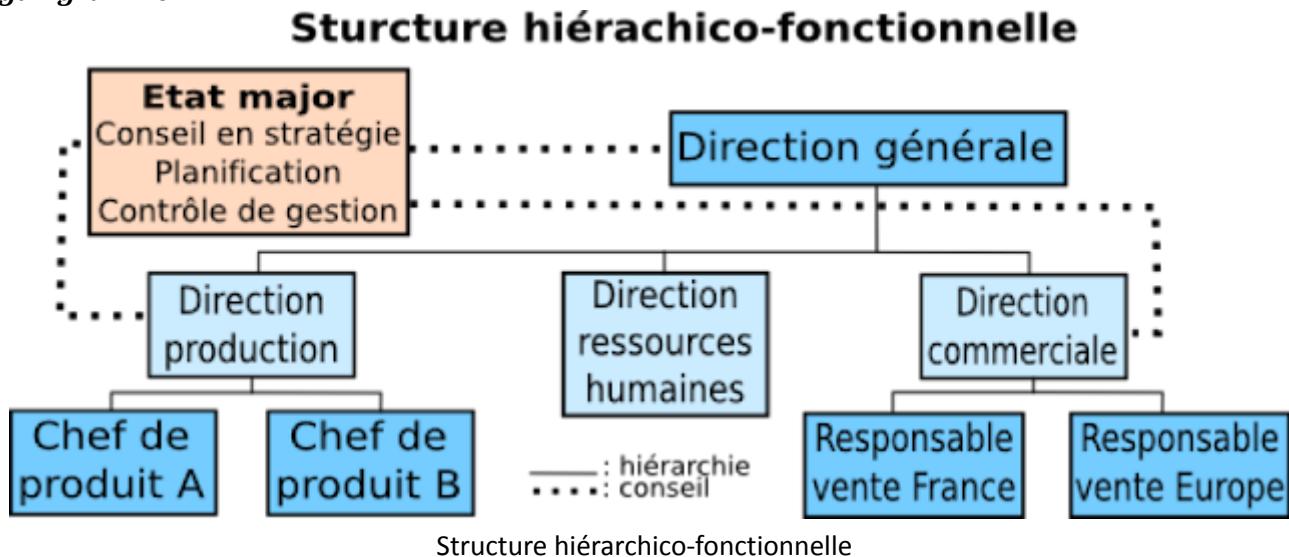
Le pouvoir appartient à des chefs hiérarchiques qui sont en ligne (ligne hiérarchique) et qui dispose d'une autorité générale : ce sont les opérationnels.

Les responsables en ligne doivent tenir compte des suggestions et des recommandations des responsables en staff et les transformer en ordre.

- **La spécialisation:**

La spécialisation est le fait de responsables qui conseillent, mais qui ne décident pas. Ils observent et sont au staff (état major), ce sont les fonctionnels. L'état major doit se confiner dans son rôle de conseiller et éviter de donner des ordres directes.

Organigramme :



Les avantages de la structure hiérachico-fonctionnelle :

- Des spécialistes et des chefs hiérarchiques collaborent pour résoudre des situations complexes

Les inconvénients :

- Conflit entre les opérationnels et les fonctionnels.

Structure Matricielle :

Début de 1970, Jay Galbraith décrit le principe de fonctionnement de la structure matricielle, qui est une **combinaison des structures fonctionnelles et divisionnelles**. Chaque salarié dépend à la fois d'un chef de projet ou chef de produit et d'un responsable fonctionnel.

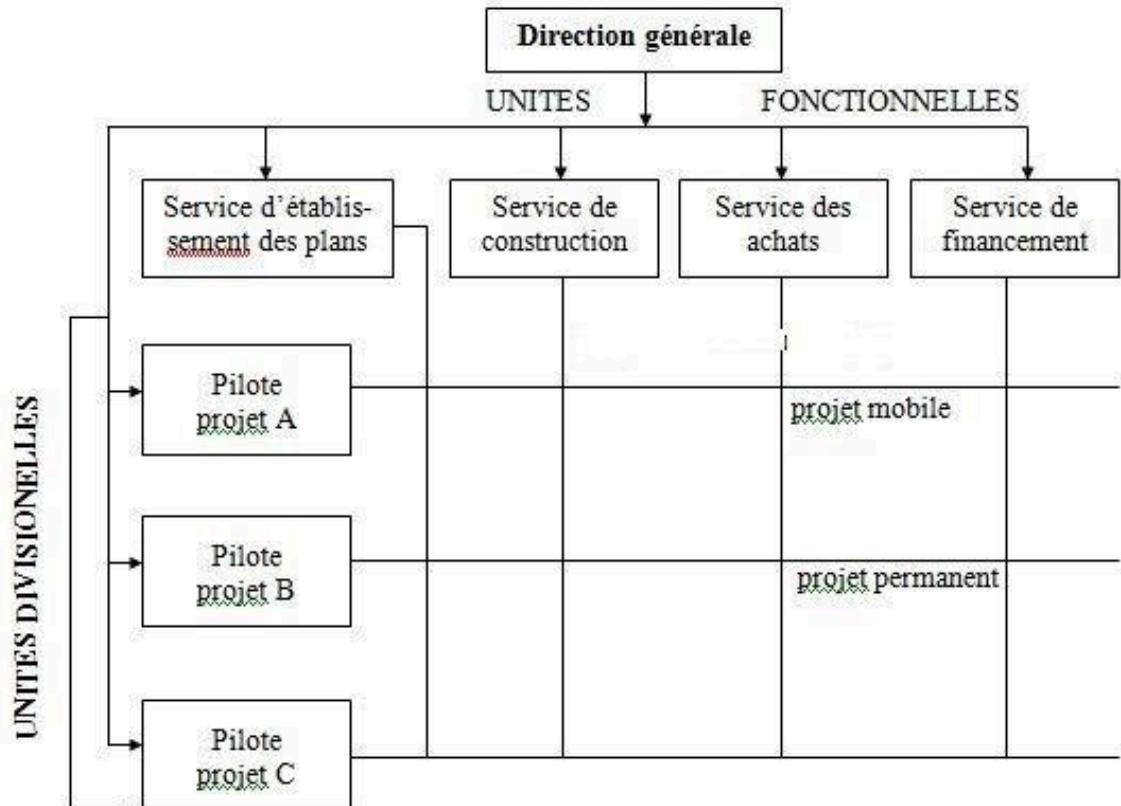
C'est une structure très évolutive, particulièrement adaptée aux entreprises qui peuvent fonctionner par projet.

Les principes :

La structure matricielle 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, projet..) en faisant appel à l'assistance des unités fonctionnelles.

Organigrammes



Les avantages de la structure matricielle :

- Chaque salarié profite des compétences de deux responsables
- Favorise la concurrence entre les chefs de projets.

Les inconvénients :

- Dualité de commandement qui exige beaucoup de concertation.
- Risque d'une certaine lenteur dans la prise de décision.
- Le personnel trouve souvent des ambiguïtés car cette structure ne précise pas clairement de qui doit-il dépendre.

Structure divisionnelle :

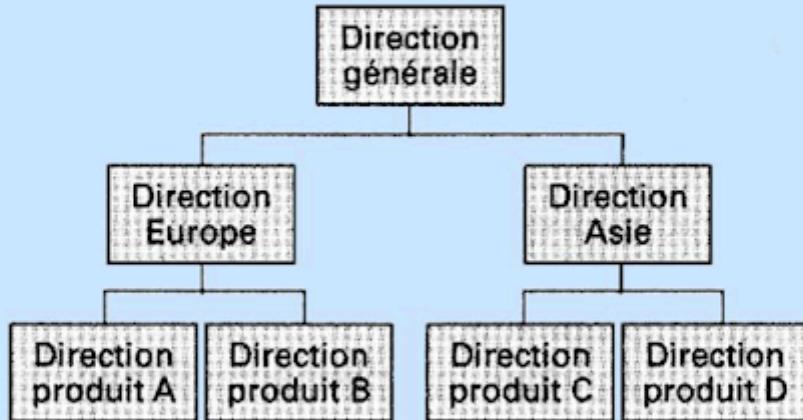
Cette structure repose sur une division donnant naissance à la création de sous-systèmes correspondant soit :

- aux différents produits ou famille de produits fabriqués ;
- aux différentes zones géographiques dans lesquelles opère le système ;
- aux différentes catégories de clients du système-entreprise.

La structure divisionnelle par produit, par exemple, repose sur une répartition qui se fait par rapport aux produits ou familles de produits. Chaque division a sa propre structure, ce qui peut aboutir à une structure composite.

Organigramme :

Structure divisionnelle



Organisation de la structure autour de pôles géographiques et/ou d'activités-types de produits

Management Ch15

Organigramme de structure divisionnelle

Les avantages de la structure divisionnelle :

- Structure décentralisée qui facilite la mesure des performances de chaque unité.
- Structure facilement adaptable (en cas de cession, ou création d'une activité)
- Division à taille humaine

Les inconvénients :

- Dispersion des ressources
- Coûteuse en raison de la multiplication des services
- Concurrence possible entre les divisions, qui ne doit pas être nuisible.