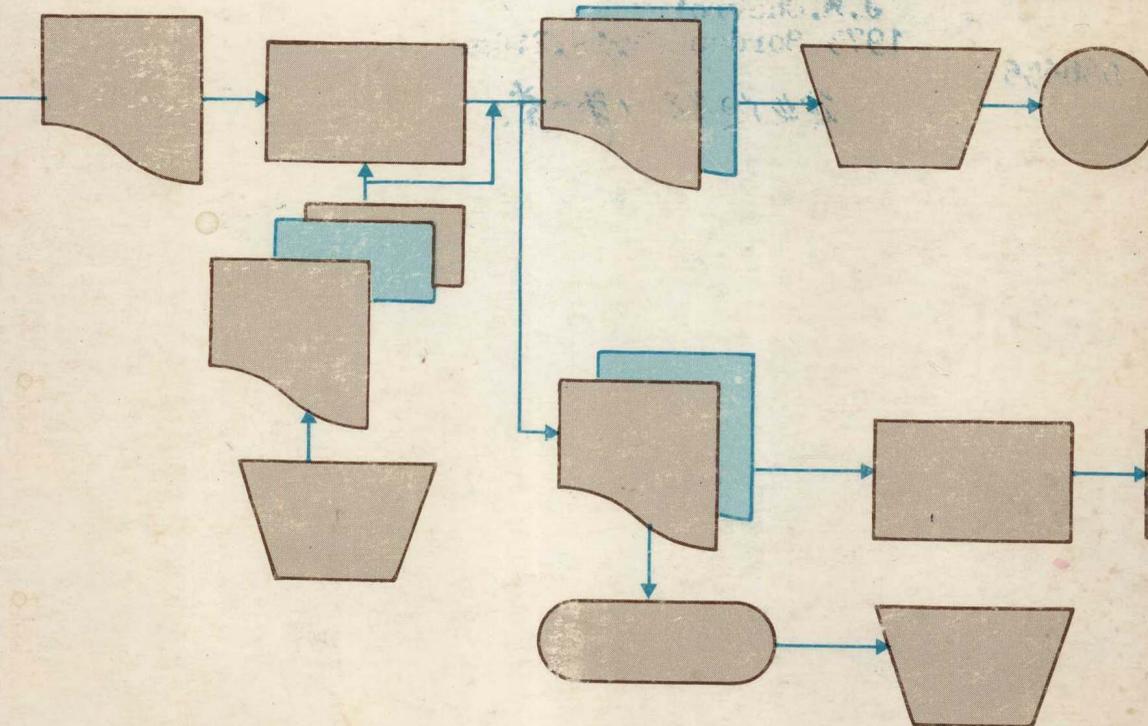


J.-M. CHEVROT

organisation des entreprises

TOME II les méthodes et le travail administratifs



AUX B.E.P. COMMERCIAUX 2^{ème} ANNÉE

dunod

Organisation des entreprises

*Tome 2 - les méthodes et le travail
administratifs*

J.-M. CHEVROT

Inspecteur pédagogique régional

**B. E. P.
commerciaux
deuxième année**

(options agent administratif et sténodactylographe-correspondancier)

NOUVEAU TIRAGE

dunod

© BORDAS, Paris, 1975 - 0312 790 207

ISBN 2-04-009977-8

“ Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part, et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration ”

Organisation des entreprises

Tome 2

Chez DUNOD

par M. SALLÉE

Initiation à l'économie générale.

Préparation aux B.E.P. commerciaux, première année.

par J.-M. CHEVROT et M. SALLÉE

Initiation à l'économie générale.

Préparation aux B.E.P. commerciaux, deuxième année.

Organisation des entreprises.

Tome 1 : Les bureaux et leur équipement.

Préparation aux B.E.P. commerciaux, deuxième année.

par J.-M. CHEVROT

Organisation des entreprises.

Tome 3 : Les services administratifs.

Préparation aux B.E.P. commerciaux, deuxième année.

EXTRAITS DES PROGRAMMES

Agent administratif

I. *La fonction administrative.*

- 1° Définition. Rôle : Henri Fayol et la doctrine administrative.
- 2° Importance et développement croissant de la fonction administrative dans l'Administration, les secteurs publics et privés. Ses causes : mécanisation, concentration, multiplication des services collectifs, besoins statistiques.
- 3° Coût des travaux administratifs.

II. *Les méthodes d'organisation administrative.*

- simplification du travail en milieu administratif ;
- planification des tâches. Normalisation de l'organisation administrative ;
- bureau des méthodes administratives. Son rôle.

III. *Le travail administratif.*

1° Sa base : l'imprimé.

Importance. Rôle. Qualités des imprimés administratifs.

Différentes sortes d'imprimés.

Analyse des imprimés.

Conception des imprimés :

Imprimés simplifiés.

Imprimés superposés (liasses, peg-board).

Réalisation des imprimés :

Supports. Consignes d'impression et de façonnage.

Signes de correction typographique.

Coût des imprimés :

Normalisation des imprimés : rôle de l'Administration.

2° Le classement : méthodes et procédés de classement.

4° Analyse de tâches simples : fiches d'analyse, programme d'exécution.

Sténodactylographe-correspondancier

B. — ORGANISATION DES BUREAUX

I. *Le travail administratif* (10 leçons).

Recherche de l'efficacité : simplification du travail. Etude des imprimés. Le classement et la documentation.

Avant-propos

Le tome I de notre manuel d'organisation des entreprises traite des bureaux et des équipements. Il couvre une partie du programme commune à toutes les options. Le tome II est un ouvrage d'organisation administrative plus spécialement destiné aux options « Agent administratif » et « Sténodactylographe-correspondancier ». On trouve en effet dans la première moitié du livre des sujets qui sont propres aux programmes de ces options : la fonction administrative, les méthodes d'organisation administrative, les imprimés, le classement. Le tome III contient une étude qui est à nouveau commune aux programmes de toutes les options, celle des services administratifs : services du courrier, services du personnel, autres services administratifs.

Le plan de l'ouvrage suit assez fidèlement le programme de l'option « Agent administratif ». Seules quelques modifications mineures ont été apportées à l'ordre de ce programme :

Les procédés de classement, étudiés dans le tome I, n'ont pas été repris.

L'analyse de tâches simples a été intégrée dans le chapitre sur la simplification du travail en milieu administratif.

L'étude du courrier est associée à celle des relations avec les postes et télécommunications et à celle des services assurant les liaisons matérielles avec l'extérieur, le tout nous paraissant difficile à dissocier. Elle trouve sa place dans le tome III.

Cette progression convient aussi à l'option « Sténodactylographe-correspondancier », moyennant certaines suppressions (la première partie essentiellement). Les différentes parties du manuel sont d'ailleurs indépendantes les unes des autres et leur ordre peut être modifié si l'on désire suivre la progression proposée par le programme de cette option.

Les chapitres du tome I correspondent à peu près à des leçons d'une heure. Il n'en est plus de même pour le tome II. Un découpage horaire n'aurait pas permis de préserver l'unité des sujets traités. Il en résulte que certains chapitres correspondent à 2, 3 ou même parfois 4 heures de leçon. L'horaire global n'est d'ailleurs pas le même pour les deux options. Pour l'option « Agent administratif » on peut donner, à titre indicatif, le découpage horaire suivant :

1^{re} partie : la fonction administrative : 4 heures.

2^e partie : les méthodes d'organisation administrative : 10 heures.

3^e partie : le travail administratif : les imprimés : 12 heures.

4^e partie : le travail administratif : le classement : 4 heures.

On arrive ainsi à 30 heures, ce qui laisse une trentaine d'heures pour l'étude des locaux et des matériels (tome I) et une trentaine d'heures pour l'étude des services administratifs (tome III).

Cet horaire doit être considérablement réduit pour l'option « Sténodactylographe-correspondancier ». En se référant au programme de cette option, on accordera 25 heures à l'étude du tome I et 12 heures à l'étude du tome II (la première partie est hors programme et la quatrième partie n'est en fait qu'une révision).

Il restera 23 heures pour l'étude des services administratifs (tome III).

Le cours d'organisation administrative tient une place importante dans l'horaire des élèves (90 heures pour les agents administratifs, 60 heures pour les sténodactylographes-correspondanciers). Il a de nombreux prolongements dans les travaux dirigés de bureau et le bureau de courrier. Il constitue, avec les travaux dirigés de bureau, la seule discipline vraiment spécifique des agents administratifs. Or certaines parties essentielles de ce cours qui ne figuraient pas avant la création des B.E.P. dans les programmes de l'enseignement technique ont posé de difficiles problèmes de documentation aux professeurs. Cet ouvrage doit leur apporter une aide efficace en leur fournissant une documentation technique, de nombreux exemples de documents et, pour la plupart des leçons, des thèmes d'exercices.

Pour les élèves, futurs travailleurs administratifs, les trois tomes de ce livre constituent un mémento sur les services, les méthodes de travail et les matériels administratifs. Il doit être pour eux un instrument de travail et une source de documentation (en organisation et en bureau commercial) plus qu'un cours à apprendre. Il contient d'ailleurs de très nombreux renseignements qu'il est hors de question de connaître par cœur mais qu'on doit pouvoir retrouver facilement en cas de besoin. Ce manuel peut être un auxiliaire très utile pour la mise en œuvre de méthodes pédagogiques modernes : travail de groupe, travail individualisé sur fiche, travail indépendant...

Enfin la plupart des élèves auront un jour à donner leur avis sur des matériels ou des fournitures, sur des imprimés, sur des méthodes de travail. Même si ce n'est pas le cas, la connaissance de leurs instruments de travail et de leur environnement professionnel (« le milieu administratif » dit le programme) constitue pour les futurs employés de bureau la base d'une culture technique qu'on aurait tort de négliger.

Nous espérons que ce manuel, ainsi conçu, rendra service aux professeurs et à leurs élèves. Nous les remercions de toutes les observations et suggestions qu'ils voudront bien nous communiquer et qui nous permettront de parfaire cet ouvrage.

TABLE DES MATIÈRES

PREMIÈRE PARTIE

LA FONCTION ADMINISTRATIVE

CHAPITRE 1.	Définition et rôle de la fonction administrative ..	3
CHAPITRE 2.	Importance croissante de la fonction administrative	11
CHAPITRE 3.	Coût des travaux administratifs	18

DEUXIÈME PARTIE

LES MÉTHODES D'ORGANISATION ADMINISTRATIVE

CHAPITRE 4.	La simplification du travail en milieu administratif	27
CHAPITRE 5.	La répartition et la planification des tâches	57
CHAPITRE 6.	La normalisation de l'organisation et du travail administratifs	72
CHAPITRE 7.	Le bureau des méthodes administratives	82

TROISIÈME PARTIE

LE TRAVAIL ADMINISTRATIF : LES IMPRIMÉS

CHAPITRE 8.	Définition et classification des imprimés	89
CHAPITRE 9.	Importance, rôle et qualités des imprimés administratifs	105
CHAPITRE 10.	Analyse des imprimés	110
CHAPITRE 11.	Les problèmes techniques posés par la réalisation des imprimés	117
CHAPITRE 12.	La conception et la réalisation des imprimés simples	131
CHAPITRE 13.	La conception et la réalisation des imprimés superposés	143
CHAPITRE 14.	Le coût des imprimés et la normalisation	155

QUATRIÈME PARTIE

LE TRAVAIL ADMINISTRATIF : LE CLASSEMENT

CHAPITRE 15.	Les modes fondamentaux de classement : le classement alphabétique	164
CHAPITRE 16.	Les modes fondamentaux de classement (suite) ..	171
CHAPITRE 17.	Les modes dérivés de classement (1 ^{re} partie)	180
CHAPITRE 18.	Les modes dérivés de classement (2 ^e partie)	187

Première partie

La fonction administrative

1.

Définition et rôle de la fonction administrative

I. Les fonctions de l'entreprise

a) La classification de Fayol

C'est Henri Fayol qui est à l'origine de la notion de *fonction* dont il a donné en 1916 la première classification ¹ :

« Toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises peuvent se répartir entre les six groupes suivants :

- 1° Opérations *techniques* (production, fabrication, transformation) ;
- 2° Opérations *commerciales* (achats, ventes, échanges) ;
- 3° Opérations *financières* (recherche et gérance des capitaux) ;
- 4° Opérations de *sécurité* (protection des biens et des personnes) ;
- 5° Opérations de *comptabilité* (inventaire, bilan, prix de revient, statistiques, etc.) ;
- 6° Opérations *administratives* (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle).

Que l'entreprise soit simple ou complexe, petite ou grande, ces six groupes d'opérations ou *fonctions essentielles* s'y trouvent toujours. »

¹ Henri FAYOL, *Administration industrielle générale*, Dunod, p. 1 et 2.

b) Les classifications actuelles

La classification de Fayol a été complétée et modifiée :

- 1) De nouvelles fonctions sont apparues du fait de l'accélération du progrès technique et du développement du rôle social de l'entreprise :
 - la fonction de *recherche* (recherche de nouveaux produits, de nouvelles techniques, etc.) ;
 - la fonction de *relations humaines* (création d'une atmosphère de bonne entente dans l'entreprise) ;
 - la fonction de *relations publiques* (information du public pour faire connaître et apprécier l'entreprise)...
- 2) Certaines fonctions, regroupées artificiellement par Fayol, sont généralement dissociées aujourd'hui :
 - la fonction des *achats* et la fonction des *ventes* ;
 - la fonction de *sécurité* et la fonction du *personnel*.
- 3) D'autres classifications ont été proposées. On en trouvera des exemples dans les exercices.

c) Fonctions et services

Fayol comparait l'entreprise à un *organisme* (un « corps social ») dont les *organes* sont les *services*. Le terme *fonction* est, en effet, emprunté à la physiologie (fonctions de nutrition, de reproduction, de relation...).

A chacune des fonctions correspondent dans les grandes entreprises un ou plusieurs services constitués chacun par un ensemble de moyens matériels et humains soumis à une même autorité et le plus souvent réunis en un même lieu (atelier, bureau, magasin...). Dans les petites entreprises, par contre, il est fréquent qu'un même service assume plusieurs fonctions.

II. La fonction administrative de direction et de gestion :

a) Définition

C'est encore Henri Fayol qui a défini le premier cette fonction ¹ :

« ADMINISTRER, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler ;

¹ Henri FAYOL, *op. cit.*, p. 5.

Prévoir, c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action ;

Organiser, c'est-à-dire constituer le double organisme, matériel et social de l'entreprise ;

Commander, c'est-à-dire faire fonctionner le personnel ;

Coordonner, c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts ;

Contrôler, c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés. »

La fonction d'*administration*, ainsi définie par Fayol, regroupe les fonctions de *direction* et de *gestion*.

Diriger, c'est prendre les décisions d'ensemble, les décisions à plus d'un an, celles qui fixent les objectifs de l'entreprise, la stratégie à appliquer et les moyens à mettre en œuvre.

Gérer, c'est prendre les décisions de détail, les décisions à moins d'un an, celles qui visent à mettre en œuvre les moyens dont on dispose pour atteindre de la manière la plus efficace les objectifs qui ont été fixés.

Tout chef exerce simultanément les fonctions de direction et de gestion, mais plus il occupe une position élevée dans la hiérarchie, plus la fonction de direction l'emporte, et plus la position qu'il occupe est basse, plus la fonction de gestion prédomine.

La fonction administrative de direction et de gestion correspond à ce que l'on appelle en anglais le « management ». Ce mot a pour étymologie un vieux mot français (ménagement) qui désignait l'art de diriger ses affaires, de gérer sa maison. Dans les éditions en langue anglaise de l'ouvrage de Fayol, « administration » est traduite par « management ».

Nous verrons en étudiant la direction générale (tome 3, chapitre 11) que le mot « management » est maintenant utilisé en français pour désigner de nouvelles méthodes de direction et de gestion des entreprises inspirées de la pratique américaine.

b) Qui l'exerce dans l'entreprise ?

Les attributions de la plupart des fonctions sont assez bien définies et réparties entre les services. La fonction administrative par contre est moins bien délimitée. Son rôle essentiel est de stimuler et de coordonner la bonne marche de toutes les autres fonctions. Aussi, bien qu'il existe des services purement administratifs, la fonction administrative manifeste son action dans tous les services de l'entreprise.

En reprenant la comparaison anatomique de Fayol, on peut dire que son rôle est comparable à celui du système nerveux dans le corps humain.

Fayol a pu définir une *capacité administrative* qui est l'aptitude à remplir un rôle de chef ¹ :

« Qu'il s'agisse de choisir un contremaître parmi les ouvriers, un chef d'atelier parmi les contremaîtres, un directeur parmi les ingénieurs... ce n'est jamais ou presque jamais la *capacité technique* qui détermine le choix. On s'assure, bien entendu, que la dose de capacité technique nécessaire est présente, mais cela fait, parmi des candidats de valeur technique à peu près équivalente, on donne la préférence à celui qui paraît supérieur par des qualités de tenue, d'autorité, d'ordre, d'organisation et autres qui sont les éléments mêmes de la *capacité administrative*. »

« De quelque fonction qu'il s'agisse, la capacité principale des agents inférieurs est la capacité *caractéristique* de la fonction (technique dans la fonction industrielle, commerciale dans la fonction commerciale, financière dans la fonction financière, etc.), et la capacité principale des agents supérieurs est la capacité administrative. »

III. La fonction administrative d'exécution

a) Définition

Fayol a surtout parlé de la fonction administrative de direction et de gestion mais il n'a pas nettement mis en valeur la fonction administrative d'exécution.

Celle-ci comprend :

- *les activités de traitement des informations (enregistrement, transmission, conservation...)* ; c'est ce qu'on appelle communément le « *travail administratif* » ;
- *la traduction des décisions en règlements, notes de service, directives, etc. et le contrôle de leur application.*

La fonction administrative d'exécution joue ainsi un rôle d'auxiliaire des autres fonctions à qui elle permet de s'exercer convenablement. Aussi la rencontre-t-on dans tous les services (comme la fonction administrative de direction et de gestion).

b) Les services administratifs

1) On appelle « services administratifs » au sens strict *ceux dont le travail administratif constitue l'activité essentielle* :

¹ Henri FAYOL, *op. cit.*, p. 14 et 15 et p. 9.

- services chargés des liaisons avec l'extérieur : services du courrier, du standard téléphonique, du télex...
- services chargés du travail administratif interne : services de secrétariat, de dactylographie, de reprographie, de traitement automatique des informations, de classement, des archives, de documentation...

2) L'expression « services administratifs » est aussi utilisée dans un sens plus large pour désigner *l'ensemble des services qui ne sont ni techniques, ni commerciaux* : direction générale, services comptables, services financiers, services du personnel, de sécurité, des relations publiques, etc.

Bien que leur rôle principal consiste à remplir une autre fonction que la fonction administrative d'exécution, ces services effectuent en effet un travail qui est de nature administrative.

IV. Fayol et la doctrine administrative

a) Henri Fayol (1841-1925)

On trouve dans toute l'histoire de l'humanité des exemples d'hommes qui se sont préoccupés des problèmes d'organisation du travail mais la *science de l'organisation* n'a vraiment pris naissance qu'au début du xx^e siècle à la suite des travaux de l'Américain Taylor (1856-1915) et du Français Fayol (1841-1925). Taylor a créé la *science de l'organisation du travail* qui vise à adapter l'un à l'autre le travail des hommes et le fonctionnement des machines et des outils. Fayol a fondé la *science de l'administration des entreprises* dont le but est de diriger et d'harmoniser les activités de l'entreprise¹.

Henri Fayol naquit en 1841. En 1860, à 19 ans, il sortit de l'Ecole des Mines de Saint-Etienne avec le diplôme d'ingénieur des mines et entra à la Société anonyme de Commentry-Fourchambault-Decazeville comme ingénieur divisionnaire. Il devait consacrer toute sa vie à cette entreprise dans laquelle il allait gravir les échelons supérieurs de la hiérarchie. Il devint directeur des Houillères de Commentry en 1866 et directeur général de la société en 1888. En 1918 il quitta son poste de directeur général pour devenir administrateur. Il occupa cette fonction jusqu'à sa mort survenue en 1925.

Ingénieur des mines, Fayol publia diverses études techniques sur la houille et les terrains houillers mais son œuvre essentielle concerne

¹ Les étapes du développement de l'organisation scientifique et les principes de l'organisation scientifique du travail ont été étudiés en première année.