

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah



**Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
-FÈS-**

Master Juriste d'affaire

THÉORIES DE L'ENTREPRISE

PROFESSEUR : Mohammed ABDELLAOUI

Année Universitaire 2011-2012

Avant-propos

Ce cours est destiné à l'étudiant juriste qui aborde l'enseignement de théories de l'entreprise pour la première fois, comme à l'étudiant qui veut simplement mieux approfondir ses connaissances de base. Ce cours accorde à la prise de distance critique et à la mise en question des concepts et théories une grande importance, sa conviction est que ce champ d'études ouvre de larges pistes de réflexion sur de nombreux aspects de la vie tant au sein qu'en dehors des entreprises, aspects que de nombreux étudiants considéraient auparavant comme allant de soi. Il laisse notamment une grande place à la compréhension et à l'application des concepts et théories de l'entreprise, à la distinction formel-informel. La plupart des étudiants sont ou seront amenés à travailler dans une entreprise du secteur marchand ou non-marchand son ambition est de permettre aux étudiants de se forger un jugement personnel sur le fonctionnement des entreprises.

FÈS, septembre 2011

L' Auteur

Introduction générale

L'entreprise est un phénomène complexe et ce, compte tenu de la variété des champs d'études dont sa théorisation s'inspire (Economie, Gestion, Sociologie, Psychologie, Science politique, Science de l'ingénieur, etc.) et des particularités de son objet d'étude (absence d'homogénéité, absence d'autonomie ou d'indépendance, absence d'extériorité ou « d'out there » des observateurs, etc.), il n'est point curieux de soulever la problématique de l'éclatement de son objet d'étude et ce, bien que cette théorie a toujours été et sera toujours multiple. Plusieurs théoriciens (Richard SCOTT, Michel CROZIER,...) justifient cet éclatement en soulignant la complexité de son objet même.

Ladite complexité (organisationnelle) peut être illustrée selon Mary Jo HATCH (2000) par la parabole hindoue des six aveugles et de l'éléphant : *«La parabole raconte que six aveugles de l'Hindoustan rencontrent un jour un éléphant. Après leur rencontre, chacun décrit ce qu'il a éprouvé. Le premier raconte que l'éléphant était comme une feuille. Le deuxième désapprouve catégoriquement prétendant que cela ressemblait à un mur. Le troisième décrit l'éléphant comme un arbre imposant, le quatrième comme une lance, le cinquième comme une corde et le dernier était persuadé que c'était un serpent. Chacun d'eux a vu une partie différente de l'éléphant et en est ainsi revenu avec des compréhensions remarquablement différentes de cette créature »* (p.21).

La morale de l'histoire montre que les théoriciens sont semblables à ces aveugles, et les entreprises à cet éléphant. Comme les aveugles, les auteurs décrivent les phénomènes complexes avec des outils de perception sensorielle et intellectuelle qui les handicapent en limitant leur connaissance des vérités globales.

La complexité de l'objet d'étude des entreprises induit logiquement la coexistence en son sein de plusieurs écoles concurrentes et complémentaires (école classique, école des ressources humaines, école de la contingence, école des systèmes, etc.) et nous invite à regarder l'organisation selon des logiques différentes (métaphorique / transversale, traditionnelle / contingente, etc.). Ce regard laisse sous-entendre qu'aucune des logiques prises isolément n'est suffisante pour comprendre les organisations. D'où les avantages de la gestion contingente des entreprises.

Pour pouvoir accéder aux enseignements de l'ensemble de ces théories, chaque étudiant(e) se doit d'acquérir les concepts de base représentatifs de la réalité complexe des entreprises, de saisir la nécessité d'étudier les théories des entreprises et de maîtriser les écoles de pensée qui s'en dégagent.

L'analyse de ces différentes conceptions fait l'objet de l'enseignement de théorie des entreprises. Pour tracer les contours de cet objet, le cours de *théories de l'entreprise* sera structuré en trois chapitres :

Le **chapitre 1** de ce cours pourrait davantage être considéré comme une initiation aux concepts de base que les auteurs utilisent pour construire des théories sur les organisations. Au cours de ce chapitre, l'étudiant(e) apprendra à observer ces concepts à travers trois principales questions : Qu'est-ce qu'une entreprise? Quelles sont ces différentes dimensions ? Quel est le rôle du contrôle de gestion ?

Le **chapitre 2** vise à éclairer les principales théories de l'entreprise.

Le **chapitre 3** permettra à mieux maîtriser ce qu'est une structure organisationnelle et, dans cette perspective, à saisir les fonctions principales de l'entreprise.

Chapitre 1- L'entreprise : définition, caractéristique et contrôle

La manière classique de commencer un cours d'initiation générale est de donner une définition de l'objet que l'on va traiter, en l'occurrence l'entreprise. Comment avancer des propos sur un objet dont on ne sait pas ce qu'il est ? Commencer à définir l'objet paraît donc être l'abc de l'initiation aux théories de l'entreprise que tout étudiant en herbe se doit d'acquérir.

Section 1- Qu'est-ce qu'une entreprise ?

Cette section a pour objet d'effectuer un premier balayage. On entend y montrer la spécificité du concept entreprise à travers ses définitions et ses caractéristiques.

1. Le concept d'entreprise :

Il est difficile d'enfermer dans une définition unique le sens d'un mot comme entreprise qui s'applique aussi bien à un complexe industriel, qu'à un cabinet de conseil ou bien encore à un petit commerçant.

a- Dictionnaire Français LAROUSSE :

L'entreprise est une :

Action d'entreprendre quelque chose, de commencer une action ; ce que l'on entreprend : *Échouer dans son entreprise.*

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 : *Entreprise industrielle, commerciale.*

Action par laquelle on essaie de porter atteinte à quelque chose ou à quelqu'un : *Une entreprise contre la liberté.*

b- L'entreprise selon l'approche juridique

L'entreprise est un ensemble de moyens (un projet, un lieu de décision et de gestion

économique). D'un point de vue juridique, elle n'a *stricto sensu* **aucune consistance ni réalité**.

Pour exister juridiquement, l'entreprise doit opter pour l'une des formes prévues (entreprise individuelle, société civile ou commerciale, société coopérative, etc.) qu'elle doit revêtir nécessairement pour exister et se développer sur le plan légal.

La forme juridique choisie doit faire l'objet d'un enregistrement auprès des autorités compétentes (CRI, Registre du commerce et des sociétés ; direction des impôts...).

Lorsqu'il s'agit d'une société, cet enregistrement lui confère la personnalité morale et un statut juridique dont la forme dépend de l'objet social de la société, du nombre des apporteurs de capitaux, du montant des capitaux engagés, ainsi que du cadre législatif et réglementaire en vigueur.

Caractéristiques des différentes formes juridiques des entreprises au Maroc sont :

Société à Responsabilité Limitée (SARL) 2 minimum 10.000 DH La responsabilité est limitée au montant des apports. Environ 100H.

Société Anonyme (SA) 5 minimum 300.000 DH pour les SA fermées ou 3.000.000 DH pour les SA ouvertes.

La responsabilité est limitée au montant des apports. Environ 100 DH. Oui si l'entreprise fait appel à l'épargne publique.

Société en Nom Collectif (SNC) 2 minimum pas de capital minimum. La responsabilité est illimitée. Environ 100 DH.

Société en Commandite Simple (SCS) 2 minimum pas de capital minimum. La responsabilité est illimitée et solidaire pour certains et limitée au montant des apports pour d'autres. Environ 100 DH

Société en Commandite par Actions (SCA) 3 commanditaires et un commandité, pas de capital minimum. La responsabilité est illimitée et solidaire pour certains et limitée au montant des apports pour d'autres. Environ 100 DH.

c- L'entreprise selon l'approche économique

En économie, l'entreprise est traditionnellement définie comme étant « une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit ». En droit, l'entreprise est définie comme « la réunion des moyens matériels et humains coordonnés et organisés en vue de la réalisation d'un objectif économique déterminé ». L'INSEE, quant à elle, définit l'entreprise comme « Toute unité légale, personne physique ou morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchands ».

2- Dimension économique, humaine, sociétale et juridique de l'entreprise.

L'entreprise est une entité complexe qui revêt à la fois une dimension économique, humaine, sociétale et juridique.

a. L'entreprise comme réalité économique:

L'entreprise peut être définie à un niveau macro-économique comme un système/agent économique de production avec pour finalité la création de richesse. Elle doit ainsi produire des biens et des services destinés à être vendus sur un marché. La richesse créée n'est pas le produit vendu mais la transformation qui aboutit au produit vendu. Elle se mesure par la valeur ajoutée. C'est cette valeur ajoutée qui rémunère l'ensemble des ressources mises en œuvre pour la générer (capital, travail, savoir-faire...) Je vous propose un petit schéma où l'on voit que l'entreprise peut être considérée comme une boîte noire dans laquelle seul ce qui entre (inputs = combinaison de ressources : matières, énergies, capital, travail, information) et ce qui sort (outputs) est pris en compte.

b. L'entreprise comme réalité humaine

L'entreprise se définit également comme une collectivité, un groupe humain, des salariés qui contribuent à la réalisation d'objectifs stratégiques communs.

Le terme organisation désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains buts. Toute organisation a des règles, des normes, des valeurs et met en place un système de sanctions et de récompenses pour amener ses membres à se conformer à ce que l'organisation attend de ses participants. Ainsi, l'entreprise est une association d'hommes et de femmes à statuts variables (propriétaires, salariés, partenaires) dont les rapports sont complexes. Officiellement, chacun coopère à l'action collective en partageant les mêmes enjeux organisationnels. La convergence des enjeux peut être obtenue soit par des représentations communes, soit par une structure institutionnelle qui répartit les rôles et définit les collaborations. Elle peut également être favorisée par les connivences idéologiques, les identités culturelles, etc. Dans cette perspective, l'entreprise apparaît comme un système ayant des buts, des valeurs (philosophie d'entreprise) et une certaine mémoire (culture), avec des mécanismes d'auto adaptation et d'apprentissage organisationnel. Mais les membres d'une entreprise ont des attitudes et des comportements qui ne sont pas seulement, forcément coopératifs (stratégies individuelles, opportunisme, théorie des jeux...). Là où leurs intérêts divergent, ils expriment leurs conflits dans des luttes ouvertes, latentes ou indirectes, en obligeant les pouvoirs en place à des compromis et à des négociations. C'est pourquoi l'entreprise est aussi une arène politique. Les acteurs en présence essaient de modifier la situation à leur profit en fonction des opportunités qu'ils rencontrent et des marges de manœuvre dont ils disposent (comportement d'inertie, de rétention ou de dissimulation d'informations, de « tire au flanc », d'esquive ou de fuite) mais à cause de leur rationalité limitée au sens de H.Simon.

c- L'entreprise est une réalité sociétale

L'entreprise influence la société et l'environnement écologique.

L'entreprise est créatrice d'emplois, de revenus, de produits... mais aussi d'innovation et de progrès technologique. Elle se manifeste également de façon non économique dans d'autres domaines : social éducatif, politique, culturel.

L'entreprise agit sur son environnement, son activité ayant des répercussions sur l'activité d'autres agents économiques. Certains effets comme l'effet d'entraînement sur l'économie d'une région, la création d'emplois... sont favorables à l'environnement, on parle d'externalités positives. D'autres, les externalités négatives, ne le sont pas : nuisances,

pollutions, maladies, licenciements...

On reconnaît aux entreprises une responsabilité, elles mènent alors certaines actions, de façon spontanée ou sous la pression de l'environnement : économie des ressources naturelles, conditions de travail respectant la qualité de la vie, comportement éthique, investissement dans l'intérêt général de la société (investissements socialement responsables...).

c. L'entreprise est aussi une réalité juridique

Tantôt elle appartient à un individu (entreprise en nom personnel) c'est l'entreprise individuelle, tantôt elle est la propriété d'un groupement contractuel (société qui existe sous différentes formes juridiques sur lesquelles nous reviendrons : société en nom collectif, SA, SARL) c'est l'entreprise sociétaire. Les sociétés sont caractérisées par une volonté d'association en vue d'un but commun, avec apports de biens, de capitaux et de qualifications. Toute création de société engendre la constitution d'une personne morale distincte des membres appelés actionnaires qui, le plus souvent, limitent leur responsabilité à leur participation.

La grande diversité qui caractérise les entreprises, en termes d'activité et de dimension (ou taille), se retrouve également dans le domaine juridique où de nombreuses formes cohabitent. Le régime juridique d'une entreprise dépend de plusieurs paramètres comme l'activité, sa finalité et la propriété du capital. La forme juridique a bien évidemment une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise. En retenant comme paramètres celui de la propriété du capital et de la finalité de l'entreprise, on peut distinguer les entreprises du secteur privé, les entreprises du secteur public et enfin les entreprises de l'économie sociale.

d- L'entreprise et son environnement

L'entreprise n'est pas isolée, elle interagit avec de nombreux marchés avec lesquels elle échange et dont elle est dépendante

Du point de vue économique, l'entreprise est une organisation qui transforme des facteurs de production (i.e. des ressources comme le travail humain, les machines,...) en production (de biens ou de services, vendus sur le marché). La différence entre les recettes et les dépenses (liées notamment au processus de production et de commercialisation) est égale au profit, que l'entreprise cherche à maximiser quand elle est à but lucratif. Pour y parvenir,

l'entreprise doit être gérée de façon efficiente, et tous les salariés (dirigeants et employés) doivent avoir pour objectif d'y parvenir.

Par efficience, les économistes entendent que l'affectation des ressources est parmi les meilleures possibles, qu'il n'existe pas a priori une affectation plus avantageuse. Cela se rapproche du célèbre optimum de Pareto, qui caractérise une affectation pour laquelle il n'est pas possible d'améliorer la situation d'un individu sans détériorer celle des autres individus.

L'étude des conditions d'obtention de cette efficience est au cœur des préoccupations de l'économie industrielle, qui étudie la structure des entreprises et des marchés, ainsi que leurs interactions. Il existe des entreprises à but non lucratif, comme les services publics (école, santé,...) ou des associations. En général, elles sont financées par des donations et ne paient pas d'impôts. Par ailleurs, les employés peuvent avoir d'autres objectifs que de maximiser le profit : augmenter leur pouvoir, leur satisfaction personnelle (avoir un beau bureau, une belle voiture de fonction), ne pas trop travailler parce que peu motivé, etc.

Pour la suite, nous nous concentrerons cependant sur la recherche de la plus grande efficience. Structure, conduite et performance : le modèle SCP Le paradigme SCP a été développé au sein de l'université de Harvard par Edward. S. Mason à partir de 1939, puis poursuivi par ses collègues et étudiants dont Joe S. Bain (*Industrial Organization*, Wiley, 1959). C'est une approche descriptive du fonctionnement de l'entreprise, qui stipule que la performance d'une industrie (i.e. sa capacité à satisfaire les consommateurs) dépend de la conduite (i.e. comportement) des entreprises, laquelle est déterminée par la structure du marché, c'est-à-dire l'ensemble des facteurs qui concourent à sa compétitivité. La structure du marché et les conditions de l'offre et la demande influenceront la conduite de l'entreprise et sa performance. Par exemple une entreprise en situation de monopole fixera un prix plus élevé si la demande est inélastique que si la demande est élastique.

3- les objectifs de l'entreprise

Nous tenons à préciser que nous considérons l'objectif comme une finalité de l'entreprise et ils sont aussi des buts concrets et souvent quantifiables à atteindre dans un délai précis. Et des buts sont des étapes intermédiaires dans la réalisation des objectifs.

Les auteurs GUERNY et GUIREC¹ définissent les objectifs comme des résultats, généralement chiffrés, que l'on se fixe d'atteindre dans un certain délai. Ainsi, les buts sont compris ici, comme des objectifs subsidiaires dont la réalisation conditionne l'atteinte des objectifs fondamentaux de l'entreprise.

Dans la fixation et la mise en œuvre des objectifs, il faut tenir compte des hommes. En effet, la formulation des objectifs peut donner lieu à plusieurs interprétations qui vont se répercuter au niveau de la mise en œuvre. Par ailleurs, la formulation d'une série d'objectifs peut comporter à première vue des contradictions qui ne vont faciliter leur mise en œuvre. Lorsque les objectifs sont trop globaux, il y a nécessité en termes mesurables et immédiatement compréhensibles pour qu'ils soient réalisés avec un minimum d'efficacité.

Ainsi, il est indispensable de détailler les objectifs subsidiaires jusqu'au niveau le plus bas. Par ailleurs nous devons noter que les objectifs et buts devront être adéquats aux moyens dont dispose l'entreprise ceci afin d'éviter les ambitions irréalistes. C'est pourquoi, il est donc nécessaire de fixer des objectifs pertinents et de bien évoluer le potentiel de chaque secteur de l'entreprise.

Enfin, l'entreprise doit tenir compte des opportunités qui lui offre son environnement ainsi que des contraintes que lui impose ce dernier. Par environnement, il faut entendre l'ensemble des facteurs externes qui ont une influence sur l'entreprise, sa vie et son exploitation.

¹ Gilles Bressy et christian Konkuyt, Management et économasaie de l'entreprise, Ed.sirey,9^{ème} édition,paris,2008

Section2- Le contrôle de gestion dans les différentes entreprises.

Les objectifs du contrôle de gestion¹ sont identiques pour toutes les entreprises, quelque soient leur secteur et leur taille : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible.

Le contrôle de gestion pense, propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'efficience, de l'efficacité, des synergies, des gains de productivité et de la flexibilité. Si l'appréciation de la rentabilité reste généralement du ressort de l'analyse financière et des investisseurs (hedge funds, asset manager, OPCVM, petits porteurs, private equity, fonds souverains...) certaines approches telles que le tableau de bord prospectif (balanced scorecard) permettent d'anticiper son évolution future au regard des performances passées. Mais la mise en place des outils et des procédures de contrôle de gestion varie selon les entreprises.

1- Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises

a- Les spécificités des grandes entreprises :

Les analyses contemporaines de l'organisation ont montré qu'il n'y a pas de modèle standard de contrôle de gestion applicable dans toutes les entreprises.

En effet pour les grandes entreprises, la taille est le facteur essentiel qui conditionne l'organisation d'un contrôle de gestion. Il en découle :

Une structure lourde, rigide, parfois éclatée en plusieurs sites.

Des processus décisionnels long avec de nombreux acteurs.

Des systèmes d'information complexes.

Ces spécificités rendent difficile la mise en place d'un contrôle de gestion complet et intégré.

b- La position de contrôle de gestion dans l'organigramme des grandes entreprises.

Le contrôle de gestion doit aider les responsables fonctionnels « aide à la prise de décision » et opérationnels « contrôle de l'action ». Le système d'information du contrôle de gestion

¹ Hélène Ionine et autres « le contrôle de gestion : outils et pratiques » édition Dunod 2008.

utilise la structure de l'entreprise. De ce fait, sa place et celle du contrôleur varient selon les structures adoptées par les organisations.

Dans la plupart des grandes entreprises le choix de la position du contrôle de gestion se fait entre deux possibilités :

Une position fonctionnelle : soit le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière, soit il est indépendant si l'entreprise est très grande. Il est donc une fonction comme une autre au dessous de la direction générale.

Une position de conseil : directement rattaché à la direction générale, le service contrôle de gestion, décentralisé, travaille à tous les niveaux de la structure puis globalise les informations.

c- Le contrôle de gestion dans les groupes internationaux.

Plusieurs difficultés apparaissent pour gérer et contrôler les filiales à l'étranger d'un groupe :

L'autonomie de décision : la délégation des responsabilités et des décisions est plus ou moins importante selon l'identité du groupe et le comportement des leaders mais il est un domaine qui reste généralement de la compétence de la maison-mère : le budget d'investissement. La gestion des investissements d'une filiale permet de contrôler les activités et les grandes orientations.

Le système d'information : la difficulté essentielle est de rendre homogène le contrôle de gestion d'un groupe aux multiples activités, surtout s'il est international.

Malgré ces difficultés, il est souvent difficile de contrôler la gestion et d'apprécier la performance d'une unité établie à l'étranger pour de multiples raisons :

- Les différences entre les systèmes comptables des pays.
- Les différentiels des taux d'inflation des différents pays.
- La fluctuation des monnaies et donc des changes.
- Les différences de comportements humains et de culture entre les pays.

Avant toute analyse des coûts et des budgets, il faut donc procéder à des corrections et à des réajustements.

2 - Le contrôle de gestion dans les PME.

a- Les spécificités des PME

Les tâches et les services ne sont pas toujours clairement isolés. Les membres sont beaucoup polyvalents car les moyens sont limités. Les participants communiquent directement entre eux de manière informelle. La structure souvent floue s'adapte aux évolutions de l'entreprise.

Le dirigeant est le décideur principal. Son style de commandement est prépondérant pour orienter le mode de fonctionnement et de gestion de l'entreprise, l'importance du contrôle et de la délégation des pouvoirs.

b- La position de contrôle de gestion dans l'organigramme de PME.

Le rôle du contrôle de gestion dans une PME est identique et tout aussi important dans une entreprise plus grande. Les outils et les procédures du contrôle de gestion lui sont applicable en respectant ces spécificités, mais la pratique montre que le contrôle de gestion est peu formalisé et consiste seulement à agir lorsque des difficultés spécifiques apparaissent. C'est une gestion par exception des opérations courantes.

La position dans l'organigramme sera fonction du nombre de personnes et des services mis en place :

Ce peut être le comptable chargé de la comptabilité générale et analytique qui élabore les budgets et utilise les technique du contrôle.

Ce peut être le dirigeant si l'entité est petite ou s'il souhaite coordonner et suivre lui-même les activités.

La réalité des entreprises est loin de correspondre aux démarches théoriques proposées pour le contrôle de gestion. Si la comptabilité générale existe dans les entreprises, la comptabilité analytique apparaît peu fréquemment et le contrôle de gestion encore moins.

Chapitre 2- Les grands courants en théorie des entreprises :

Ce chapitre vise à présenter les grandes écoles de la théorie des organisations (l'école classique, l'école des ressources humaines, l'école de la contingence, Les théories des systèmes et de la décision et l'école socio technique), ainsi que les lectures métaphores et transversales de l'organisation et les sources d'idées qui les ont nourries. Un minimum de cohérence théorique se révèle nécessaire pour élaborer des principes opérationnels d'entreprise, à partir desquels les dirigeants animeront effectivement les ressources humaines. C'est pourquoi nous en présenterons les plus importants sous l'angle de la théorie des entreprises.

Section1- l'école classique, de relation humaine et de contingence

L'école classique fournit les premiers développements concernant l'organisation du travail et des fonctions de production et administrative. Les auteurs sont pour la plupart des ingénieurs et sont obnubilés par le *one best way*. L'Ecole des Relations Humaines réhabilite l'Homme au travail et adopte des approches plus psychologiques des organisations.

1. L'école classique :

L'école classique regroupe les auteurs (TAYLOR, FAYOL, etc.) dont la principale préoccupation était de trouver la bonne façon d'organiser le travail au sein d'une unité productive. L'approche adoptée par ces auteurs peut être qualifiée d'universelle en ce qu'ils prétendent que les préceptes qu'ils mettent en œuvre sont valables pour tout type d'organisation (« *one best way* »). C'est avec eux que les grands principes de gestion des organisations ont été posés : l'autorité s'exerce de haut en bas; l'entreprise est un tout, mais plusieurs fonctions doivent être distinguées; chacun est spécialisé dans une tâche précise (« *the right men in the right job* »).

a- Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915)

L'application des idées de Taylor débouche sur « *L'organisation scientifique du travail* ». Les principes du management scientifique s'expriment par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. En effet, Taylor énonce l'idée que les décisions relatives aux activités de production ne devraient pas être prises de façon

intuitives mais plutôt à la lumière d'une analyse scientifique des tâches individuelles. Autrement dit, l'application des méthodes scientifiques à l'analyse et l'amélioration des tâches sont le seul remède à ce que Taylor appelle « le plus grand mal du siècle » pour signifier l'inefficacité dans le travail.

Le point de départ de son approche est constitué par une étude systématique des processus de travail dans l'atelier ayant pour objectif l'élimination des mouvements inutiles et des temps morts. Les idées relatives à cette analyse systématique peuvent être résumées en quatre points :

1. La division horizontale du travail (les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé) et la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement.

2. La sélection scientifique (recrutement de l'individu le mieux capable d'accomplir la tâche), la formation et l'entraînement de l'ouvrier aux méthodes scientifiques de travail.

3. La division verticale du travail : Partager la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants, de telle manière que les ouvriers se concentrent sur l'exécution du travail et que les dirigeants se chargent de le concevoir, de le superviser et d'établir des directives, au lieu de tout confier aux ouvriers.

4. La mise en place d'un système de contrôle très stricte qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés.

En partant de l'idée selon laquelle le processus de production de l'entreprise peut être organisé et optimisé, afin d'obtenir une meilleure efficacité dans le travail (le *one best way* : la meilleure façon de faire), on peut dire que la gestion scientifique du travail s'articule autour de quatre axes principaux :

- a. L'implication des dirigeants dans le management qui ne peuvent ignorer les conditions de travail de leurs employés et doivent à ce titre concevoir et mettre en place des méthodes qui augmentent leur efficacité. Les dirigeants ont également la responsabilité de s'assurer de l'utilisation de ces méthodes et de veiller à leur bonne application.

- b. La rationalisation du travail qui doit permettre l'introduction d'une gestion scientifique du travail dans les ateliers et résoudre ainsi le problème de l'efficacité des méthodes empiriques. Il s'agit en particulier d'évaluer la durée nécessaire à l'exécution de chaque tâche grâce à une étude du contenu du travail, à l'analyse scientifique des mouvements et l'étude des temps d'exécutions.
- c. La mise en place d'un système de contrôle très strict qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés qui auront à l'exécuter et ceci dans le temps fixé.
- d. L'instauration de salaires différentiels aux pièces (A pièce rate system) : c'est système de rémunération incitatif, basé sur un salaire fixe et un salaire variable dépendant du nombre de pièces fabriqués au-delà d'un seuil journalier prédéterminé.

C'est ainsi que l'application du principe de l'organisation scientifique du travail entraînera dans les entreprises, la création de bureaux des méthodes, chargés de trouver des solutions pour améliorer l'efficacité du travail, par l'analyse des gestes des ouvriers, de leur fatigue et de leur temps de récupération et de définir les conditions optimales de réalisation d'une tâche.

L'application de ces méthodes de l'Organisations Scientifique de Travail (OST) constitue dans la pensée de Taylor un moyen non seulement pour augmenter les profits des entrepreneurs mais aussi une nouvelle approche pour résoudre le conflit entre « travail » et « capital ». D'après l'auteur, la discussion sur la question de la répartition des profits entre capital et travail doit céder la place à celle relative aux moyens permettant de d'augmenter ce profit pour que chacun puisse avoir davantage. L'OST est un moyen pour augmenter la productivité et par conséquent à la fois les salaires et les profits.

Les principes de base du taylorisme¹

1. Les tâches qui se répètent doivent être étudiées dans les moindres détails: outillages, ergonomie des postes de travail, manière de procéder, temps d'exécution...
2. Une fois cette étude réalisée, la meilleure façon de faire doit être enregistrée précisément et prescrite strictement à ceux qui réalisent cette tâche par la suite.
3. Les activités doivent être subdivisées en éléments de courte durée. Ce n'est que pour des tâches de courte durée qu'on peut obtenir des rythmes de travail élevés.

¹ Source: *Alternatives Economiques*, n° 137, mai 1996.

4. Le rythme de travail doit être imposé aux opérateurs et contrôlé fréquemment.
- S. Les tâches organisées de cette façon doivent pouvoir être confiées à des salariés ne disposant pas de qualification technique particulière.

b- Henri FAYOL (1841-1925)

Pour FAYOL, une des fonctions essentielles de l'entreprise a jusqu'à présent été négligée : c'est la fonction «**administrative**». Au-delà de la production, de la finance et de la vente, c'est la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle qui assurent aux yeux de l'auteur la réussite d'une entreprise. Cette fonction doit par conséquent être étudiée et enseignée. Comme pour Taylor, l'entreprise doit appliquer des principes rigoureux; mais pour Fayol toutes les activités dans l'entreprise se répartissent en six catégories :

1. La fonction technique : production, fabrication, transformation
2. La fonction commerciale : achats, ventes, échanges
3. La fonction financière : recherche et gestion des capitaux
4. La fonction de sécurité : protection des biens et des personnes
5. La fonction de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient...etc.
6. La fonction administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Cette dernière fonction représente ce que l'on nomme aujourd'hui « management ». Pour Fayol, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes. Ces principes, qui sont au nombre de 14, sont souples et susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel. Les quatorze principes développés par Fayol sont les suivants :

1. *La division de travail* : elle a pour conséquences la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs, elle permet aussi le développement des compétences et l'amélioration du rendement. Selon Fayol « l'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment les mêmes affaires, acquièrent une habileté, une assurance et une précision qui accroissent leur rendement ».
2. *L'autorité et la responsabilité* : En distinguant autorité statutaire et autorité personnelle. L'exercice de cette autorité implique de prendre ses responsabilités, notamment en matière de sanction.

3. *La discipline* : Le management a un rôle essentiel dans le maintien de l'ordre et de la discipline. Celle-ci se rapporte à l'obéissance, l'assiduité et le respect. H.Fayol insiste sur l'exemple que doivent montrer ceux qui délivrent des ordres. Une direction efficace doit en effet contribuer à une gestion rigoureuse et harmonieuse de l'activité.
4. *L'unité de commandement* : Ce principe, hérité de l'organisation des armées, signifie qu'un subordonné ne reçoit des instructions que de la part d'un seul supérieur. Selon H.fayol l'unicité de commandement est un moyen efficace pour stabiliser une organisation et limiter les risques d'incompréhension.
5. *L'unité de direction* : Il importe d'avoir un seul programme pour un ensemble donné d'opérations organisées autour d'un même but .L'unicité de direction est un facteur essentiel pour canaliser les efforts et rendre cohérentes les actions.
6. *La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général* de l'entreprise doit prévaloir contre l'intérêt des individus et des groupes, la fermeté et le bon exemple des dirigeants est un moyen que l'on peut utiliser à cet effet.
7. *Rémunération du personnel* : Chaque employé doit recevoir en échange de son travail une rémunération suffisante et équitable.
8. *La centralisation* : les décisions et la planification sont centralisées et prises par la haute direction
9. *La hiérarchie* : elle est constituée par la série de dirigeants allant du sommet jusqu'aux agents inférieurs. La communication suit la voie hiérarchique imposée par l'unité de commandement. Des passerelles peuvent toutefois exister entre dirigeant de même niveau hiérarchique pour faciliter la communication entre eux et en même temps assurer la rapidité de l'exécution de certaines opérations.
10. *L'ordre* : Il est à la fois matériel, moral et social, même si ce dernier n'est pas facile à réaliser puisqu'il exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise, et un équilibre constant entre ces besoins et ces ressources.
11. *L'équité* : elle est la somme de la justice et de la bienveillance, la justice résultant des conventions établies qui ne peuvent tout prévoir.
12. *La Stabilité du personnel* : La stabilité du personnel permet à celui-ci de bien remplir ses fonctions. En effet, étant donné que l'employé doit s'initier à une tâche et la maîtriser,

un roulement élevé du personnel est coûteux et néfaste pour l'entreprise. La stabilité du personnel a donc un effet positif sur la prospérité de l'entreprise.

13. *L'initiative* : l'initiative est la possibilité de concevoir, d'exécuter et la liberté de proposer. Selon Fayol, un dirigeant qui est en mesure d'encourager l'initiative de son personnel et de lui permettre de développer cette faculté est supérieur à celui que ne le sait pas.

14. *L'union du personnel* : il fait la force de l'entreprise, il est obtenue grâce à l'unité de commandement et au développement des communications verbales plus rapides, plus claires et plus harmonieuses que les communications écrites lourdes et lentes.

c- Weber et l'organisation bureaucratique du travail :

Dans son ouvrage « *Économie et société* », Max Weber distingue trois types distincts d'organisations. *Ces organisations se différencient quant à leur manière de légitimer le pouvoir dans l'organisation.* Weber identifie « l'autorité charismatique, l'autorité traditionnelle et l'autorité rationnelle-légale ».

Dans le cas d'une « *autorité charismatique* », le chef jouit d'une grande estime et d'une totale admiration de la part de ses collaborateurs, dont les plus proches peuvent être considérés comme de véritables disciples. On trouve ce type d'autorité dans certains ordres religieux, dans les mouvements révolutionnaires ou partis politiques mais aussi dans bon nombre d'entreprise où le chef est également celui qui a créé l'entreprise, ce qui confère une légitimité accrue à son autorité (Henri Ford, Renault, Bill Gates, etc.).

Dans le deuxième type d'organisation, le chef possède l'*autorité traditionnelle* en vertu du statut qu'il a hérité. L'autorité devient une partie du rôle du leader plutôt qu'une part de la personnalité du chef. Beaucoup d'entreprises sont soumises à ce type d'autorité. La plupart des PME sont des entreprises familiales qui se transmettent d'une génération à l'autre.

Le troisième type « *d'autorité rationnelle-légale* » correspond à la forme bureaucratique où la structure est très formalisée, la spécialisation des tâches est poussée, chaque personne occupe une place dans l'organigramme et exerce une fonction précise,

tous les processus de travail sont prédéterminés, toutes les éventualités sont prévues. Mais il est illusoire de vouloir tout prévoir. Et comme les règles ne peuvent pas tout prévoir, il demeure au sein de l'organisation ce que CROZIER qualifie de « *zones d'incertitude* ». Le contrôle de ces zones devient un enjeu de pouvoir¹.

Les critiques de la théorie classique de l'organisation²

« La plupart des découvertes classiques et des idées proviennent souvent d'analyses dans des parties différentes des grandes organisations. Mais les auteurs en déduisent le plus souvent que les découvertes faites dans une situation donnée sont valables dans tous les cas. Les quelques chercheurs qui ont examiné les structures globalement, l'ont fait dans des organisations où n'intervenaient que des tâches peu variées dans des domaines économiques limités et avec des moyens techniques peu diversifiés. Ils ont tiré cependant de ces analyses des conclusions applicables à toutes les organisations, En fait, le type d'organisation requis varie selon la nature des biens ou services fournis, les moyens mis en œuvre et l'environnement économique à un moment donné. L'organisation d'une unité de vente peut être très différente de celle exigée pour une unité de production. Une entreprise qui produit une denrée standard vendue à un petit nombre de consommateurs dans un marché stable requiert une forme et un style d'organisation entièrement différents de ceux d'une compagnie qui produit des objets à très haute technicité pour un marché plus dynamique. De par leur nature, la plupart des ouvrages d'organisation classiques ont une préoccupation fondamentalement différente de la nôtre. En effet, beaucoup de recherches en organisation et de théories sont centrées, implicitement, si ce n'est explicitement, *sur la meilleure façon d'organiser dans toute situation*. Nous pensons que la recherche de réponses à la question: "Quelles sortes d'organisation doit-on choisir en fonction des conditions externes ?" doit clarifier la théorie de l'organisation ».

2. L'École des Relations humaines :

L'école des relations humaines s'est développée en réaction aux excès du taylorisme qui dans sa recherche de la productivité a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux. La vision stratégique implicite de cette école reste identique à celle de l'école classique s'attachant à proposer un cadre d'analyse unique et universel. Mais l'approche de l'organisation évolue en intégrant une nouvelle dimension : l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe.

a- Elton MAYO et le célèbre effet Hawthorne

Elton Mayo¹ est considéré aujourd'hui comme le père fondateur de l'École des

¹ -Crozier relate l'exemple d'employés de maintenance qui avaient subtilisé les guides de réparation des machines de production des ateliers afin de se rendre indispensables lors des pannes.

² **Source** : P. Lawrence et J. Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, 1986, 1re éd. 1973, p.21-22.

Relations Humaines. Lors de ses expériences, Mayo souhaitait simplement vérifier l'hypothèse classique selon laquelle les conditions de travail et de rémunération influencent la productivité. Pour ce faire, il subdivise un atelier de bobinage en deux parties; dans l'une, il demande que la direction fasse évoluer divers paramètres, tels que les horaires, la luminosité, les primes, le temps de repos, etc., tandis que l'autre était conservée comme témoin. La surprise fut complète lorsque l'équipe de Mayo découvrit peu après que la productivité s'accroissait également lorsque les expérimentateurs détérioraient les mêmes conditions.

L'une des principales conclusions des travaux de Mayo est alors que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration à un groupe. En effet, l'employé ne réagit pas en tant qu'individu mais en tant que membre d'un groupe. Au delà de l'organisation formelle, il existe donc une organisation informelle qui obéit à une logique de sentiments et d'appartenance.

b- La pyramide de MASLOW et la théorie de la hiérarchie des besoins

Maslow a élaboré une théorie des motivations qui repose sur la hiérarchie des besoins humains .Cette approche peu se résumer en cinq besoins : les «besoins physiologiques », les «besoins de sécurité », les «besoins d'appartenance », les «besoins d'estime», les « besoins de réalisation de soi et d'accomplissement»².

Cette théorie peut s'appliquer dans le domaine du travail. Les individus dont les besoins sont primaires (physiologiques et de sécurité), recherchent un travail spécialisé tandis que ceux qui désirent atteindre le plus haut niveau de l'échelle des besoins, préféreront un travail à responsabilité. On voit bien la portée d'une telle théorie lorsqu'on la confronte au modèle taylorien. En retirant toute la dimension intellectuelle du travail de l'ouvrier du fait de la spécialisation, les théories de l'école classique supposent que

¹ George Elton Mayo (1880-1949) est d'origine australienne. Après avoir suivi des études de médecine à Edinbourg en Ecosse et de psychologie en Australie, il devient professeur de psychologie et de philosophie. En 1922, il émigre aux Etats-Unis et se spécialise comme chercheur en psychologie industrielle en étudiant notamment le comportement au travail.

² - D'après cette théorie, on ne peut satisfaire les besoins d'un niveau qu'à partir du moment où ceux du niveau inférieur sont à peu près satisfaits.

l'Homme n'a qu'un niveau de besoins, ce qui les conduit à considérer que le seul mécanisme de motivation est de nature économique. Les ouvriers sont attirés par les récompenses et menacés de punitions. Or, l'Homme a aussi des besoins supérieurs que l'organisation doit chercher à satisfaire. Il est difficile d'imaginer dans ce cas que l'implication nécessaire au bon déroulement de l'entreprise soit forte, lorsque les besoins primaires des salariés n'étant pas satisfaits,

L'Ecole des relations humaines est reproché d'avoir une vision simpliste des problèmes de l'organisation, réduisant ces derniers à des problèmes psychologiques individuels. L'amélioration des relations humaines est une condition non suffisante, pas même nécessaire à l'augmentation de productivité. Morin écrit que la variable "relations de pouvoir" a été oubliée.

Si l'approche "Ecole des Relations Humaines" est présentée par la hiérarchie comme un modèle idéal, la maîtrise n'ose plus intervenir de peur de faire chuter la productivité en dégradant ses relations avec les subordonnés. La maîtrise a besoin de disposer d'un pouvoir réel, faute de quoi on risque fort d'avoir de bonnes relations et une faible productivité.

La solution est un échange bonnes relations contre productivité satisfaisante. Cette transaction ne peut cependant pas être exprimée de manière trop explicite entre l'encadrement et les exécutants, sinon on retombe dans un management de type X (Mc Gregor)

3- L'école de la contingence

On rassemble un grand nombre d'auteurs dans cette école : Woodward, Lawrence et Lorsch, Burns et Stalker... Les théories de la contingence (Contingence = dépendance) se caractérisent par leur rupture avec les courants de pensée normatifs classiques qui prônent l'existence d'une seule forme structurelle meilleure dans tous les cas (le fameux « one best way » est ainsi remis en cause), pour donner comme alternative le principe selon lequel il n'y a pas de structure d'organisation idéale, mais autant de « best way » qu'il existe de contextes différents. Dans leur ouvrage « *Adapter les structures de*

l'entreprise », Lawrence et Lorsch montrent que *les organisations font face à l'environnement en se fractionnant en unités de façon telle que chacune d'elles a pour principale tâche de traiter une partie des conditions externes à l'entreprise*. C'est la conséquence du fait que chaque groupe de dirigeants a une zone d'action limitée, chacun ayant la capacité de traiter seulement une portion de l'environnement et les membres de chaque unité deviennent par différenciation des spécialistes de tâches particulières.

Si l'adéquation entre l'environnement et la différenciation est nécessaire, elle n'explique pas tout. *L'entreprise doit aussi avoir une bonne intégration entre les différentes unités qui la composent*. Plus les organisations sont différenciées, plus elles doivent traiter des problèmes de communication entre subdivisions. Lawrence et Lorsch définissent alors l'intégration¹ comme *«la qualité de la collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement»* et améliorer la performance de l'organisation : *les organisations les plus performantes sont celles qui ont la meilleure intégration avec les différenciations adéquates par rapport aux environnements*.

En définitive, Lawrence et Lorsch n'accordent aucune attention au processus inverse par lequel les changements dans l'organisation peuvent causer des changements dans l'environnement. En d'autres termes, ils laissent une faible place au concept de stratégie.

Section2- Les théories des systèmes et de la décision et d'économie industrielle.

D'autres écoles en termes de pensée d'entreprise avanceront l'idée qu'il n'y a pas d'organisation idéale mais des organisations adaptées à leur contexte. On retiendra essentiellement une profonde continuité et complémentarité des enseignements de ces diverses écoles.

1- Les théories des systèmes et de la décision

a- La théorie des systèmes

¹ - Les moyens d'intégration sont multiples : la *ligne hiérarchique*, les *contacts directs entre managers*, les *services de liaison*, les *règles interdépartementales*...

C'est à Bertalanffy¹ que l'on attribue la théorie des systèmes. Cette théorie assimile l'organisation à un système (ensemble des parties interdépendantes agencées en fonction d'un but) complexe, finalisé, hiérarchisé, commandé et ouvert sur son environnement que l'on définit comme l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise ayant une influence sur elle et qu'elle peut influencer en retour. En outre, l'analyse systémique repose sur l'idée que pour bien comprendre le fonctionnement d'un tout, il faut examiner les relations existant entre les parties de ce tout.

Les principaux concepts associés à la théorie des systèmes sont ceux de système ouvert et de système fermé, de rendement et d'efficacité, d'entropie, de sous-système, d'équifinalité et de synergie.

L'originalité de la pensée systémique n'est cependant pas à sous-estimer. Cette remise en question permanente des axiomes et des buts que l'organisation recherche est aujourd'hui singulièrement d'actualité dans un monde industriel mouvant, où il n'existe, pour aucune entreprise, de piliers stables sur lesquels fonder des stratégies immuables. C'est dans cet esprit, qu'ont été développées un certain nombre de techniques, telle la " logique floue " découverte en Californie en 1965 par Lofti ZADEH ». Par rapport à une logique conventionnelle selon laquelle une proposition ne peut être que vraie ou fausse, la logique floue accepte des degrés de vraisemblance. Ex : Un homme de 1,80 mètres est-il grand ? OUI/NON à Réponse de la " logique floue " : l'homme de 1,80 mètres appartient à l'ensemble flou " très grand " avec une probabilité de 15 %, à l'ensemble flou " grand " avec une probabilité de 75 % et à l'ensemble flou " moyen " avec une probabilité de 10 %. Application pratique : Cette logique a été appliquée au système de métro automatique de la ville de SENDAI au Japon.

Les japonais (dont le professeur SUGENO) ont, d'ailleurs, plusieurs longueurs d'avance dans le domaine de la logique floue.

Ainsi, en s'opposant aux combinaisons binaires 0-1, la logique floue devrait permettre

¹ Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972) est d'origine autrichienne. Chercheur brillant, il s'intéresse à des domaines aussi variés que la biologie, l'épistémologie, la philosophie ou la psychiatrie. La plupart de ses travaux ont été consacrés à l'exploration des applications de la théorie des systèmes à l'ensemble des phénomènes psychologiques et sociaux.

aux ordinateurs de demain de travailler " dans toutes les nuances du gris " ainsi que le fait le cerveau humain.

b- Les théories de la décision

Le principal modèle s'inscrivant dans le cadre des théories de la décision est ce lui de la rationalité absolue/limitée de H.A Simon.

On entend par rationalité, une situation de choix dans laquelle l'acteur rationnel en face de plusieurs branches d'alternatives va choisir celle qu'il croit aboutir au meilleur résultat global. C'est dans cet esprit que s'inscrivent les travaux de H. SIMON, CYERT et MARCH

1- Herbert SIMON (1916) . Prix Nobel d'Économie en 1978.

Son ouvrage le plus célèbre est " *administrative behavior* " (1947). Ainsi " *l'homme administratif* " de SIMON se distingue de " *l'homo oeconomicus* ", car il ne maximise pas, économiquement, son utilité, il ne connaît pas tous les paramètres indispensables à la prise de position rationnelle, et il n'a pas une fonction de préférence stable et durable. Le but de la théorie dite " de la rationalité limitée " est donc de mettre en lumière les limites pratiques de la rationalité humaine et de s'efforcer trouver les moyens (entraînement, formation, adhésion à de nouvelles valeurs) de repousser ces limites.

Ainsi, le décideur navigue souvent dans le brouillard car :
Les informations dont il dispose ne sont pas complètes. Ses capacités d'abstraction, de synthèse ou d'analyse sont limitées Il est influencé par des émotions et des événements extérieurs (professionnels ou privés), étrangers à la décision qu'il doit prendre rationnellement.

Ainsi SIMON oppose à la rationalité absolue, la rationalité " procédurale " qui va consister à une succession de décisions itératives, qui cherchent, en fonction des erreurs passées, à s'approcher de la moins mauvaise solution possible.

2- Richard CYERT (1921 ...) et James MARCH (1928 ...)

Disciples de SIMON ils se sont efforcés, au travers d'un célèbre ouvrage : " *A behavioral theory of the firm* " (1963), de donner un caractère opératoire aux idées de SIMON.

Ils décrivent toutes les entreprises comme des processus dynamiques et continus de prises de décisions. Ils remarquent que l'entreprise est " *un groupe de participants aux demandes disparates* ", bien que tous aient, " *in fine* " intérêt à la bonne marche du système. Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision. Donc les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible. Ainsi, selon eux, la théorie du comportement de la firme peut être résumée en 4 concepts fondamentaux :

1- La résolution des conflits : Une entreprise étant composée de coalitions de membres ayant des buts différents, il est nécessaire de mettre au point des procédures de résolution des conflits.

2- L'élimination de l'incertitude : Une firme cherche à éliminer progressivement les multitudes d'incertitudes qui l'entourent, mais telles les têtes de l'hydre, elles renaissent sans cesse à Irrationalité incontournable des choix à long terme.

3- La recherche de la problématique : Il est indispensable de rechercher les vraies causes des problèmes posés dans l'entreprise sans utiliser de masques (indulgence pour les " *amis* " et dénigrement des " *ennemis* ") : Il faut voir les réalités en face.

4- L'apprentissage : Les entreprises changent leurs comportements et la perception qu'elles ont des choses avec le temps, et ce qui est vrai aujourd'hui ne sera peut-être pas vrai demain (vision systémique).

2- L'approche de l'économie industrielle

Cette approche s'intéresse à la place de l'entreprise dans le système économique. Elle s'interroge sur les raisons d'existence de l'organisation notamment vis-à-vis du marché.

a- La théorie des coûts de transaction (TCT)

La théorie des coûts de transaction est définie par Ronald.H.Coase dans un article de 1937 « *The nature of the firm* » où l'auteur s'interroge sur les raisons d'existence des organisations. Il y montre que c'est la comparaison entre les coûts de transaction du

marché et les coûts de transaction internes qui, pour une situation donnée, permettent de déterminer quelle est l'organisation la plus pertinente.

Dans le prolongement des travaux de R.Coase, Williamson approfondit l'approche économique des coûts de transactions et les raisons qui conduisent l'entreprise à remplacer les relations avec le marché par l'internalisation des activités. On entend par coûts de transaction les coûts de fonctionnement du système d'échange dans une économie du marché, à savoir les coûts d'information, de négociation, de comportements liés au recours au marché pour procéder à l'allocation de ressources et transférer les droits de propriété des éléments objet d'échange. L'existence des organisations est ainsi justifiée, quand il est possible de réaliser des économies de coûts de transaction. L'organisation hiérarchique constitue ainsi une solution alternative au marché en permettant de réduire les coûts de transaction même si d'autres coûts, à savoir les coûts d'organisation, apparaissent. On ne peut donc remplacer le marché par l'organisation que si l'économie sur les coûts de transaction reste supérieure aux coûts organisationnels.

De manière générale, quatre paramètres vont déterminer dans quel cas l'organisation hiérarchique prévaut sur le marché :

Paramètres liés aux comportements des acteurs :

La rationalité limitée des individus qui les empêchent, lors d'une décision, de prendre en considération l'ensemble des aspects d'une situation.

L'existence de comportements opportunistes qui consistent pour les acteurs concernés à recourir à la ruse et à la mensonge dans leurs propres et uniques intérêts, en déguisant la vérité et en veillant à exploiter les circonstances à leur avantage (relation de dépendance, asymétrie de l'information)

Paramètres liés aux caractéristiques de l'environnement :

L'incertitude et la complexité de l'environnement : ils peuvent influencer négativement la qualité des prestations et rendent difficile la maîtrise des différents aspects du contrat, en d'autres termes, toutes les dimensions du contrat et leurs conséquences éventuelles.

Le petit nombre d'acteurs présents sur le marché.

A ces différents facteurs viennent s'ajouter La fréquence des transactions et le degré de spécifié des actifs.

De ces éléments, il est alors possible de dégager certaines orientations en matière de choix entre l'organisation hiérarchique et le marché. En règle générale, en l'absence totale d'incertitude et dans le cas d'une spécificité faible des actifs, le marché reste la forme d'organisation la plus efficace. A l'inverse, dans un contexte de forte incertitude et d'une spécificité forte des actifs, l'internalisation s'avère préférable, ce qui tend à privilégier l'organisation hiérarchique par rapport au marché.

b- La théorie d'agence :

La relation d'agence est « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent » (Jensen et Meckling). La théorie d'agence a pour principal objectif de mettre en avant les divergences d'intérêts potentielles entre les différents partenaires de l'entreprise (dirigeants, actionnaires et créanciers) .En effet, selon Jensen et Meckling, les différents acteurs de l'entreprise, s'ils veulent maximiser leur propre utilité, peuvent avoir des intérêts divergents. Ainsi par exemple, le dirigeant d'une société mandaté par les actionnaires n'agit pas nécessairement au mieux en faveur des intérêts de ses mandants. Cette relation pose alors problème du fait de la divergence d'intérêts et notamment de l'asymétrie d'information entre les deux parties lesquelles engendrent un ensemble de catégories de coûts désigné sous le nom de coût d'agence : les coûts de surveillance pour éviter les comportements déviants des mandataires, les dépenses d'incitation, les coûts de justification pour convaincre les mandants que leurs actions sont bien conformes à leurs intérêts.

Dans la relation d'agence, il y a asymétrie d'information, c'est-à-dire que l'information détenue par les deux personnes (le principal et l'agent) n'est pas la même, l'agent a en général une connaissance plus grande sur la tâche qu'il doit accomplir que le principal, donc le contrat est incomplet et si le principal veut contrôler l'agent, il doit supporter des coûts d'agence (dépenses de surveillance, commissaires aux comptes...).

La théorie d'agence tente ainsi de définir la forme d'organisation et les types de contrats susceptibles de minimiser ces coûts d'agence.

Chapitre 3- Structures et fonctions d'entreprise

La conception structurelle d'une entreprise représente, en quelque sorte, la carte cognitive illustrant la manière dont les managers regardent et pensent la différenciation et l'intégration de leur entreprise. L'avantage de regarder la structure selon des logiques différentes (simple, mécaniste, professionnelle, etc.) réside dans le fait qu'une telle démarche, d'une part, stimule l'appréciation de la différenciation et le besoin d'intégration et, d'autre part, aide à observer les différents points de vue qui composent une organisation, et donc à comprendre les conflits et les contradictions.

Section1- les principales fonctions de l'entreprise.

Les fonctions de l'entreprise sont à la base de la départementalisation de celle-ci dans le cadre d'une structure fonctionnelle.

Elles sont toutes les six nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Il s'agit des fonctions de :

- Production ;
- R & D ;
- Marketing, ventes ;
- Administration, finances ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Planification stratégique.

1. Production

L'entreprise met à la disposition des consommateurs des produits (biens ou services). En les supposant mis au point, il est indispensable de les produire ; on dira aussi de les fabriquer (usiner).

Le système de production décrit l'ensemble du processus grâce auquel l'entreprise produit un bien ou un service apte à satisfaire une demande à l'aide de facteurs de production acquis sur le marché.

Dans le cadre d'une entreprise, le système de production, outre sa finalité

première qui est de produire un bien économique, cherche à satisfaire d'autres objectifs secondaires :

- La fonction de production doit permettre à l'entreprise de satisfaire la demande qui lui est adressée ce qui suppose que l'entreprise adapte sa capacité de production au volume des ventes.

- Les biens économiques produits doivent être de bonne qualité, c'est-à-dire doivent permettre de satisfaire les besoins de la clientèle.

- Le système productif adopté par l'entreprise doit proposer les plus faibles coûts de production possibles de manière à garantir la compétitivité de l'entreprise.

- Le système de production doit certes produire, mais dans des délais raisonnables, c'est-à-dire en conformité avec le niveau de la demande à laquelle doit faire face l'entreprise.

- Le système productif doit être flexible soit pour pouvoir s'adapter aux variations de la demande, soit pour tenir compte des évolutions de l'environnement productif de l'entreprise (innovations technologiques...), soit pour permettre une production simultanée de plusieurs types de produits différents en même temps.

2. Recherche et Développement

Un produit n'existe que s'il a été défini. L'unité de Recherche et Développement explore en permanence les évolutions possibles du produit. Elle sera informée de l'émergence de technologies nouvelles, de nouveaux concepts, de nouveaux matériaux, de nouvelles manières de procéder.

La " veille " tout azimut est une activité essentielle de la fonction R & D qui doit ensuite et en permanence incorporer de l'innovation dans les produits d'aujourd'hui et

préparer les produits de demain.

La fonction R & D a en charge l'élaboration de prototypes et leur mise au point. Elle se situe en amont de la fonction de production avec laquelle elle collabore étroitement.

La fonction R & D doit aussi établir un lien fort avec la fonction de planification stratégique – l'avenir de l'entreprise – et avec la fonction marketing qui identifie et mesure les attentes du marché.

3- Marketing, vente

Le marketing est dans l'entreprise une fonction intégrée comme toutes les autres fonctions, il concourt à la conduite de l'entreprise. Le marketing est un moyen optionnel pour permettre d'optimiser les objectifs poursuivis dans l'échange et satisfaire le mieux possible les besoins exprimés et latents des consommateurs.

Le produit, une fois conçu doit être ou pouvoir être fabriqué (bien) ou pouvoir être assumé tel que prévu (service) avant d'être proposé aux consommateurs. Ce sont les équipes ou les services de vente – internes ou externes à l'entreprise – qui auront pour mission de trouver les clients, c'est-à-dire ceux qui, accepteront d'acheter le bien ou le service et de le payer. Pour soutenir l'action des équipes de vente, l'entreprise développera une action marketing, c'est-à-dire un ensemble de mesures telles que des études de marché, des tests de produits, des analyses de satisfaction, de la promotion et de la publicité. Outre la fonction d'appui à la vente, une des fonctions essentielles d'un département marketing est de définir le plus précisément possible qui est susceptible de devenir un client, que faudra-t-il pour qu'il le soit (prix, qualité, délai de livraison...) et pour qu'il le reste (connaissance de l'évolution de ses attentes, de ses besoins futurs).

Le rôle du marketing est de tisser un lien entre votre entreprise et le consommateur. Le marketing possède à la fois un rôle d'action et d'analyse dans l'entreprise. Il sert à concevoir et offrir des produits qui vont satisfaire le consommateur.

Tout au long de vos démarches de marketing, il vous faudra utiliser l'ensemble des moyens dont dispose votre entreprise pour vendre ses produits ou services aux clients. Le tout devra être fait de manière réfléchie et structurée, mais aussi rentable.

Pour tisser un lien entre l'entreprise et le consommateur, le marketing répond à cinq fonctions :

- a. chercher à connaître et analyser la demande;
- b. planifier et développer des concepts de produits ou de services;
- c. communiquer aux consommateurs des informations pertinentes sur le produit ou le service;
- d. organiser la transaction des droits de propriété;
- e. distribuer les produits ou offrir les services sur leurs marchés respectifs.

De nombreuses études montrent que l'acquisition d'un client nouveau est généralement bien plus coûteuse que le maintien dans le temps d'une relation commerciale avec des clients existants. D'où l'importance et la valeur d'un fonds de commerce, c'est-à-dire d'un ensemble de clients récurrents, d'accès facile, avec qui un dialogue peut être développé.

Une des missions essentielles d'un service marketing sera de pouvoir définir les nouvelles attentes du marché de manière à permettre au dirigeant d'orienter l'action du service R & D et d'intégrer ces attentes dans sa réflexion stratégique.

4. Administration, finances

Au cœur des services support de l'entreprise, la fonction administration, gestion, organisation prend en charge le quotidien des activités administratives.

Une multitude d'actes administratifs sont nécessaires pour assurer un fonctionnement harmonieux notamment des services de production et de vente. Certains de ces actes sont imposés par l'environnement (déclaration TVA, publication des comptes annuels), d'autres sont tout simplement indispensables au fonctionnement de l'entreprise (faire les factures, mettre en place un système de sécurité, ouvrir et classer le courrier entrant,...).

Tous les aspects financiers doivent aussi être gérés avec rigueur car il est essentiel qu'à tout instant, il y ait un équilibre entre les besoins financiers et les ressources financières au risque de ne pouvoir assurer la pérennité de l'entreprise.

De nombreux organigrammes sont possibles pour rattacher les différents "services de soutien", que sont les services administratifs, à des dirigeants de l'entreprise. Cela pourra dépendre de sa taille, de son passé,... L'essentiel sera de veiller à leur efficacité, de réévaluer régulièrement la pertinence des procédures utilisées, de comparer le coût – si ces services sont réalisés en interne – avec le coût d'une sous-traitance... à qualité égale.

Le dirigeant doit régulièrement remettre en cause les procédures utilisées en matière administrative, comme d'ailleurs en matière de production, en utilisant une démarche telle l'analyse de la valeur.

5. Gestion des ressources humaines

La GRH peut être définie comme l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif.

Aspect quantitatif: la quantité de facteur travail disponible dans l'entreprise doit correspondre à ses besoins.

Aspect qualitatif: la main d'œuvre disponible doit par ailleurs disposer des compétences nécessaires à l'entreprise.

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...

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.

6. Planification stratégique

Ce qui se passe aujourd'hui dans l'entreprise est le résultat des actions engagées hier. Ce qui se passera dans l'avenir sera la conséquence des actions que vous lancerez aujourd'hui ou que vous vous préparez à lancer demain.

De même que, en tant que créateur, vous avez d'abord fait un plan d'affaire avant de lancer une activité nouvelle, de même, une fois chef d'entreprise, vous réajusterez votre plan stratégique pour tenir compte des réalités (le marché ne répond pas comme vous l'imaginiez...) ou pour saisir des occasions qui ne se reproduiront plus ou parce que vous venez de discerner une nouvelle opportunité commerciale dans votre environnement...

Les signaux internes à l'entreprise (des clients mécontents, problèmes de trésorerie, recherche et/ou mise au point prenant plus de temps que prévu, démission ou incompétence d'un employé...) comme les signaux externes (apparition d'un nouveau concurrent, nouvelles attentes de la clientèle, opportunité immobilière...) doivent vous amener à réfléchir... et à décider, en veillant à la cohérence des politiques arrêtées. Ayez une vision claire de la route à suivre et faites-la comprendre par tous ceux qui, à vos côtés, par une multitude de décisions quotidiennes, ont pour mission de la mettre en œuvre. Ne changez pas tout le temps de cap, tenez-le un temps suffisant pour être en mesure de décider qu'il est bon ou pas. Ce temps est essentiellement fonction de la nature de vos activités.

La fonction "planification stratégique", qui devrait résulter périodiquement d'une analyse S.W.O.T. (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats), ou A.F.O.M.

(Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est souvent une fonction oubliée ou négligée au sein des P.M.E. C'est seulement si elle est " consciemment exercée " que le dirigeant pourra s'assurer de la cohérence des objectifs de toute nature fixés à chacun dans l'entrepris

Section 2- les structures de l'entreprise

Cette section a pour objet d'effectuer un premier balayage. On entend y montrer la nécessité de structurer l'organisation et la définition de la structure organisationnelle.

1. La nécessité de structurer l'organisation¹ :

Le terme *structure* renvoie à la relation entre les parties d'un tout organisé. La structure représente l'architecture générale de l'entreprise, **la répartition des tâches, des pouvoirs et des responsabilités**. Elle représente, en quelque sorte, le squelette de l'organisation, c'est-à-dire l'ossature formelle sur laquelle repose l'ensemble des activités de l'organisation, illustrant la manière dont les gestionnaires pensent la différenciation interne et l'intégration de leur organisation. L'étude des structures organisationnelles est dans cette perspective l'une des clés de voûte de la compréhension de l'entreprise en tant qu'organisation. Commencer à définir et à préciser la nécessité d'une structure paraît donc être essentiel à la description et à l'analyse des choix fondamentaux de l'organisation, des facteurs de contingence et des configurations structurelles.

Dès qu'une action atteint un certain degré de complexité ou qu'il s'agit d'action collective, il est nécessaire d'organiser, c'est-à-dire de diviser et coordonner. Cette double exigence (division et coordination des tâches) est le fondement de la structure. Le travail de l'organisateur (créateur de structure) s'apparente à cet égard au travail de l'architecte. L'architecte doit agencer les pièces de l'immeuble, c'est-à-dire organiser l'espace d'habitation pour assurer un certain nombre de fonctions (réception, préparation des repas,

¹ ABDELLAOUI M. ; et all . cours « théorie des organisation » FSJES Fès 2005.

sommeil, etc.) tout en réalisant une cohérence d'ensemble. Le plan représente l'architecture retenue. De manière analogue, le travail de l'organisateur consiste à agencer la répartition des tâches pour assurer les différentes fonctions permettant à l'entreprise de fonctionner. L'organigramme représente de façon formelle l'organisation retenue.

L'organisation suppose donc division et coordination des tâches. La structure va matérialiser cette division et assurer la coordination par des mécanismes appropriés. Dans cette optique, analyser une structure commence donc habituellement par l'identification des facteurs de différenciation des activités de travail, qui indiquent également les défis majeurs portant sur l'intégration des unités organisationnelles, des fonctions et des personnes qui composent l'organisation et révèlent sa diversité. Dès qu'il y a diversité, il faut donc structurer pour agir, car l'acte de structurer est, selon la définition de JARNIOU P. et TABATONI P., un « principe de l'action collective »¹.

2. Définition de la structure organisationnelle :

Bruno LUSSATO (1977) définit la structure comme « *l'ensemble des relations non fortuites reliant les éléments entre eux et au tout* »². Le caractère multiforme de la structure ressort de cette définition, de même que son caractère voulu : ***la structure ne naît pas spontanément.***

Pour Henry MINTZBERG, la structure est la « *somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* »³. La fonction technique de la structure ressort clairement de cette définition : fournir les moyens concrets de division et de coordination du travail.

Alain DESREUMAUX élargit la définition de la structure en indiquant qu'il s'agit « *d'un ensemble de dispositifs selon lesquels une entreprise, ou plus généralement une organisation, répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente*

¹ - JARNIOU P. et TABATONI P., « Les systèmes de gestion, politiques et structures », Paris, PUF, 1973.

² - LUSSATO B., « Introduction critique aux théories d'organisation », Paris, DUNOD, 1977.

³ - MINTZBERG H., « Structure et dynamique des organisations », Editions d'Organisation, Paris 1982.

d'orienter le comportement de ses membres»¹. Cette définition fait bien apparaître les trois caractéristiques de la structure :

- c'est un ***ensemble de dispositifs*** : matériellement une structure c'est des procédures et règles formalisées, « non fortuites », pensées et construites : la formalisation rend compte jusqu'à quel point les règles et les procédures gouvernent les activités organisationnelles. Il en résulte l'image d'une organisation impersonnelle souvent associées aux entreprises formalisées.

- ces dispositifs assurent ***la réalisation de la division des tâches et de la coordination***, fondements de l'organisation. De tels dispositifs ainsi formalisés contribuent à la coordination en s'assurant que les activités organisationnelles souhaitées soient accomplies correctement.

- la finalité ultime de la structure est de ***faire agir les hommes dans le sens souhaité par l'organisation***.

3- choix fondamentaux de l'entreprise :

La théorie contemporaine, et notamment MINTZBERG qui a dressé une remarquable synthèse des travaux, privilégie une ***approche analytique contingente***² qui ***définit les différents paramètres à combiner pour élaborer une structure***, non pas idéale mais acceptable dans un contexte donné. La construction d'une structure va s'appuyer sur des ***choix fondamentaux de division*** (externe ou interne) des activités, des unités organisationnelles et des ressources de pouvoir liées à la direction de l'entreprise, le ***choix de mécanismes de coordination*** et le ***choix des paramètres de conception*** d'une structure.

a. Les choix fondamentaux de division :

Pour structurer l'organisation, trois choix fondamentaux doivent être réalisés :

¹ - DESREUMAUX Alain, « Structures d'entreprises », Edition Vuibert, Paris 1992.

² - Cette approche s'oppose à l'approche très normative de FAYOL et de TAYLOR qui privilégiant un aspect singulier : l'unité de commandement chez FAYOL avec la préconisation d'une structure hiérarchique comme structure idéale, la compétence fonctionnelle chez TAYLOR avec la préconisation d'une structure fonctionnelle comme structure idéale.

- *Les choix d'internalisation ou d'externalisation des activités* : il s'agit de définir les frontières de l'organisation, c'est-à-dire de choisir si telle ou telle activité (ou fonction) doit être exercée par l'organisation elle-même ou s'il est préférable de les sous-traiter à l'extérieur de l'entreprise. Ce qui est internalisé relève de l'organisation, donc de la régulation organisationnelle, ce qui est externalisé relève de la régulation contractuelle (sous-traitance, franchise, etc.).

- *Le choix de la départementalisation de l'organisation* : la départementalisation correspond à la manière dont les activités sont réparties dans l'entreprise. Historiquement, FAYOL retient un découpage par fonctions qui privilégie l'unité de commandement. TAYLOR préconise un découpage qui met en avant la compétence technique et la spécialisation. L'évolution des grandes entreprises, notamment General Motors et General Electric, les pousse à développer des activités très diversifiées sur des marchés non homogènes. La départementalisation repose alors sur des couples produit-marché. Cette organisation multidivisionnelle va être la forme prédominante de nombreuses grandes entreprises dans les années 60-70 avant qu'elles n'effectuent un recentrage sur leur métier de base dans les années 80. L'essor de grands projets a conduit à développer d'autres formes de division des tâches (comme la structure matricielle) qui permettent de structurer et de gérer les actions de groupes de travail dont les compétences sont très diverses.

- *Le choix de la répartition du pouvoir et du contrôle de la dynamique sociale* : c'est la question récurrente de l'animation des hommes (cf. infra). Il est clair que le degré de centralisation de la structure¹, le degré de participation des individus aux décisions, et les modes de coordination sont les paramètres de structuration influents directement sur le processus d'animation des hommes.

b. Le choix des mécanismes de coordination :

La hiérarchie d'autorité ne suffit pas à elle seule, bien qu'elle y contribue significativement, à intégrer les nombreuses activités identifiées par la division du travail, en particulier au fur et à mesure que l'organisation croît en taille et en complexité ou

¹ - La centralisation répond à la question du niveau hiérarchique à hauteur duquel les décisions sont prises.

œuvre dans un environnement instable et incertain. De nombreux mécanismes complémentaires doivent être conçus afin de combler les écarts entre la coordination réalisée par la hiérarchie et celle qui est exigée par la division du travail. Dans cette perspective, MINTZBERG distingue la coordination par des «*mécanismes d'ajustement*» et par des «*mécanismes de couplage*» :

LA SUCCESSION DES MÉCANISMES DE COORDINATION

D'après J.-P. HELFER, M. KALIKA et J. ORSONI (p.229)



identifie trois mécanismes de couplage pour procéder à la coordination : le *couplage communautaire* (c'est le cas où deux services ou deux individus, etc., utilisent les mêmes moyens : machines-outils, ordinateurs, camions, etc. Le partage de ressources communes les oblige à se coordonner même si leur travail respectif n'a aucunement besoin de l'autre), le *couplage séquentiel* (il exprime l'interdépendance d'un poste de travail aval par rapport à un poste de travail amont, comme cela se produit sur une chaîne de production), et le *couplage réciproque* correspond au cas où l'interdépendance est réciproque. Un poste de travail a besoin du travail de l'autre mais lui en fournit aussi.

- MINTZBERG identifie trois mécanismes d'ajustement pour procéder à la coordination : l'*ajustement mutuel* (c'est le mode de coordination d'opérateurs peu nombreux qui ajustent leurs activités par contacts directs de gré à gré, par négociation ou compromis), la *supervision directe* (c'est le mode de coordination du travail de plusieurs opérateurs, assuré par un supérieur hiérarchique qui les dirige) et la **standardisation** (elle portera sur les procédures du travail, les résultats, les normes et les qualifications).

Au fur et à mesure de son développement (notamment en termes de taille et de type de départementalisation), une entreprise tend à privilégier successivement les différents modes de coordination selon la séquence suivante :

c. Le choix des paramètres de conception d'une structure :

Les paramètres ci-dessous aident à concevoir la structure d'une entreprise en établissant des liens entre la division du travail et la coordination des tâches. En association avec les mécanismes de coordination (Cf. supra), ils fournissent des outils d'analyse pour résoudre les problèmes concrets de conception de l'organisation.

A- La spécialisation du travail :

Il est nécessaire, dans une structure, de spécialiser dès que les tâches se répètent et qu'une seule personne ne suffit pas pour y faire face. La spécialisation des tâches a une traduction fonctionnelle dite « *horizontale* » et une traduction selon le nombre de niveaux hiérarchiques dite « *verticale* ». La spécialisation horizontale correspond au découpage des tâches dans l'ordre séquentiel de leur réalisation tout au long d'un processus de fabrication. La spécialisation verticale correspond à la séparation de l'exécution du travail de son administration et de son contrôle : elle traduit l'existence de niveaux et donc de pouvoir hiérarchique : plus le nombre de niveaux hiérarchiques augmente, plus l'éventail de la subordination de chaque chef à la base de l'organigramme diminue, c'est-à-dire moins d'autonomie pour les collaborateurs, des tâches moins répétitives nécessitant des supervisions directes, et des procédures moins développées exigeant également des contrôles directs compte tenu, par exemple, du caractère peu structuré des tâches. Il appartient au manager, à qui incombe la responsabilité de définir une structure organisationnelle, de gérer ces deux formes de spécialisation et savoir comment spécialiser le travail.

La spécialisation des tâches : Avantages et Inconvénients

D'après J.-P. HELFER, M. KALIKA et J. ORSONI (p.217)

Avantages	Inconvénients
Permet la répétitivité des tâches.	Peut provoquer une monotonie de tâches.
Engendre des économies de productivité.	Peut réduire l'implication des personnels.
Facilite l'apprentissage individuel.	Peut conduire au travail à la chaîne et à ses excès.

Simplifie l'identification des responsables en interne.	Réduit la polyvalence des personnels.
Simplifie l'identification des interlocuteurs par les partenaires de l'entreprise	Limite la flexibilité interne.
Autorise des recrutements de haut niveau pour des fonctions très spécialisées.	Ne facilite pas la compréhension globale des problèmes
Facilite la formation des personnels	Peut renforcer la dépendance à l'égard de quelques spécialistes

B- La répartition de l'autorité :

La répartition de l'autorité se fonde sur plusieurs modalités distinctes : l'*unité de commandement* où chaque subordonné ne dépend que d'un seul chef (toutes les informations et toutes les décisions remontent à un supérieur hiérarchique commun : FAYOL en fut le défenseur¹, l'*autorité dans la spécialité* où les subordonnés (les ouvriers) dépendent de l'un des responsables (contremaîtres). Ces derniers ne disposent pas d'une autorité générale, mais d'une autorité dans leur spécialité : TAYLOR en fut le défenseur². La recherche de la flexibilité et de la réactivité incite aujourd'hui les entreprises à combiner les deux modalités précédentes pour en accueillir les bienfaits. Le principe est celui de l'*autorité partagée* ou de la *double ligne* (staff and line). On trouve alors dans l'entreprise deux catégories d'individus qui constituent les deux lignes : la ligne hiérarchique, celle des décideurs, elle est composée des opérationnels (parmi ceux-ci règne une unité de commandement très nette) et la ligne des conseils, formée des fonctionnels (DRH, Financier, Conseiller juridique, Responsable Marketing, auditeurs, etc.) qui étudient et suggèrent, mais ne décident pas : l'autorité de ces spécialistes se restreint à un

¹ - L'un des inconvénients de cette modalité se trouve dans la fragilité d'une chaîne au sein de laquelle les responsables (chef de projet / Chef de produit) doivent faire preuve d'une compétence partagée, puisque leur autorité sur les subordonnés est partagée.

² - Pour tous les problèmes relevant de plusieurs domaines, des risques de conflits peuvent surgir du fait de la pluralité de commandement et de la dilution des responsabilités.

pouvoir de conseil¹. In fine, il appartient au manager, à qui incombe la responsabilité de définir une structure organisationnelle, de savoir où situer l'autorité.

C- La décentralisation :

La centralisation peut se définir comme le fait que tous les pouvoirs de décision sont concentrés en un seul point de l'organisation, alors qu'une structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes. Il convient de souligner que *décentralisation* et *centralisation* sont des situations extrêmes d'un continuum de situations où les décisions sont plus ou moins centralisées / décentralisées par la combinaison de deux facteurs : le « lieu » de décentralisation et « l'intensité » de la décentralisation. Deux formes de décentralisation peuvent être distinguées : la *décentralisation verticale* consiste à transférer le pouvoir formel de décision (en totalité ou en partie) vers le bas de la ligne hiérarchique, c'est-à-dire vers le lieu d'exécution de la décision ; la *décentralisation horizontale* est le passage du contrôle des processus de décisions à des personnes situées en dehors de la ligne hiérarchique : le pouvoir de décision quitte la ligne hiérarchique et est recueilli par les fonctionnels.

Les choix de décentralisation/ centralisation sont largement interdépendants avec les mécanismes de contrôle, de coordination et d'animation. Il appartient au manager, à qui incombe la responsabilité de définir une structure, de savoir jusqu'où faut-il décentraliser.

Les facteurs de décentralisation et de centralisation

D'après J.-P. HELFER, M. KALIKA et J. ORSONI (p.228)

Décentralisation	Facteurs	Centralisation
Tactique	Nature de la décision	Stratégique
Grande	Taille de l'entreprise	Petite
Complexe, Instable	Environnement	Simple, Stable

¹ - Les inconvénients de ce procédé résident essentiellement dans les mauvaises relations entre les opérationnels et les fonctionnels. Des conflits latents menacent en raison des objectifs divergents de chacune des deux catégories d'acteurs.

Normal	Contexte de la décision	Urgence, Crise
Faible	Coût de l'erreur	Elevé
Décentralisatrice	Culture de l'entreprise	Centralisatrice
Supérieure	Formation du dirigeant	Autodidacte
Non familial	Pouvoir	Familial
Nord	Localisation	Sud

D- La coordination : (Voir ci-dessus, le choix des mécanismes de coordination)

Il appartient au manager, à qui incombe la responsabilité de définir une structure, de savoir comment coordonner.

E- L'équilibre différenciation / intégration :

Spécialiser les tâches, diviser le travail, décentraliser les décisions, répartir l'autorité, c'est introduire de la différenciation dans l'organisation interne des services de l'entreprise. Sans différenciation organisationnelle, ces services ne pourraient atteindre les objectifs qui leur sont assignés et seraient inadaptés à leur environnement. La différenciation constitue donc une nécessité, celle de l'adaptation et de la réactivité. Les effets négatifs de la décentralisation (cloisonnement des responsabilités et entre départements, manque de communication entre services spécialisés, incompréhensions et conflits entre services, etc.) doivent être compensés par des mécanismes intégrateurs permettant de prendre en charge le caractère transversal des relations entre services. Les mécanismes d'intégration qui correspondent aux mécanismes de coordination, développés précédemment (Ajustement mutuel, Hiérarchie, Supervision directe, Groupes de travail, Procédures, etc.), vont plus loin que la simple coordination des activités : ils incluent une dimension culturelle, comportementale concernant la volonté des individus de coopérer dans le cadre de l'organisation. Il appartient au manager, à qui incombe la responsabilité de définir une structure, d'assurer l'équilibre entre la différenciation et l'intégration ou de la « *balance organisationnelle* »¹.

¹ - Nous empruntons ce terme à J.-P. HELFER, M. KALIKA et J. ORSONI, op. cit. p.237.

4- Les facteurs de contingence de l'organisation :

L'analyse de la contingence insiste sur les facteurs qui influencent l'évolution de la structure : ce sont les facteurs de contingence. Par contingence, nous entendons quelque chose qui peut changer et est fortuite. Les facteurs de contingence échappent du fait de leur nature à la volonté du manager. Il s'ensuit que ses choix fondamentaux d'une structure seront conditionnés par un ensemble de facteurs, distingués par MINTZBERG, tels que l'âge et la taille, le système technique, l'environnement et le pouvoir.

a. L'âge et la taille :

Plus une organisation est âgée et plus elle est formalisée, plus elle recourt aux procédures et plus elle se bureaucratise. Par ailleurs, plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches sont spécialisées, plus les unités sont différenciées et plus la composante administrative est développée. Dès lors, toute organisation âgée et de grande taille devient formalisée. La standardisation est alors un bon moyen de coordination, développant ainsi la bureaucratisation.

b. Le système technique ¹:

Selon que le système technique induit un type de production de masse (à la chaîne), par prototype (projets) ou en continu (processus automatisé comme dans une raffinerie), et selon qu'il implique une technologie simple ou sophistiquée, l'organisation est, plus ou moins bureaucratique, centralisée, surchargée en personnel d'expertise technique ou de soutien fonctionnel (Ainsi, plus une technologie est complexe, plus il faut s'entourer de spécialistes fonctionnels à qui il faut laisser une certaine autonomie pour qu'ils s'ajustent mutuellement). L'enseignement qu'on peut tirer de ce facteur nous est donné par l'étude de WOODWARD : il existe un type d'organisation spécifique pour chaque catégorie de système technique.

c. L'environnement :

Les premiers auteurs à avoir analysé l'influence de l'environnement sont T. BURNS

¹ ABDELLAOUI M. ; et all . cours « théorie des organisation » FSJES Fès 2005.

et C.M. STALKER¹. Ils ont identifié deux types de structures évoluant chacune dans un environnement privilégié :

- la structure mécanique (bureaucratique) évolue dans un environnement stable où les tâches sont spécialisées, le travail est effectué selon des procédures strictes et formelles, le pouvoir est centralisé, la hiérarchie est très développée et clairement affirmée (stabilité → prévisible → standardisation) ;

- la structure organique évolue dans un environnement instable où la définition des tâches est floue, les échanges d'information sont fréquents, la hiérarchie est plate et souple alors que le pouvoir est décentralisé.

Les travaux les plus importants ont ensuite été conduits par P.R. LAWRENCE et J.W. LORSCH², dont MINTZBERG reprend les conclusions. MINTZBERG énonce cinq relations entre la structure et l'environnement:

- plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique;
- plus l'environnement est complexe et plus la structure est décentralisée;
- plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à différencier sa structure sur la base de ses marchés (sous la réserve que la recherche d'économies d'échelle ne soit pas un frein à cette tendance) ;
- une hostilité extrême de l'environnement conduit l'organisation à centraliser sa structure (au moins de façon temporaire).

Les deux variables les plus pertinentes, la complexité et la stabilité (en plus de la diversité des marchés et de l'hostilité), permettent de définir quatre environnements organisationnels de base.

¹ - T. Burns et C.M. Stalker, "*The Management of Innovation*", Londres, Tavistock Institute, 1966.

² - P.R. Lawrence et J.W. Lorsch, « Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation », Paris, Éditions d'Organisation, 1973.

Structure de l'organisation et caractéristiques de l'environnement :

Degré de la complexité de L'environnement	Stable	Dynamique et Instable
Complexe	<ul style="list-style-type: none"> . Décentralisation des décisions . Bureaucratie professionnelle (standardisation des qualifications) 	<ul style="list-style-type: none"> . Décentralisation des décisions . Structure organique (→ adhocratie) (ajustement mutuel)
Simple	<ul style="list-style-type: none"> . Centralisation des décisions . Bureaucratie mécaniste (standardisation des procédés) 	<ul style="list-style-type: none"> . Centralisation des décisions . Structure organique (supervision directe)

d. Le pouvoir :

Plus le contrôle externe exercé sur l'organisation est fort, plus celle-ci aura tendance à centraliser et à formaliser la structure. L'extérieur contrôle l'organisation en tenant le décideur le plus élevé pour responsable de ce qui arrive dans l'organisation et/ ou en imposant des standards à l'organisation. L'existence d'un contrôle externe (même non formalisé comme la pression de l'opinion publique) conduit l'organisation à être très conservatrice et formaliste pour pouvoir justifier ses actions vis-à-vis de l'extérieur. Ceci est un facteur de bureaucratisation au-delà de ce que la seule rationalisation du travail exigerait. Le besoin de pouvoir des membres de l'organisation conduit celle-ci à centraliser les structures pour éviter de donner trop de marge de manœuvre aux individus.

Ces facteurs de contingence énumérés ici isolément ne sont pas totalement indépendants. Ils s'influencent mutuellement.

5- Les configurations structurelles :

Les configurations sont des agencements cohérents. Elles ne sont pas construites de façon fortuite mais obéissent à un ordre profond qui s'appuie sur l'hypothèse de la «*congruence* » : cette hypothèse signifie que les structures efficaces nécessitent une cohérence entre les paramètres de conception et les facteurs de contingence.

Pour MINTZBERG, l'organisation n'est pas vue comme composée de services (individus, fonctions, etc.) ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnelles mais comme un assemblage de six parties (un centre opérationnel, un sommet stratégique, une ligne

hiérarchique, un groupe de support logistique, une technostucture et une idéologie)¹ échangeant des flux organisationnels de différentes natures (flux d'autorité formelle officielle de l'organisation, flux d'activités régulées par les procédures, flux de communication informelle non prévus par l'organisation, flux de décisions adaptés ad hoc, flux de constellations de travail ou de regroupement d'activité).

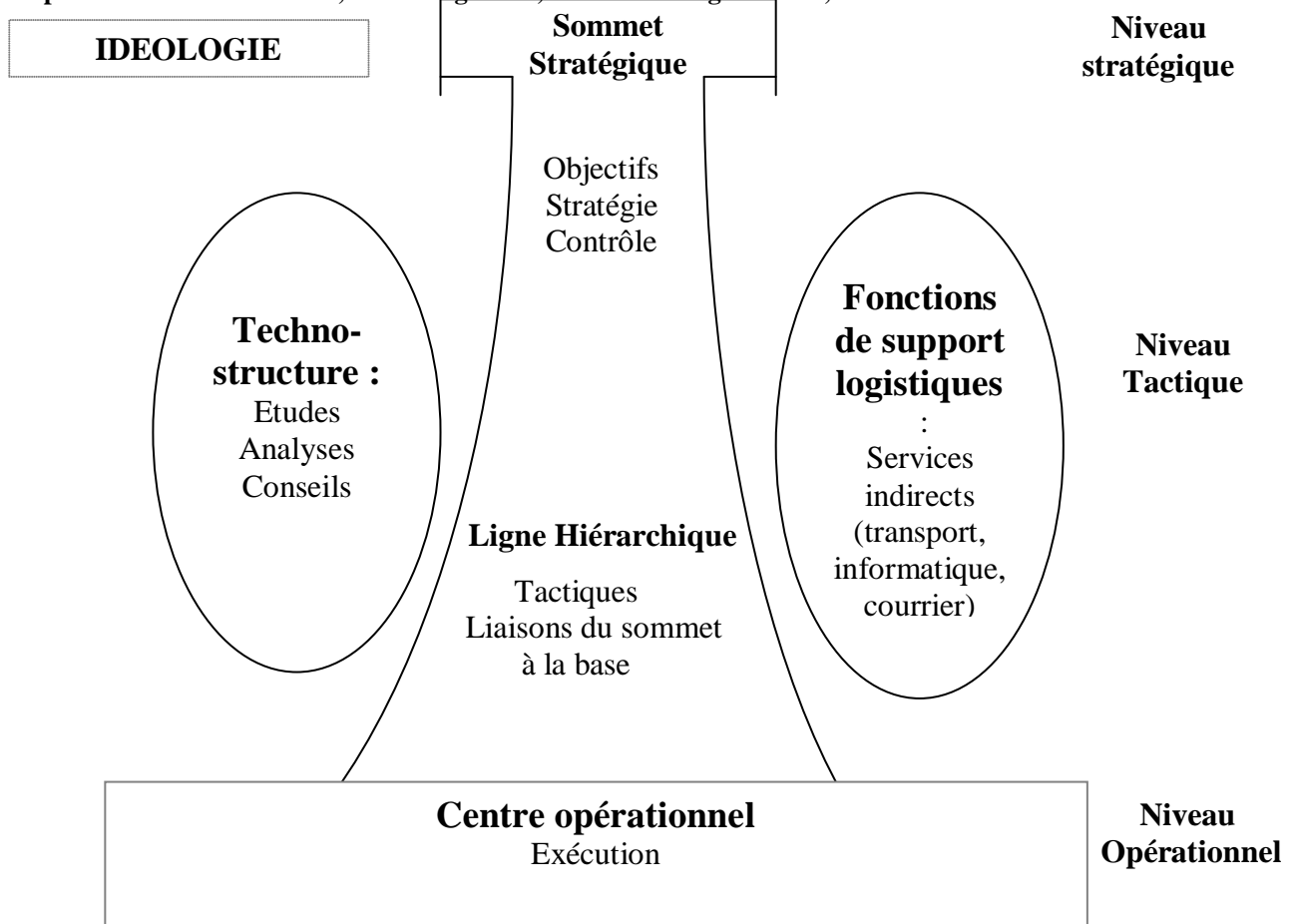
Les flux organisationnels

MINTZBERG distingue cinq grands types de flux :

- les **flux d'autorité formelle** : relations supérieures/subordonnées à la base de la structure officielle de l'organisation (seuls flux de l'organigramme classique) ;
- les **flux d'activités régulées**: flux de travail prévus par les procédures;
- les **flux de communication informelle** : relations interpersonnelles, échanges spontanés, non officiellement prévus mais effectués dans l'organisation et constituant sa vie sociale ;
- les **flux de constellations de travail** : regroupements plus ou moins informels qui se constituent pour effectuer un travail spécifique, momentané;
- les **flux de décisions ad hoc** : décisions adaptées, spécifiques (ad hoc) à des problèmes particuliers et qui, n'entrant pas dans le cadre des procédures et des politiques routinières, donnent lieu à des échanges multiples et variés.

¹ - Un **centre opérationnel** : les opérateurs qui effectuent le travail de base de production des biens et services; un **sommet stratégique** : les hauts dirigeants qui définissent la stratégie et les grandes orientations de l'entreprise; une **ligne hiérarchique** : la courroie de transmission entre le centre opérationnel et le sommet stratégique (managers assurant la supervision de leurs subordonnés) ; un **groupe de support logistique** : les services qui assurent des fonctions qui ne concourent pas directement à la production mais qui appuient, qui aident les autres (exemple de services logistiques: un service de restauration, un service médical, un service de transport, etc.) ; ces services ont la particularité de pouvoir être externalisés assez facilement; une **technostucture** : les «analystes» qui planifient, organisent, contrôlent mais sans autorité formelle (produit la standardisation formelle à laquelle recourt l'organisation pour coordonner le travail) ; et une **idéologie** : les éléments culturels, comme des croyances, des valeurs, des traditions, des comportements, partagés par les membres de l'organisation et la distinguant des autres.

D'après Henri MINTZBERG, *Le Management*, Editions d'Organisation, 1990



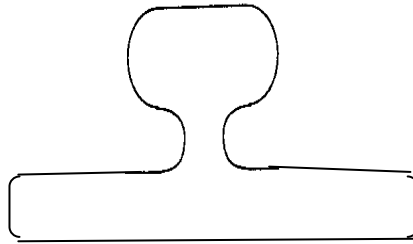
Selon MINTZBERG, toutes les structures peuvent se résumer en cinq grands types de configuration. Ces dernières se distinguent selon les modes de coordination. Elles évoluent en fonction des facteurs de contingence qui obligent l'entreprise à modifier ses structures : l'âge et la taille, l'environnement, la technologie et le pouvoir.

a. La structure simple (ou structure entrepreneuriale) :

C'est généralement une entreprise de faible taille, relativement jeune où le mécanisme de coordination prédominant est l'ajustement mutuel ou la supervision directe.

Le pouvoir est très centralisé, la ligne hiérarchique est très réduite, voire inexistante. La composante la plus importante de l'organisation est le sommet stratégique (la PME familiale).

L'ORGANISATION ENTREPRENEURIALE

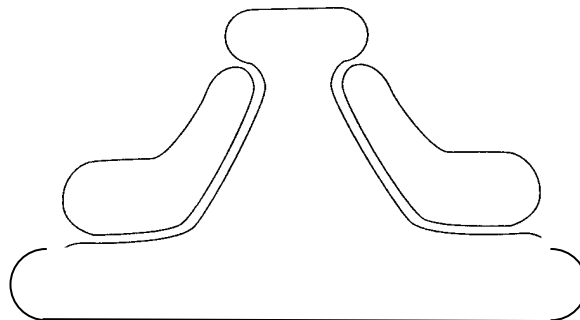


b. La bureaucratie mécaniste :

Cette forme structurelle se rencontre dans des entreprises plus âgées et d'une certaine taille. L'expérience a permis de, ou la taille a obligé à, **standardiser les procédés de fabrication**. La composante la plus importante est la technostructure qui élabore les procédures de travail. La bureaucratie mécaniste est une structure assez bien adaptée aux **environnements stables** (peu d'évolution, d'où la possibilité de prévoir des procédures standard) et **simples** (peu de complexité, d'où la facilité à faire exécuter des procédures standard par des opérateurs peu qualifiés).

La bureaucratie mécaniste est fréquemment rencontrée dans les productions de masse, ou dans les entreprises travaillant à la chaîne (Secteur de transformation répétitif avec travail à la chaîne).

L'ORGANISATION MÉCANISTE



c. La bureaucratie professionnelle :

Cette forme structurelle se rencontre dans les organisations où le centre opérationnel est composé de professionnels très qualifiés dont la formation conduit à une **standardisation des qualifications** (comme par exemple dans un hôpital, où chirurgiens,

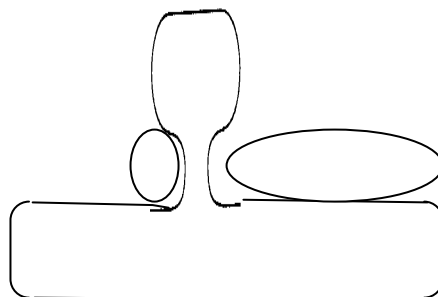
médecins, infirmières subissent une longue formation qui leur fait intégrer façons de faire et comportements).

La bureaucratie professionnelle est relativement décentralisée en raison de la marge de manœuvre dont bénéficient les professionnels du centre opérationnel en raison de leur haut niveau de compétences (ainsi, par exemple, dans un hôpital le sommet stratégique - le directeur - a relativement peu d'influence sur les professionnels - les chirurgiens - du centre opérationnel (les différents services: cardiologie, ophtalmologie, neurologie, etc.).

Le centre opérationnel est la composante la plus importante de l'organisation. La technostructure est peu développée, ainsi que la ligne hiérarchique (les flux de décisions vont même plutôt du bas vers le haut : les décisions des professionnels s'imposent au sommet stratégique) alors que les fonctions de support logistique sont relativement élaborées.

La bureaucratie professionnelle se développe dans les environnements stables (sinon la standardisation des qualifications ne serait pas possible) mais complexes (une longue formation est nécessaire pour maîtriser cette complexité et justifier le statut des professionnels: salaire, autonomie, etc.).

L'ORGANISATION PROFESSIONNELLE



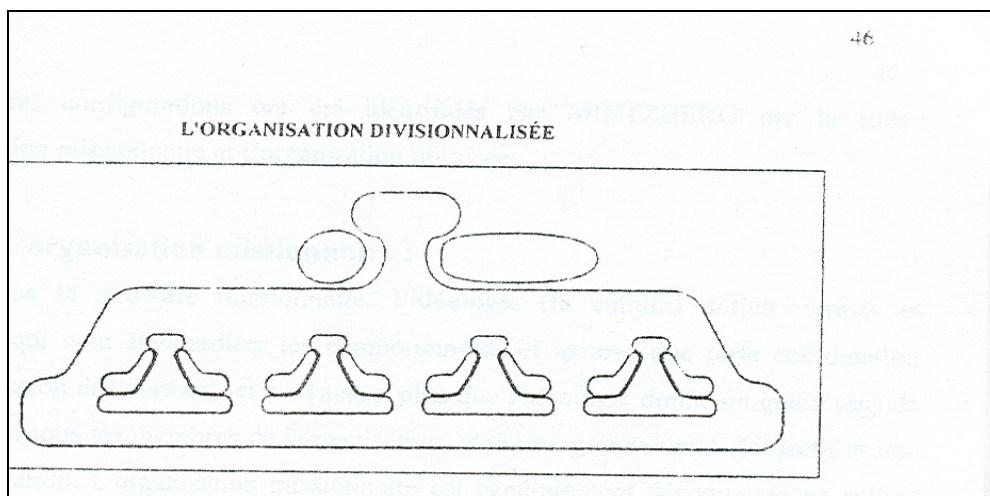
d. La structure divisionnalisée :

Les très grandes entreprises opérant sur des marchés différents sont généralement éclatées en divisions relativement autonomes les unes par rapport aux autres. Le mode de coordination dominant est la standardisation des résultats (exemple: chez un grand constructeur automobile, la division moteurs pour la marine, la division véhicules

industriels, et la division voitures particulières doivent toutes avoir un minimum de x % de rentabilité des capitaux investis).

La structure divisionnalisée n'est pas réellement une structure, c'est une coquille d'accueil d'autres structures. Les décisions opérationnelles sont très décentralisées au niveau de chaque division, alors que les décisions stratégiques sont centralisées. Les composantes les plus importantes sont le sommet stratégique (décisions stratégiques sur les résultats à atteindre) et la ligne hiérarchique (en raison du système de contrôle par les résultats). La structure divisionnalisée est souvent le résultat d'un processus de différenciation lié à la diversification des marchés en termes de produits, et aussi en termes de clientèles et de régions.

L'ORGANISATION DIVISIONNALISÉE

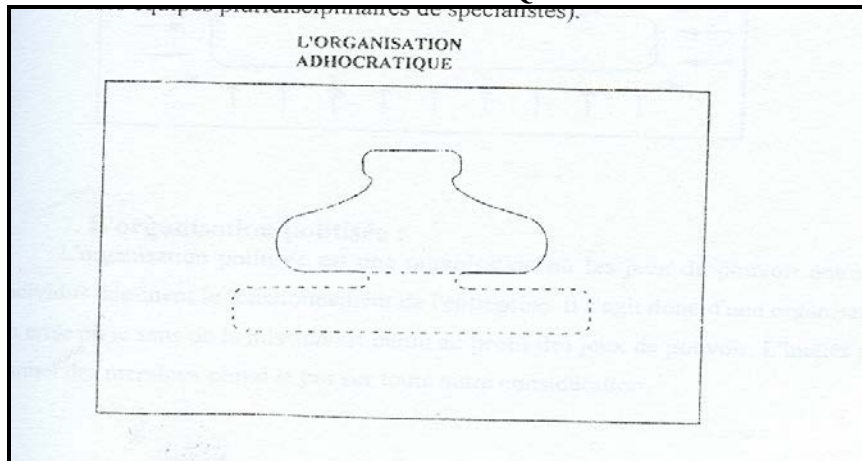


e. La structure adhocratique :

C'est la structure des **organisations innovatrices**, en général relativement éphémères (« ad hoc » signifiant pour la circonstance). C'est une structure plutôt de petite taille (sinon il y a un éclatement par projets, par programmes) composée de spécialistes de différentes disciplines dont le mode de coordination est **l'ajustement mutuel**. Le centre opérationnel est en fait constitué de professionnels dont le travail est peu formalisé (il s'agit de travailler sur des projets, des concepts nouveaux). Cette structure est adoptée dans les **environnements dynamiques, instables** (d'où la

nécessité d'innover et la difficulté à standardiser) et **complexes** (nécessité de faire travailler des équipes pluridisciplinaires de spécialistes).

L'ORGANISATION ADHOCRATIQUE

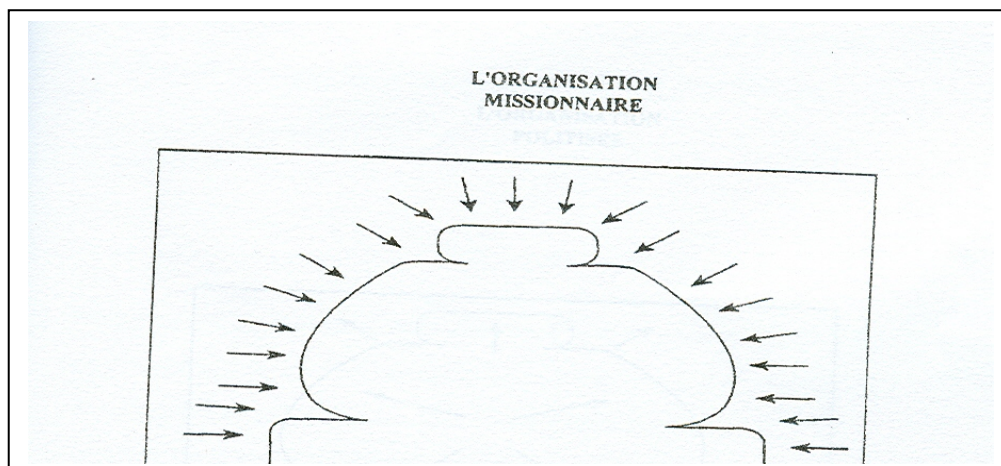


Deux autres configurations ont été identifiées par MINTZBERG par la suite : l'organisation missionnaire et l'organisation politisée.

f. L'organisation missionnaire :

Dans la structure missionnaire, **l'idéologie** (la culture) définit normes et croyances qui vont standardiser les comportements et assurer une forte coordination (standardisation des normes), et ce d'autant plus que l'idéologie donne un grand sens de la mission à tous les membres de l'organisation, d'où une grande unité d'objectif et une forte motivation. L'organisation missionnaire est généralement décomposée en petites unités ayant une assez grande autonomie (forte décentralisation) mais soumises à des contrôles très normatifs.

L'ORGANISATION MISSIONNAIRE



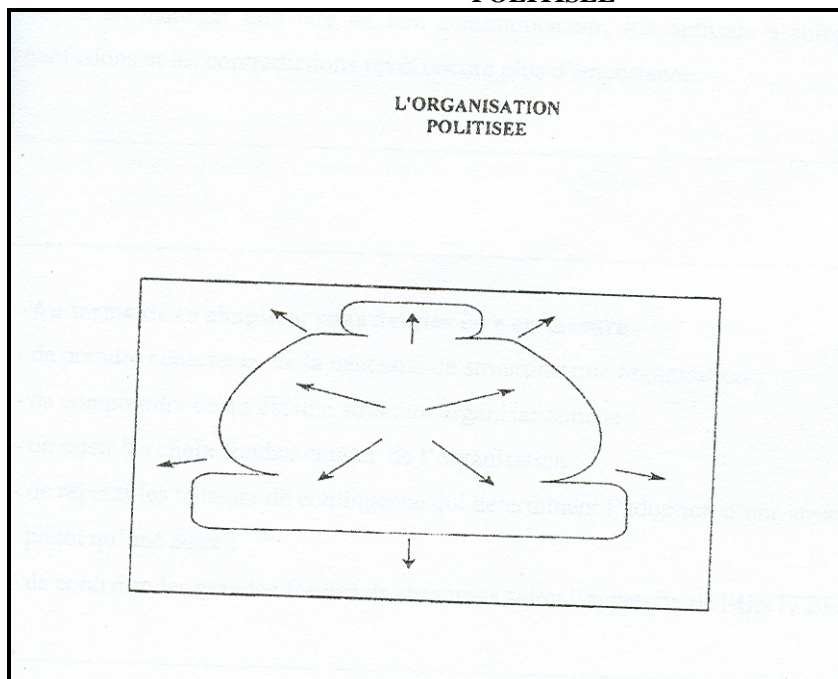
g. L'organisation politisée¹ :

L'organisation politisée est une organisation où les jeux de pouvoir entre les individus dominent le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit donc d'une organisation en crise où le sens de la mission est perdu au profit des jeux de pouvoir. L'intérêt personnel des membres prend le pas sur toute autre considération.

La politique est constituée par l'ensemble des moyens utilisés pour exercer une influence, un pouvoir, techniquement illégitimes mais utilisés dans un intérêt personnel, au travers de conflits et de jeux d'alliance, tantôt coexistant, tantôt s'opposant, tantôt se substituant aux mécanismes légitimes du pouvoir formel. La politique constitue le plus souvent un facteur de désordre et de désintégration en avivant les conflits.

L'organisation politisée n'est pas réellement une configuration structurelle car, selon MINTZBERG, cette organisation doit être définie en termes de pouvoir et non pas en termes de structure. Aussi l'analyse du conflit se substitue à l'analyse des structures. Le cycle de vie de l'organisation politisée se confond avec le cycle de vie du conflit.

L'ORGANISATION POLITISEE



¹ ABDELLAOUI M. ; et all . cours « théorie des organisation » FSJES Fès 2005.

Bibliographie Sélective :

- ABDELLAOUI M. ; et all .** cours « théorie des organisation » FSJES Fès 2005.
- AKTOUF Omar**, « Le Management entre Tradition et Renouveau », 3^{ème} Edition GAETAN MORIN, Paris 1999.
- CROZIER Michel**, « A quoi sert la sociologie des organisations », Edition SELI ARSLAN, Paris 1997.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E.**, « L'acteur et le système », Edition du SEUIL, Paris 1977.
- DESREUMAUX Alain**, « Structures d'entreprises », Edition VUILBERT, Paris 1992.
- HATCH Mary Jo**, « Théorie des organisations – De l'intérêt de perspectives multiples », Traduction par Christiane DELHAYE, Edition De Boeck Université, Bruxelles 2000.
- HELPER J.-P., KALIKA M. et ORSONI J.**, « Management – Stratégie et Organisation », 2^{ème} Edition VUILBERT, Paris 19..
- HELLRIEGEL Don, SLOCUM John W. et WOODMAN Richard W.**, « Management des organisations », Traduction par Michèle TRUCHAN-SAPORTA, Edition De Boeck Université, Bruxelles 1992.
- LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W.**, « Adapter les structures de l'entreprise », Editions d'Organisation, Paris 1973.
- LIVIAN Yves Frédéric**, « Organisation – Théories et Pratiques », Edition DUNOD, Paris 1998.
- LUSSATO B.**, « Introduction critique aux théories d'organisation », Edition DUNOD, Paris 1977.
- MARCHESNAY Michel**, « Economie d'entreprise », (Collection Gestion) EYROLLES Université, Paris 1991.
- MENARD Claude**, « L'économie des organisations », Collection Repères N°86, Editions La Découverte, Paris 1997.
- MINTZBERG Michel**, « Structure et Dynamique des Organisations », Edition d'Organisation, Paris 1998.
- MINTZBERG Henri**, « Le Management », Editions d'Organisation, Paris 1990.
- TABATONI P. et JARNIOU P.**, « Les systèmes de gestion, politiques et structures », Paris, PUF, 1973.
- TORRÈS-BLAY Olivier**, « Economie d'entreprises », Edition ECONOMICA, Paris 2000.

Table des Matières :

Avant-propos	01
Introduction générale	02
Chapitre 1- L'entreprise : définition, caractéristique et contrôle.....	05
Section 1- Qu'est-ce qu'une entreprise ?.....	06
Section 2- Le contrôle de gestion dans les différentes entreprises.....	13
Chapitre 2- Les grands courants en théorie des entreprises.....	15
Section 1- Section1- l'école classique, de relation humaine et de contingence.....	15
Section2- Les théories des systèmes et de la décision et d'économie industrielle.....	22
Chapitre 3- Structures et fonctions d'entreprise.....	30
Section1- les principales fonctions de l'entreprise.....	31
Section 2- les structures de l'entreprise.....	37
Bibliographie Sélective :.....	56
Table des Matières :.....	57