**Section 4 Le système d’organisation**

 **1 Définition**

 Tabatoni & Jarniou proposent la définition suivante : Le système d’organisation est toutes les relations et les procédures formelles et informelles qui dans la pratique assurent :

* *la spécialisation des activités : ce système a pour fonction de différencier les activités les une par rapport aux autres*
* *la coordination des activités : ce système a pour fonction d’assurer l’intégration de ces activité), que ces relations et procédures aient été formellement établies ou non***.** [[1]](#footnote-2)68

En vertu de cette définition, le système d’organisation constitue une composante essentielle du système de gestion. En effet, il est considéré par ces auteurs comme l’infrastructure du système de gestion en assurant les opérations suivantes :

* Mise en lace des organes administratifs qui assurent les activités de pilotage (Planification, organisation, contrôle) et des organes logistiques chargés plus spécialement des activités de transport, d’approvisionnement, de production etc;
* Elaboration des procédures opératoires qui règlent les activités de ces organes ;
* Définition des rôles et des statuts des personnes réalisant ces activités ;
* définition des procédures relationnelles entre différents organes, en vue de coordonner leurs activités,

Tout ces éléments ne sont pas rigides, ni nécessairement stables, ils évoluent cependant en fonction des contraintes, de la personnalité des décideurs, de l’apprentissage et de l’institution de nouveaux rôles. De ce fait, les systèmes d’organisation peuvent revêtir de plusieurs formes que ces auteurs appellent les pratiques organisationnelles. Ils en retiennent cinq, à savoir :La spécialisation, la configuration, la formalisation, la standardisation, et la flexibilité.

1. **les principales caractéristiques du système d’organisation**

**a) La spécialisation**:

 La spécialisation, comme une pratique organisationnelle, permet de définir la forme et le degré de spécialisation des missions assignées à des organes spécifiques de l’entreprise.

 Les critères de spécialisation sont très divers, elle peut se faire selon la nature de l’activité, il existe pour cela des organes chargés de la production ou plus généralement de la logistique tels que : le transport, l’approvisionnement, la distribution, les finances. Il y a d’autres organes chargés spécialement des activités de gestion, tels que la planification, l’évaluation, la communication et le contrôle.

Les critères généralement retenus pour la mise en place  d’un**e** spécialisation dans une entreprise  peuvent être résumés dans le tableau suivant[[2]](#footnote-3)69 :

|  |  |
| --- | --- |
| **Critère de spécialisation**  |  **Exemple** |
| L’enjeu des décisions  | Niveau stratégique, niveau opérationnel |
| Processus d’exploitation  | Division horizontal du travail  |

Outre cette typologie, on trouve également la spécialisation verticale et la spécialisation horizontale. Celles-ci décrivent le mode de division du travail entre les individus ou les unités dans l’entreprise.

* **La spécialisation verticale :**

Pour Mintzberg, deux type de spécialisation peuvent exister **la spécialisation verticale** est la séparation de la réalisation du travail de son administration (c’est le principe même de la division du travail retenu par Taylor). Ainsi les spécialistes de l’organisation du travail définissent les normes et les procédures de travail (exemple du bureau méthode ou les services d’organisation), et assurent par la suite, le contrôle de ce travail par le biais de la régulation.

* **La spécialisation horizontale :**

 La spécialisation horizontale du travail, est la forme prédominante de la division du travail, elle consiste à séparer les activités selon les phases de la création du bien ou du service jusqu’à ce qu’ ‘il arrive à un utilisateur final, comme on le constate dans les entreprises industrielles, où les phases généralement sont l’approvisionnement des inputs, la transformation et la distribution des outputs.

  *Cette forme de la spécialisation comme le notait* H. Mintzberg *permet d’accroître la répétitivité du travail, ce qui facilite la standardisation des modes opératoires*[[3]](#footnote-4)70.

 **b) La formalisation :** la formalisation dans le système d’organisation concerne les procédures, les rôles, les statuts et les réseaux de communication.

 Dans la pratique, elle se manifeste par le recours **à l’écrit** pour présenter ces éléments des éléments suscités, leur rédaction – comme dans le cas des manuels de procédures- leur diffusion, leur valeurs symboliques de légitimité et leur rationalité. . Elle contribue de ce fait à rendre le fonctionnement du système facile à comprendre pour tous les membres de l’organisation.

**c) La standardisation :**  la standardisation dans le système d’organisation traduit l’importance des procédures et des règles pour l’accomplissement des activités en son sein. Alors que la formalisation, comme définie plus haut, reflète le recours de l’organisation à l’écrit pour la représentation de ces procédures et ces règles. Par ailleurs, la standardisation concerne trois éléments.  :

 Ainsi, pour Tabatoni & Jarniou, la standardisation contribue à la rationalisation du système d’organisation, et au renforcement de la rigidité du système[[4]](#footnote-5)73

**d) La flexibilité :** Cette pratique organisationnelle émerge en fonction de l’état de l’environnement dans lequel se développe l’entreprise. Dans un environnement fluctuant, la flexibilité devient la caractéristique principale du système d’organisation**,** elle traduit la capacité de ce dernier à s’adapter aux transformations des contraintes et des objectifs que l‘entreprise doit réaliser.

1. **Exemple d’une procédure de promotion dans une entreprise industrielle**

Le schéma suivant montre comment l’entreprise organise la promotion du personnel vers un poste supérieur.

La procédure est un enchainement d’opérations qui sont déclenchées pat l’expression d’un besoin (demande de promotion) et aboutissent à la satisfaction de ce besoins (obtention de la promotion).

Non

**Chef hiérarchique direct**

Exprime son avis sur la demande

Avis favorable

#  Agent ingénieur qualité

Demande de promotion formulée par l’agent

oui

oui

## Direction RH

Formule une demande de promotion et la transmet au directeur du l’usine

**Département ressources humaine usine**

Premier traitement de la demande et constitution d‘un dossier complet du candidat

**Chef de département de l‘agent**

Transmet la demande au

Département RH

Avis favorable

## Directeur de l’usine

Contrôle et donne avis

## Direction finance

Établissement nouvelle paie

Avis favorable

## Direction RH

 Etablie décision de promotion

**Cette procédure a pour finalité**

1. Description des opérations successives à réaliser pour atteindre un objectif
2. Spécialisation des organes :
3. Formalisation des décisions et des modes opératoires de réalisation de cette activité

 **2.a** spécialisation horizontale entre direction RH et direction finance

 **2.b** spécialisation vertical direction RH et département Rh

1. Mettre en place les relations entre les organes : ces relations peuvent être le support pour la transmission d’information (département RH qui transmet dossier complet du candidat à la direction ressources humaine) ou de décisions (entre direction RH et direction finance.
2. Cette procédure a permis de définir le contenu du travail à l’avance pour tous ceux qui interviennent dans le processus de ^promotion. De ce fait le travail est standardisé.
3. La coordination entre les différents organes se fait théoriquement sans grande perturbation puisque l’information circule de façons systématiques
1. 68 TABATONI Pierre et JARNIOU P. , les systèmes de gestion , politique et structure, Presses universitaires de France, paris, 1975, p 97 [↑](#footnote-ref-2)
2. 69 P.Tabatoni et P.Jarniou , idem , p 98 [↑](#footnote-ref-3)
3. 70 H.Mintzberg, op.ct, *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d’organisation, 1982, 434 pages p 88 [↑](#footnote-ref-4)
4. 73 P.Tabatoni & P. Jarniou op . ct p 102 [↑](#footnote-ref-5)