

Management
Milieux et pratiques
4-435-94
Séance 4

Organiser (2)
Automne 2012

© Renée Bédard 2012

1

ORGANISER

DIVISER LE
TRAVAIL

1. Nature et fonction des unités
2. Taille des unités
3. Complexité des tâches

COORDONNER
LE TRAVAIL

1. Autorité
2. Règles
3. Information
4. Techniques de gestion
5. Formation, socialisation, culture

© Renée Bédard 2012

2

1. DIVISER LE TRAVAIL

1. Définir les *unités*

2. Fixer la *taille* des unités

3. Déterminer la *complexité des tâches*

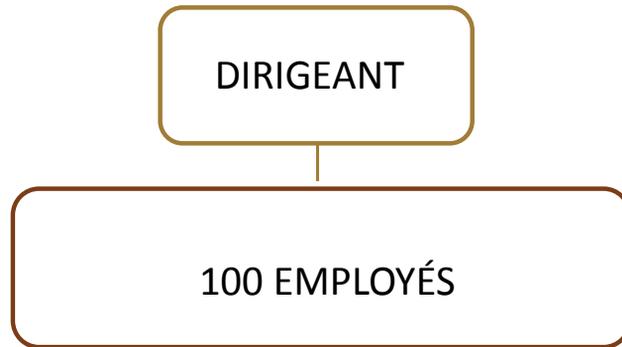
Taille de l'unité : portée de commandement

Le nombre de personnes sous un chef

étroite \longleftrightarrow large

Plus la *portée de commandement* est large, plus la taille des unités est grosse et plus la structure est aplatie.

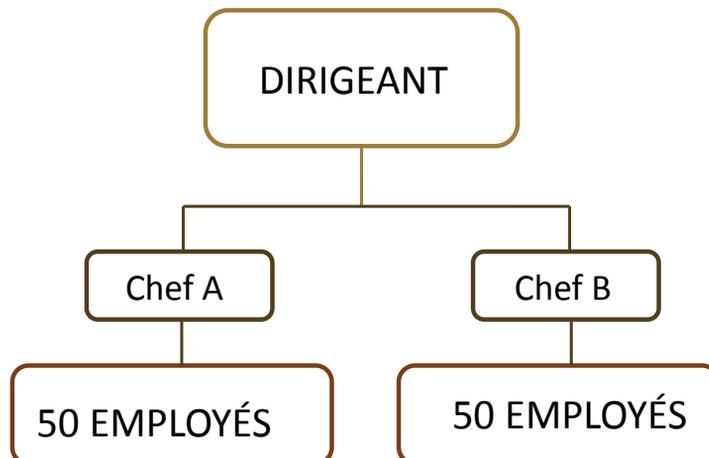
Portée de commandement large : 1 dirigeant pour 100 employés, 2 niveaux



© Renée Bédard 2012

5

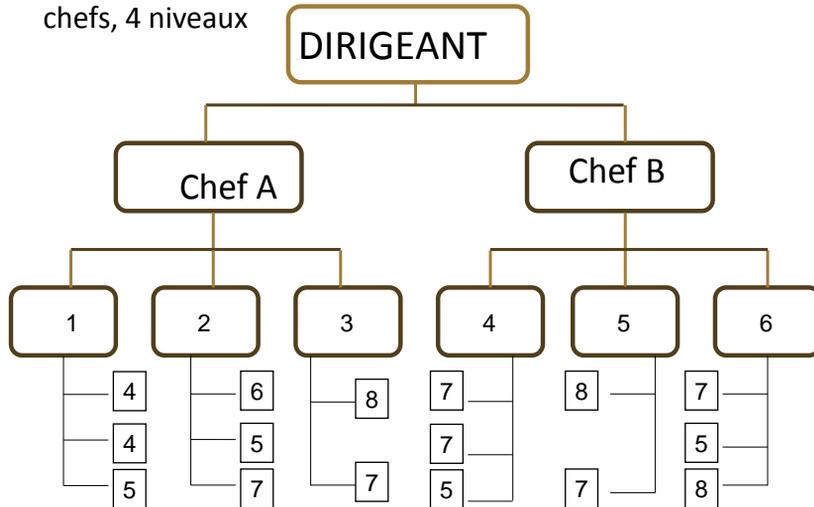
Portée de commandement plus étroite : 1 dirigeant, 2 chefs, 3 niveaux



© Renée Bédard 2012

6

Portée de commandement plus étroite : 1 dirigeant, 2 chefs (AB), 6 sous-chefs (1-6), 16 unités de 4-8 personnes. Total : 9 chefs, 4 niveaux



© Renée Bédard 2012

7

1. DIVISER LE TRAVAIL

1. Créer des *unités*
2. Fixer la *taille* des unités
3. Déterminer la *complexité des tâches*

© Renée Bédard 2012

8

Complexité des tâches : trois notions

1. Spécialisation *verticale*
2. *Élargissement* de la tâche
3. *Enrichissement* de la tâche

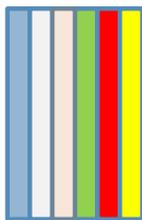
© Renée Bédard 2012

9

Complexité de la tâche :

simple ←→ complexe

Spécialisation
verticale :



- Tâches spécialisées, répétitives, peu variées
- Expertise pointue, étroite
- Employés généralistes, polyvalents, spécialisés

© Renée Bédard 2012

10

Complexité de la tâche :

simple \longleftrightarrow complexe

Élargir la tâche :



Augmenter la *variété* et la *diversité* des tâches (horizontal)

Enrichir la tâche :

Augmenter la marge *décisionnelle* et le *contrôle* (autonomie) du poste

ORGANISER

DIVISER LE TRAVAIL

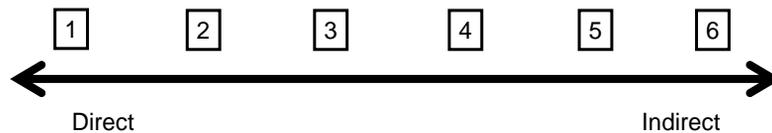
1. Nature et fonction des unités
2. Taille des unités
3. Complexité des tâches

COORDONNER LE TRAVAIL

1. Autorité
2. Règles
3. Information
4. Techniques de gestion
5. Formation, socialisation, culture

2. COORDONNER LE TRAVAIL

1. Autorité (hiérarchique, staff et fonctionnelle)
2. Règles et directives
3. Information
4. Techniques de coordination
5. Formation
6. Socialisation et culture



© Renée Bédard 2012

13

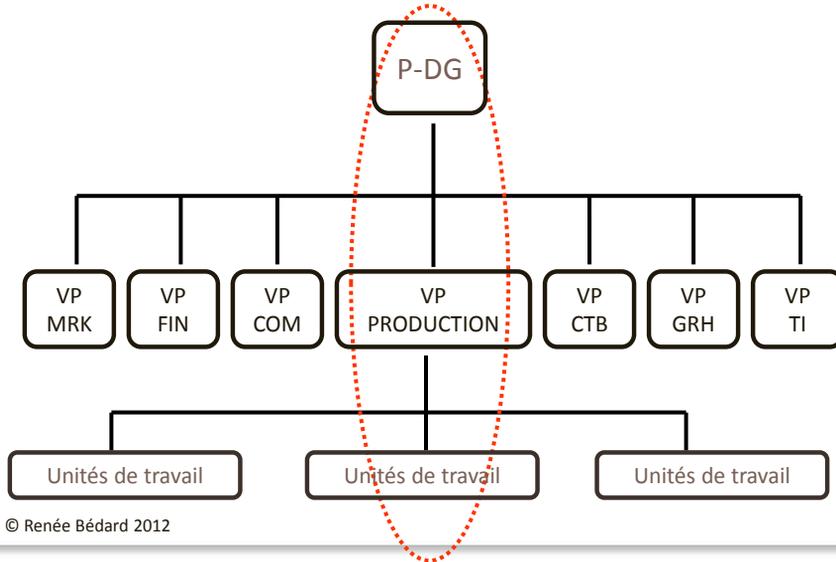
1. Trois types d'autorité

- *Hiérarchique* (line) Pouvoir de supervision sur des subordonnés directs.
- *Fonctionnelle* Pouvoir formel reconnu sur certaines activités en vertu d'une compétence particulière (ex. comptable, droit du travail).
- *Staff* Compétence de conseil conférée à une personne (ou un groupe), fondée sur les connaissances spécialisées ou sur l'expertise de cette personne (ou groupe).

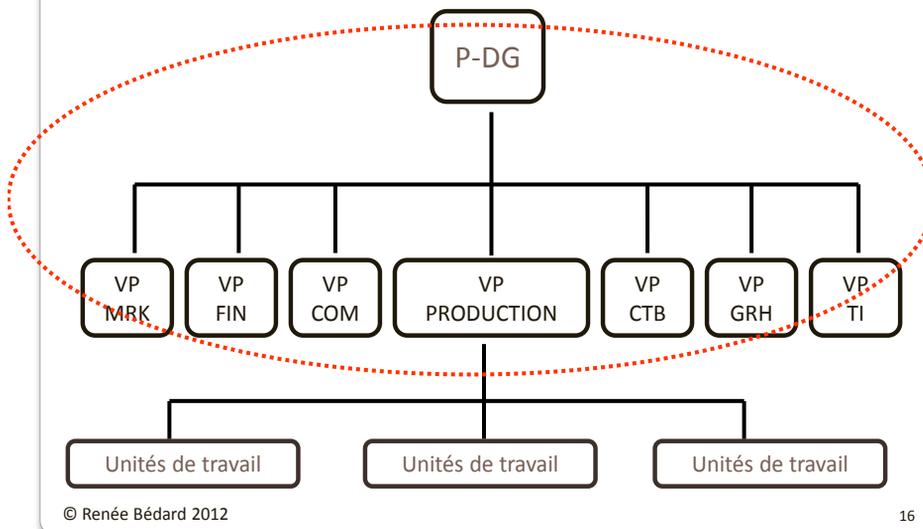
© Alain Chanlat 2012

14

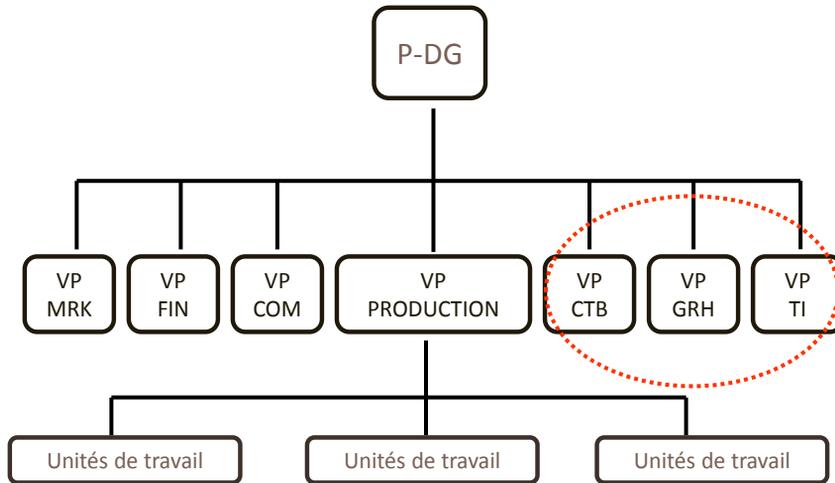
AUTORITÉ HIÉRARCHIQUE



AUTORITÉ HIÉRARCHIQUE



AUTORITÉ FONCTIONNELLE



© Renée Bédard 2012

17

Autorité centralisée/décentralisée

- *Centralisation* : séparation décision-exécution.
- *Décentralisation* : rapprochement décision-exécution.

© Alain Chanlat 2012

18

2. Coordination indirecte

Établir des instructions impersonnelles qui encadrent le comportement des personnes

✓ *Politiques*

✓ *Directives*

✓ *Règlements*

✓ *Règles et procédures*

© Renée Bédard 2012

19

Règles impersonnelles

- **Politique** : principe, orientation générale.
- **Directive** : prescription qui émane d'une autorité administrative et qui détermine la ligne de conduite à adopter, l'orientation à suivre ou la façon de procéder.
- **Règlement** : décision d'une autorité administrative qui donne des directives ou établit des normes, des contraintes et parfois des sanctions.
- **Procédure** : ensemble des étapes à franchir, des moyens à prendre et des méthodes à suivre dans l'exécution d'une tâche.

© Alain Chanlat 2012

20

3. Coordination par l'*information*

- *Inform*er les personnes des décisions prises.
- *Consulter* les personnes avant de prendre la décision.
- Soumettre une proposition, une décision et la *faire approuver*.
- Discuter et *s'ajuster mutuellement* (rencontres, échanges, comités).

4. Coordination par des *techniques et méthodes* de gestion

- Budget prédéterminé.
- Techniques de gestion des projets (ex. PERT - Program Evaluation & Review Technique) : tâches à effectuer, durée, ordre des tâches.
- Objectifs à rencontrer (GPO).

5. Coordination par divers moyens

- *Formation* du personnel.
- *Socialisation et culture.*