

L'organisation de l'activité de l'entreprise

BTS MCO

Comment l'entreprise organise-t-elle ses ressources ?

Compétence(s)	– Caractériser les styles de management – Identifier le type de structure, les mécanismes de coordination et de contrôle au sein de l'entreprise
Savoirs associés	– Les styles de management – Les mécanismes de coordination et de contrôle – Les différents niveaux de management – La responsabilité éthique, sociale, sociétale et environnementale

I. Caractériser les styles de direction

La structure d'une entreprise comme les moyens mis en œuvre pour coordonner les activités.

Elle est donc liée au style de management (la manière d'exercer le pouvoir et d'établir les relations avec les subordonnés) qui dépend de facteurs comme : la personnalité du dirigeant, la structure, la taille de l'entreprise, l'attitude des subordonnés, l'environnement de l'entreprise...

Le style de direction caractérise la manière dont le dirigeant partage le pouvoir et la prise de décision au sein de l'entreprise. Rensis Likert (1903-1981) a identifié quatre styles de direction.

I. Caractériser les styles de direction

Le style	Autorité	Prise de décision	Initiative, objectifs	Motivation, contrôle	Communication
Autoritaire	Rapports distants Direction fondée sur la crainte et le respect des ordres reçus	Autoritaire et au sommet Annonce ensuite aux membres de l'entreprise	Aucune initiative des subordonnés, objectifs imposés par la hiérarchie	Menaces et sanctions	Aucune confiance Communication très faible Descendante
Paternaliste	Bienveillance, contacts étroits Autorité incontestée Relations de proximité avec ses subordonnés	Autoritaire et au sommet Participation des échelons intermédiaires	Peu d'initiative Objectifs imposés par la hiérarchie après une information de base	Récompenses et sanctions Souci du bien-être des salariés	Confiance limitée Communication assez faible Descendante
Consultatif	Contacts étroits Rapports de confiance avec ses subordonnés	Au sommet des échelons subalternes Consultés avant la prise de décision finale	Encourage le travail en équipe Objectifs imposés par la hiérarchie après discussion	Récompenses	Grande confiance Communication dans les deux sens
Participatif	Proximité Participation réelle des salariés à la gestion	Décentralisée dans les groupes de travail	Objectifs définis après négociation avec le groupe	Participation Intéressement aux résultats	Confiance absolue Communication constante

I. Caractériser les styles de direction

Le style	Autorité	Prise de décision	Initiative, objectifs	Motivation, contrôle	Communication
Autoritaire	Rapports distants Direction fondée sur la crainte et le respect des ordres reçus	Autoritaire et au sommet Annonce ensuite aux membres de l'entreprise	Aucune initiative des subordonnés, objectifs imposés par la hiérarchie	Menaces et sanctions	Aucune confiance Communication très faible Descendante
Paternaliste	Bienveillance, contacts étroits Autorité incontestée Relations de proximité avec ses subordonnés	Autoritaire et au sommet Participation des échelons intermédiaires	Peu d'initiative Objectifs imposés par la hiérarchie après une information de base	Récompenses et sanctions Souci du bien-être des salariés	Confiance limitée Communication assez faible Descendante
Consultatif	Contacts étroits Rapports de confiance avec ses subordonnés	Au sommet des échelons subalternes Consultés avant la prise de décision finale	Encourage le travail en équipe Objectifs imposés par la hiérarchie après discussion	Récompenses	Grande confiance Communication dans les deux sens
Participatif	Proximité Participation réelle des salariés à la gestion	Décentralisée dans les groupes de travail	Objectifs définis après négociation avec le groupe	Participation Intéressement aux résultats	Confiance absolue Communication constante

Ce classement n'est que théorique car, sur le terrain, il n'y a pas de « style pur ». Selon la situation, un manager autoritaire peut se monter paternaliste ou consultatif, ce qui l'amènera à jongler avec les avantages et les inconvénients de tel ou tel style de management.

II. Identifier le type de structure

- Si la représentation traditionnelle de la structure est souvent l'organigramme, cet outil ne donne qu'une image imparfaite de la réalité de l'entreprise. L'organigramme est une représentation schématique de la structure, de ses membres et de leurs fonctions. Il met en évidence les liens hiérarchiques et fonctionnels qui les relient.
- Un lien hiérarchique représente un rapport d'autorité entre un subordonné et son supérieur. Un lien fonctionnel indique un rapport lié à l'exécution de certaines tâches qui met deux membres de l'entreprise en relation.

II. Identifier le type de structure

Toutes les entreprises ne réalisent pas d'organigramme. Tout d'abord, cette représentation est restrictive. Elle privilégie les relations hiérarchiques et ne donne pas l'image des rapports informels qui lient les salariés.

Ensuite, l'organigramme donne une représentation figée qui n'est exacte qu'au moment de son élaboration. Enfin, l'organigramme peut générer des conflits entre les personnes en montrant une image qui n'est pas celle perçue ou vécue par les salariés.

La structure est un concept plus large. Elle se définit comme une combinaison d'éléments et de mécanismes qui visent à répartir, coordonner et contrôler les activités de l'entreprise afin d'atteindre avec efficacité et efficience les objectifs stratégiques.

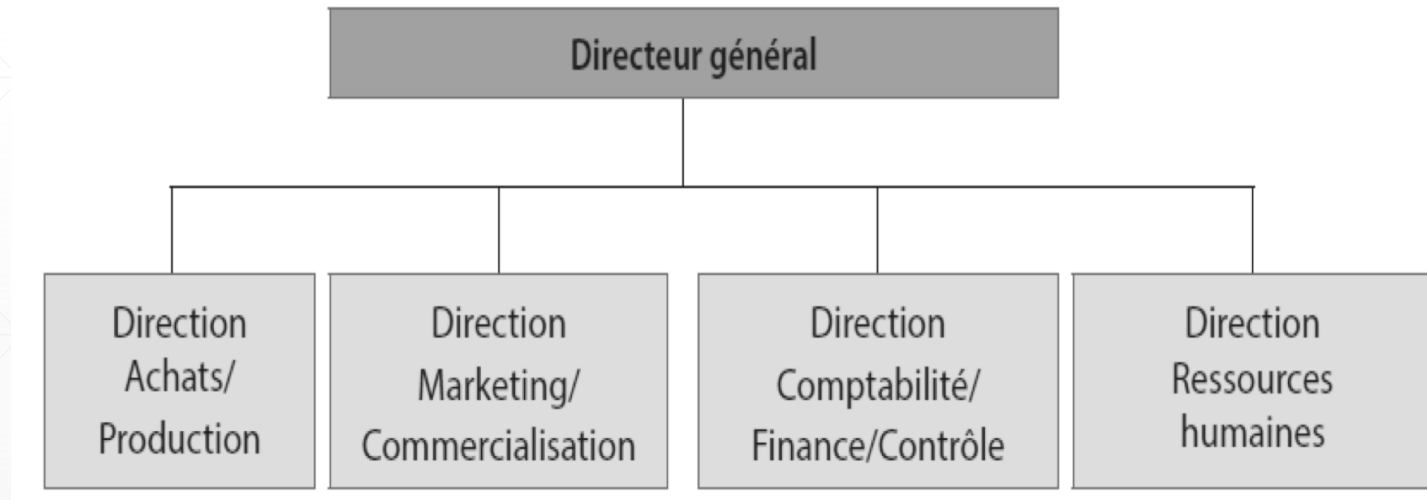
L'action sur la structure est de la compétence du manager. Elle permet de développer ou de modifier la structure. C'est le travail de structuration organisationnelle.

II. Identifier le type de structure

Différents types de structures : fonctionnelle, divisionnelle, ou matricielle

- **Structure fonctionnelle (F. Taylor)**

- Repose sur la compétence du personnel.
- La direction générale coordonne des divisions en grandes fonctions confiées à des spécialistes.
- Un salarié a plusieurs chefs /Adaptée aux entreprises monoproductrices, peu complexes et de petite taille.

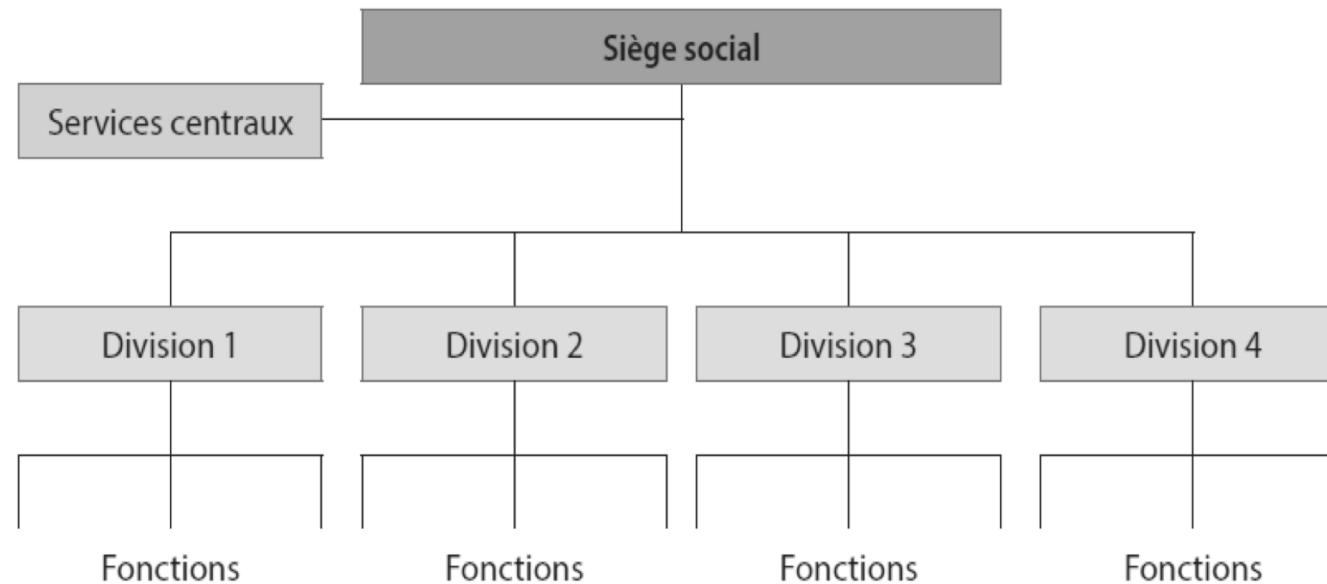


II. Identifier le type de structure

Différents types de structures : fonctionnelle, divisionnelle, ou matricielle

■ Structure divisionnelle

- Repose sur le regroupement des tâches (par produit, type de client, région...).
- Adaptée aux entreprises à production diversifiée et complexe. Chaque division est un centre de profit autonome et responsable de ses résultats.



II. Identifier le type de structure

Différents types de structures : fonctionnelle, divisionnelle, ou matricielle

- **Structure matricielle**
 - Combine une structure fonctionnelle et par produit.
 - Adaptée aux entreprises qui évoluent dans un environnement changeant et travaillent par projet.

Direction générale			
	Europe	Asie	États-Unis
Produit ou projet A			
Produit ou projet B			
Produit ou projet C			
Produit ou projet D			

III. Identifier les mécanismes de coordination au sein de l'entreprise

La spécialisation du travail rend nécessaire la coordination des acteurs de l'entreprise. La coordination des activités doit permettre aux différentes composantes de l'entreprise d'agir en cohérence. Mintzberg décrit six principaux mécanismes de coordination :

- • **Ajustement mutuel**
- • **Supervision directe**
- • **Standardisation des procédés**
- • **Standardisation des résultats**
- • **Standardisation des qualifications**
- • **Standardisation des normes**

III. Identifier les mécanismes de coordination au sein de l'entreprise

- **Ajustement mutuel** : ensemble d'interactions plus ou moins formalisées entre opérateurs. La coordination est faite « d'arrangements ». Adaptée quand la complexité de la coordination et le nombre d'acteurs sont faibles (PME, Start-up).
- **Supervision directe** : fait intervenir un acteur dont le rôle est de prendre en charge la coordination entre opérateurs. Adaptée lorsque la complexité augmente.
- **Standardisation des procédés** : des règles formalisent les façons de faire. Le suivi des protocoles et procédures garantit la coordination entre tous (Entreprise industrielle comme Peugeot).
- **Standardisation des résultats** : résultats précisés à l'avance et standardisation des objectifs. Adaptée pour des entreprises de grande taille multidivisionnelle (Exemple : Danone).
- **Standardisation des qualifications** : prérequis de qualifications ou de compétences formalisées de façon à ce que les opérateurs aient une connaissance implicite des manières de s'ajuster et de travailler ensemble. Adaptée aux bureaucraties professionnelles constituées d'experts, tous formés dans les mêmes parcours de formation (comme les hôpitaux, où les infirmières et les médecins sont issus de parcours de formation standardisés, et où leurs interactions sont précisées dans des protocoles (standardisation des procédés) ou sont implicitement connues par les professionnels du fait de leur formation).
- **Standardisation des normes** : les valeurs et la culture jouent le rôle de mécanisme de coordination. Adoptée dans beaucoup de start-up comme Blablacar.

IV. Identifier les mécanismes de contrôle au sein de l'entreprise

Le management consiste à :

- diriger (fixer des objectifs et choisir les façons de les atteindre) ;
- mobiliser (mettre en œuvre des ressources humaines, financières et matérielles de manière optimale) ;
- contrôler (vérifier si les objectifs ont été atteints).

Les mécanismes de contrôle permettent de s'assurer que la structure est efficiente en comparant les objectifs fixés et les résultats obtenus de façon à déterminer des écarts.

Leur analyse permettra de mettre en place des actions pour développer le résultat positif ou de remédiation pour rectifier les choses après un résultat décevant.

IV. Identifier les mécanismes de contrôle au sein de l'entreprise

Le contrôle est donc indispensable pour manager une entreprise. Il concerne :

- tous les objectifs, aussi bien les objectifs financiers que sociétaux. Le contrôle de la RSE sous tous ses aspects (social, sociétal, et environnemental) pour s'assurer du comportement responsable de l'entreprise ;
- tous les niveaux hiérarchiques. Le contrôle des décisions stratégiques prises à long terme qui relèvent de la direction de l'entreprise permet d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise. Le contrôle des décisions opérationnelles à plus court terme qui relèvent de la hiérarchie intermédiaire dans les domaines de la gestion courante permet d'assurer l'optimisation des ressources afin d'atteindre les objectifs fixés.

Les modes de contrôle dépendent du style de direction et du mode de coordination :

- Si le style de management est autoritaire ou même paternaliste, les contrôles omniprésents seront basés sur des procédures précises, privilégiant l'autorité et la supervision directe au sommet ;
- Si le style de management est consultatif ou participatif, les contrôles consisteront davantage à comparer les objectifs aux résultats obtenus.

IV. Identifier les mécanismes de contrôle au sein de l'entreprise

Lorsque l'entreprise grandit, que l'environnement devient plus imprévisible, que les techniques de production se complexifient, il devient impossible pour l'équipe dirigeante d'exercer son pouvoir de contrôle sur l'ensemble des niveaux hiérarchiques et de conserver un mode de contrôle par supervision directe au sommet.

Il est donc souvent nécessaire de décentraliser. La décentralisation est un processus par lequel le pouvoir détenu par le sommet hiérarchique est réparti en différentes unités. Chaque unité fonctionne alors comme un centre de profit autonome.

Dans sa forme la plus classique, la décentralisation est verticale, c'est-à-dire que le pouvoir descend le long de la ligne hiérarchique. La décentralisation permet :

- de prendre des décisions plus pertinentes car elles sont prises par des personnes disposant d'informations précises ;
- aux entreprises d'être plus réactives car le circuit de prise de décision est raccourci ;
- aux salariés d'être plus motivés car ils se trouvent plus impliqués dans les décisions.