

Introduction

Cet ouvrage a pour objectif de répondre aux « 100 questions » essentielles qui permettent de mieux comprendre, par une approche pragmatique et pédagogique, l'organisation des entreprises.

Qu'est-ce qu'une entreprise ? Qu'est-ce que l'organisation scientifique du travail ? Quels sont les principes du fayolisme ? Qu'est-ce qu'une entreprise individuelle ? Qu'appelle-t-on le secteur tertiaire ? Selon quel critère désigne-t-on une PME/PMI ? Qu'est-ce qui caractérise une TPE ? Comment définir une structure matricielle ? Quelles sont les fonctions fondamentales de l'entreprise ? Quelle est la place du projet dans l'entreprise ?...

Répondre à ces questions, c'est comprendre l'importance d'une organisation et l'importance du choix d'une structure, qui sont des critères stratégiques du développement économique de l'entreprise et de la réussite de ses projets.

Répondre à ces questions, c'est aussi découvrir le monde de l'entreprise au centre des préoccupations de la société et du monde de l'éducation.

Donner un sens au monde de l'entreprise n'est pas une évidence car ce monde, qui produit de la richesse, a aussi une fonction sociale prégnante. Il pourrait être comparé à une sphère aux multiples facettes qui renvoie, lorsqu'on l'observe, une image différente, selon que l'on soit client, expert ou acteur de l'entreprise, en effet :

- ▶ En tant que client, l'utilisateur ou le grand public retiendra de l'entreprise l'image d'un produit ou la qualité d'une prestation.

- ▶ En tant qu'expert du monde économique :
 - ▼ le financier évoquera à son sujet le profit ;
 - ▼ le sociologue prônera la place de l'homme dans une organisation hiérarchisée ;
 - ▼ le juriste s'attachera aux aspects contractuels.
- ▶ En tant qu'acteur, l'actionnaire, le dirigeant ou le salarié aura de l'entreprise une perception liée à la reconnaissance de leur engagement.

Après avoir, au milieu du XX^e siècle, intégré dans ses structures les méthodes de gestion et de management pour maîtriser la réalisation de ses projets, l'entreprise doit, en ce début de XXI^e siècle, intégrer de nouvelles mutations fondamentales d'ordre :

- ▶ économique, avec la prise en compte d'une économie mondialisée ;
- ▶ institutionnel, avec la prise en compte de la notion de gouvernance d'entreprise, un concept de surveillance financière, morale et éthique de l'entreprise ;
- ▶ environnemental, avec la prise en compte du concept de développement durable.

Pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise, de son organisation et de ses structures, on développera les sept chapitres suivants :

- ▶ Les chapitres 1 et 2, consacrés aux concepts fondateurs de l'entreprise, décrivent les grands courants de la pensée économique et de la théorie des organisations. À partir des principes énoncés, le lecteur découvrira les différents apports des grands auteurs de la théorie des organisations.
- ▶ Le chapitre 3 donne une typologie des entreprises et les différents critères permettant de les classer.
- ▶ Le chapitre 4 est consacré à la description des principales formes juridiques des entreprises.
- ▶ Le chapitre 5 présente les différentes structures d'entreprises et leurs caractéristiques : la structure fonctionnelle simple, la structure fonctionnelle en staff and line, la structure divisionnelle, la structure projet, la structure matricielle et une entité difficilement classable, l'adhocratie.
- ▶ Le chapitre 6 définit les normes et présente le rôle de la normalisation dans l'entreprise.

- ▶ Le chapitre 7 donne une définition du projet, décrit les grandes familles de projet et situe le projet au sein de l'entreprise.

Méthode de lecture

Le choix des questions a été dicté par la volonté de répondre aux interrogations de tous ceux qui sont (ou seront) concernés par le monde de l'entreprise, et plus particulièrement par son organisation et par le fonctionnement de ses structures.

On pourra accéder de deux façons aux différents thèmes de ce livre :

- ▶ d'une part, par le sommaire qui donne les sept grands chapitres traités et la liste exhaustive des questions,
- ▶ d'autre part, par l'exploitation de l'index en fin de livre.

Nous pouvons maintenant aborder dans le détail l'organisation des entreprises.

1 Les différents courants de pensée de la théorie des organisations

1 Comment définir la théorie des organisations ?

Avec la seconde révolution industrielle, de grandes entreprises industrielles émergent, rendant leur gestion plus complexe.

La théorie des organisations, qui naît au début du XX^e siècle et se développe au cours des années 1930, recherchera des modèles qui permettront d'avoir une meilleure organisation de la production, mais aussi de meilleures performances pour l'entreprise.

La théorie des organisations trouve son origine, dans un premier temps, dans la réflexion de praticiens de l'entreprise, qu'ils soient dirigeants ou ingénieurs, et par la suite, d'universitaires qui appartiendront à diverses branches des sciences humaines, et qui s'intéresseront aux comportements de l'individu. Cette démarche ouvrira la voie à la sociologie de l'entreprise.

Devenue une discipline scientifique autonome, la théorie des organisations, constituée d'un ensemble de concepts, de méthodes et d'outils de gestion, regroupe plusieurs grands courants de pensée, dont chacun offre une approche différente de l'organisation de l'entreprise.

De grands auteurs comme **Frederic Winslow Taylor** (1856-1915) et **Henri Fayol** (1841-1925), qui appartiennent à l'école classique des organisations, vont poser les premières bases de la théorie moderne des organisations.

2 *Quels sont les grands courants de la pensée de la théorie des organisations ?*

Depuis le début du XX^e siècle, plusieurs écoles se sont succédé. Nous retiendrons, dans ce chapitre, les grands courants de pensée qui ont marqué directement le monde de l'entreprise.

Les trois grands courants de pensée, à l'origine de ces écoles, sont :

- ▶ le courant de pensée empirique qui se réfère aux praticiens, aux dirigeants d'entreprise et aux ingénieurs ;
- ▶ le courant de pensée qualitatif qui met, au centre de sa réflexion, l'homme dans le contexte de l'entreprise ;
- ▶ le courant de pensée quantitatif, d'inspiration mathématique.

Écoles de pensée	Auteurs	Théories
École classique	Frederic Winslow Taylor	Organisation scientifique du travail (OST)
	Henry Ford	Travail à la chaîne
	Henri Fayol	Fonction administrative
	Max Weber	Organisation bureaucratique
École des relations humaines	Elton Mayo	Expérience de Hawthorne
	Kurt Lewin	Les trois types de leadership
	Rensis Likert	Les quatre styles de leadership
	Abraham Maslow	La pyramide des besoins
	Douglas McGregor	Théories X et Y
	Frederick Herzberg	Enrichissement des tâches
Courant mathématique		Outils scientifiques de l'aide à la décision
École néo-classique	Alfred Sloan	Décentralisation coordonnée
	Peter Drucker	Direction par objectifs (DPO)
	Octave Gélinier	Direction participative par objectifs (DPPO)

3

Qu'appelle-t-on l'école classique des organisations ?

Au tournant du XX^e siècle, avec l'émergence de la société industrielle marquée par l'exode rural, on quitte progressivement le modèle fondé sur la tradition et la coutume, pour entrer dans un modèle rationaliste conforté par l'essor des sciences et des techniques.

On abandonne le modèle de l'atelier pour celui de l'usine, qui doit trouver un nouveau mode d'organisation de sa production pour intégrer la mécanisation du travail, la gestion des effectifs, la concurrence et une demande croissante de produits standardisés.

L'école classique des organisations, fondée sur un courant de pensée empirique se référant à la pratique de dirigeants d'entreprise et d'ingénieurs, se développe suivant deux axes : scientifique et organisationnel.

L'entreprise est alors considérée comme une machine, dont les ouvriers sont l'un des rouages.

Les principes de cette école sont :

- ▶ la division du travail ;
- ▶ la spécialisation des tâches ;
- ▶ l'unicité de commandement ;
- ▶ la hiérarchisation des fonctions.

Écoles de pensée	Auteurs	Théories
École classique	Frederic Winslow Taylor	Organisation scientifique du travail (OST)
	Henry Ford	Travail à la chaîne
	Henri Fayol	Fonction administrative
	Max Weber	Organisation bureaucratique

4 Qu'appelle-t-on l'école des relations humaines ?

L'école des relations humaines se développe à la fin des années 1930, en réaction à l'école classique rationaliste (déshumanisation du travail qui a réduit l'homme à l'état de machine, salaire au rendement, cadences infernales...) qui montre ses limites à travers un absentéisme important et une montée des conflits sociaux durs.

Il faut un nouveau modèle.

Il sera fondé sur le courant de pensée qualitatif, qui met l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain.

L'école des relations humaines permet de faire ressortir l'impact des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. Son initiateur, **Elton Mayo** (1880-1949), ne rejette pas globalement les fondements de l'organisation taylorienne.

Les principes de cette école reposent sur :

1. la notion de groupe ;
 - ▶ la responsabilisation de l'individu ;
 - ▶ l'intérêt donné au travail ;
 - ▶ la reconnaissance sociale des individus.

Écoles de pensée	Auteurs	Théories
École des relations humaines	Elton Mayo	Expérience de Hawthorne
	Kurt Lewin	Trois types de leadership
	Rensis Likert	Quatre styles de leadership
	Abraham Maslow	Pyramide des besoins
	Douglas McGregor	Théories X et Y
	Frederick Herzberg	Enrichissement des tâches

Qu'appelle-t-on le courant mathématique ?

Né aux États-Unis pendant la seconde guerre mondiale, le courant mathématique est un mouvement fondé sur la pensée quantitative. Il se situe dans le prolongement de l'école classique rationaliste de Taylor.

Ce courant fait appel aux disciplines scientifiques, qui utilisent les mathématiques, pour mettre en place des outils d'aide à la prise de décisions.

Il a été favorisé par le développement de l'informatique, et a permis de codifier les méthodes de gestion de projet (méthode PERT¹...) pour conduire et développer de grands projets industriels.

Les principes de cette école sont :

- ▶ la formalisation mathématique des problèmes de gestion ;
- ▶ le traitement de l'information ;
- ▶ le développement d'outils d'aide à la prise de décision ;
- ▶ le développement des méthodes de gestion de projet ;
- ▶ l'utilisation des moyens informatiques.

¹ Le PERT (*Program Evaluation and Review Technique* ou *Program Evaluation and Research Task*) est une méthode de planification mise au point par l'US Navy en 1957.

6 Qu'appelle-t-on l'école néo-classique ?

Cette école, inspirée par l'école classique, poursuit son œuvre en utilisant les acquis du courant psycho-sociologique de l'école des relations humaines, et emprunte les outils développés par le courant mathématique.

Elle s'est développée sur des bases pragmatiques résultant de l'expérience de dirigeants d'entreprise et de la réflexion de grands cabinets de conseils.

Ses principes sont :

- ▶ la maximisation du profit, qui est un indicateur de mesure de la performance de l'entreprise ;
- ▶ l'entreprise considérée comme moteur économique de la société, créatrice de richesse ;
- ▶ les individus placés en situation de concurrence ; les meilleurs accédant aux postes de direction.

Écoles de pensée	Auteurs	Théories
École néo-classique	Alfred Sloan	Décentralisation coordonnée
	Peter Drucker	Direction par objectifs (DPO)
	Octave Gélinier	Direction participative par objectifs (DPPO)