

	Up ! Enhanced Management	Première édition
	8 L'organisation, la planification et la production 8.1 L'organisation	http://www.up-comp.com contact@up-comp.com

- **Le système de contribution versus rétribution.**
Il s'agit de définir l'apport attendu de chaque individu en contre-partie de quoi il sera rétribué.
Ce système est la partie la plus importante de l'organisation étant donné qu'elle est la source principale de motivation.
Ce point a été abordé dans le chapitre intitulé **Ressources humaines**.

&

L'idée maîtresse de l'organisation est la maîtrise de la répartition du travail dans l'espace. Une vue synthétique de l'organisation est l'**organigramme**, un schéma synthétisant le découpage formel des rôles d'où en découle la répartition des macro-tâches, les limites de l'autorité et le circuit de communication officiel.

M

Lorsque l'organigramme d'une société n'est pas maintenu à jour, il y a fort à parier qu'elle est désorganisée donc qu'elle est inefficace pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée ou que les objectifs sont diffus.

Plus la société grandit, plus l'organisation doit être rationnelle et impersonnelle et plus il est difficile de faire converger les objectifs personnels des individus vers les objectifs globaux. Pour tendre vers une coopération efficace où les managers intermédiaires relaient l'action de l'équipe, il est nécessaire d'intégrer les trois règles suivantes :

- **Les individus poursuivent des objectifs personnels parmi les objectifs globaux.**
Mettre le bon individu à la bonne place, à compétences équivalentes, revient à sélectionner l'individu dont les objectifs personnels s'alignent le plus avec les objectifs globaux pour la place donnée.
- **Les individus nécessitent d'un minimum d'autonomie.**
Cette autonomie correspond à la liberté de l'acteur de pouvoir jouer le rôle qui lui a été assigné selon sa personnalité et ses objectifs personnels.
- **Les décisions prises par les individus ne sont jamais optimales.**
L'individu explore le plus souvent les solutions tant qu'il n'en trouve pas une qui comporte des contraintes acceptables. Ceci est le principe de **rationalité limitée** comme l'a défini **Herbet SIMON**.

&
J

Pour cela, et comme l'environnement de la société évolue, il est nécessaire que l'organisation conserve une certaine flexibilité même si une certaine formalisation est nécessaire. Le tout est une question d'équilibre.

8.1.2 Les styles d'organisation

8.1.2.1 Les caractéristiques d'une organisation

L'organisation est la construction d'une structure permettant à l'entreprise de remplir les objectifs stratégiques et opérationnels qu'elle s'est fixé. L'organisation repose sur deux concepts :

&

- **La différenciation des activités.**
Il s'agit de définir comment diviser le travail à effectuer en fonction de :
 - 1) La spécificité des tâches.
 - 2) Degré de qualité exigé dans la réalisation des tâches.
 - 3) Valeurs de dirigeants et des propriétaires de l'entreprise.
 - 4) Qualités personnelles des individus.

&

- **L'intégration des activités.**
Il s'agit de définir la coordination des activités en vue de réaliser les objectifs. Cette intégration s'effectue selon trois axes :