

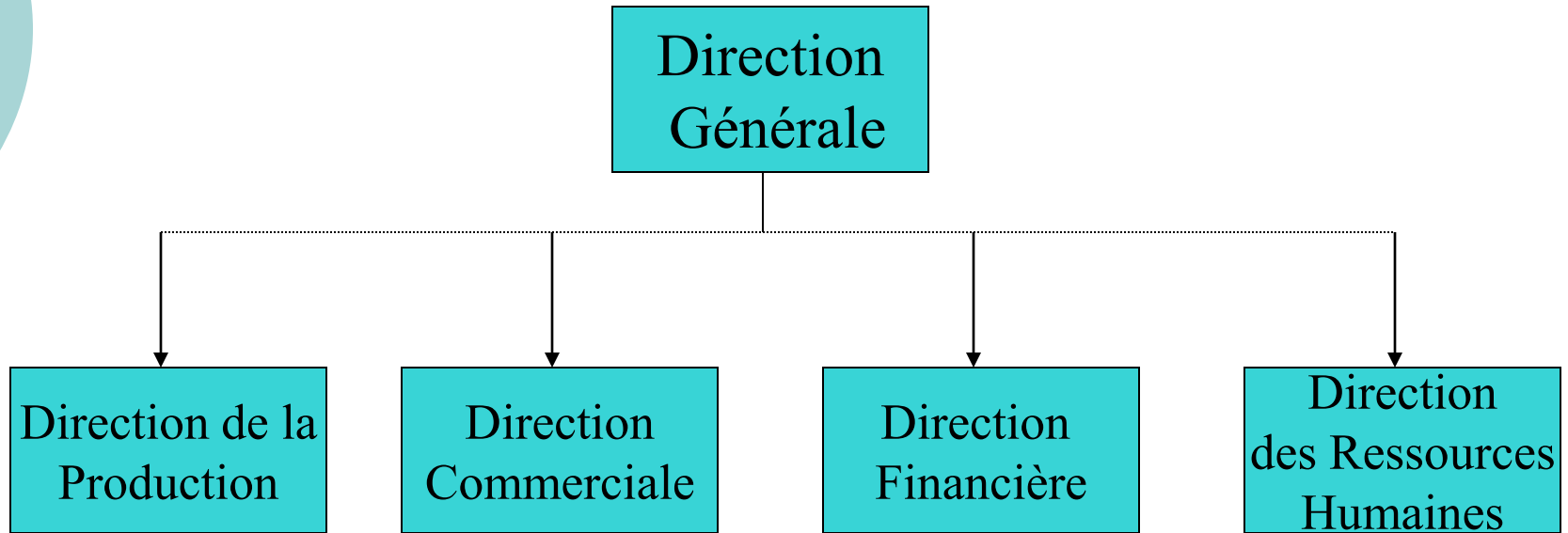


---

# MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

# Les grandes fonctions de l'entreprise

---





# La direction générale

---

- Services généraux, secrétariat de direction
- Management stratégique et arbitrages
- Veille stratégique et prospective
- Management du système d'information
- Stratégie de communication, lobbying

# La fonction production

---

- Recherche & Développement
  - Innovation produits
  - Dépôt de brevets
- Gestion de la production
  - Bureau d'études, méthodes
  - Ordonnancement, planification
  - Fabrication
  - Gestion des stocks, magasinage
  - Approvisionnement, logistique
  - Maintenance technique
- Gestion de la qualité et prévention des risques

# La fonction commerciale

---

- Achats des M.P., des fournitures et consommables
- Démarche Marketing
  - Etudes de marché
  - Stratégie et positionnement commercial
  - Communication, Publicité, Marque, Logo
  - Politique tarifaire et conditions de vente
  - Distribution, livraison
- Force de vente
  - Prospection clientèle et administration commerciale
  - Négociation et suivi commercial
- Service après vente, réclamations clients

# La fonction comptable et financière

---

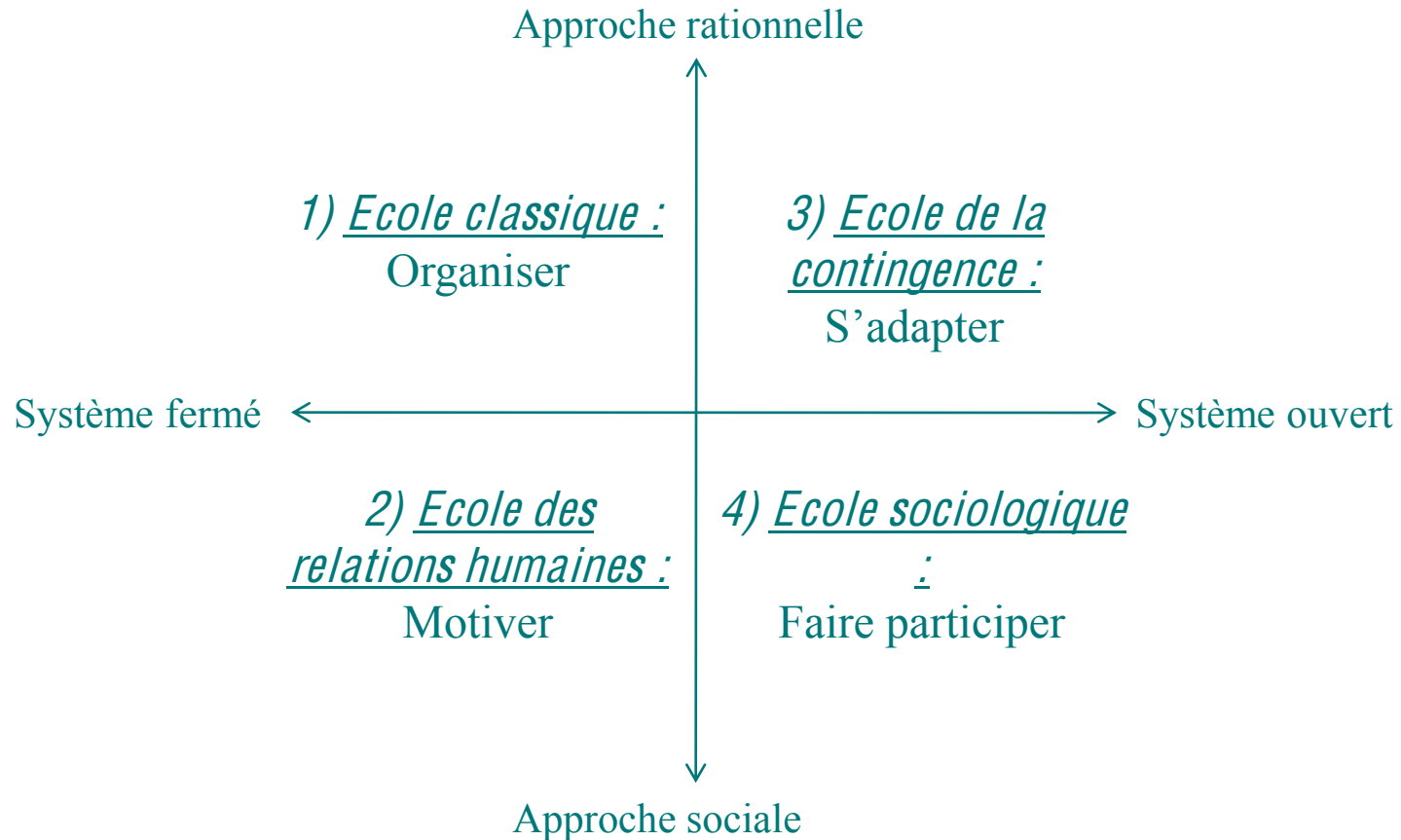
- Comptabilité générale
  - Comptabilités clients, fournisseurs
  - Déclarations sociales et fiscales
  - Gestion de la paie
  - Inventaire comptable et documents annuels
- Comptabilité analytique et contrôle de gestion
- Gestion de la trésorerie
- Financement des investissements et gestion des immobilisations


# La fonction ressources humaines

---

- Gestion des emplois
  - Recrutement, stages, intégration
  - Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
  - Licenciements, départs retraite
- Gestion des rémunérations
  - Gestion de la masse salariale et des rémunérations
  - Traitement des bulletins de paie
  - Cotisations sociales et taxes liées à l'emploi
- Organisation et gestion sociale
  - Organisation du travail et du temps de travail
  - Plan de formation, entretiens d'évaluations
  - Structuration des relations avec RP, CE, CHSCT, DS
  - Conditions de travail et ergonomie
  - Communication interne
  - Gestion du climat social et management

# Les différentes écoles de management





## L'école classique : *une approche scientifique*

---

- F. W. Taylor (1856-1915) Organisation scientifique du travail.
- H. Ford (1863-1947) Le Fordisme et la production de masse.
- H. Fayol (1841-1925) L'administration industrielle et générale d'une organisation.
- M. Weber (1854-1920) Les fondements de l'autorité dans une organisation.



# L'école classique

## F. W. Taylor et sa conception de l'O.S.T

---

- La division verticale du travail. La séparation entre la conception et la fabrication.
- La division horizontale du travail. La décomposition du travail en tâches élémentaires.
- Le salaire au rendement. La stimulation au travail des ouvriers par un salaire variable suivant la productivité.
- La mise en place d'une hiérarchie fonctionnelle pour contrôler le travail des ouvriers.



# L'école classique

## H. Ford et la production de masse

---

- L'utilisation de convoyeurs pour organiser le travail à la chaîne continue. Optimisation du travail posté.
- La standardisation industrielle des pièces de fabrication pour diminuer les coûts de production.
- La rémunération des ouvriers par un salaire supérieur au marché pour fidéliser les meilleurs et offrir du pouvoir d'achat propre à stimuler la consommation (notamment des voitures Ford).

# L'école classique

## H. Fayol et l'administration générale de l'organisation

---

- Description des fonctions essentielles :
  - La gestion technique de production
  - La gestion Commerciale d'achat et de vente
  - La gestion Financière de ressources en capitaux
  - La gestion Comptable de contrôle des coûts
  - La gestion Sécurité de prévention des risques
  - La gestion administrative des documents
  
- Les principales tâches de management :
  - Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler

# L'école classique

## H. Fayol et l'administration générale de l'organisation

---

- Veiller à ce que le programme d'actions soit murement préparé et fermement exécuté.
- Veiller à ce que l'organisation sociale et matérielle soit en rapport avec le but, les ressources et les besoins de l'entreprise.
- Etablir une direction unique, compétente et rigoureuse.
- Concorder les actions, coordonner les efforts.
- Formuler des décisions claires, nettes et précises.
- Concourir à un bon recrutement.
- Définir nettement les attributions et faire tout contrôler.
- Encourager le goût des initiatives et des responsabilités.
- Rémunérer équitablement et habilement les services rendus.
- Prendre des sanctions contre les fautes et les erreurs.
- Faire observer la discipline et surveiller l'ordre matériel.
- Veiller à ce que les intérêts particuliers soit subordonnés aux intérêts de l'entreprise.
- Combattre les abus de réglementation, de formalisme et de paperasserie.

# L'école classique

## M. Weber et le fonctionnement bureaucratique

---

- Les fondements de l'autorité. Sociologie des religions.
- La légitimité traditionnelle. Le poids du passé, des us et coutumes, des anciens sur la communauté.
- La légitimité charismatique. L'effet d'entraînement d'un leader, son pouvoir de séduction sur un groupe.
- La légitimité rationnelle et légale. L'impact des règles et procédure. Fonctionnement bureaucratique (fonctions, hiérarchie, spécialisation, règles)

# L'école des relations humaines

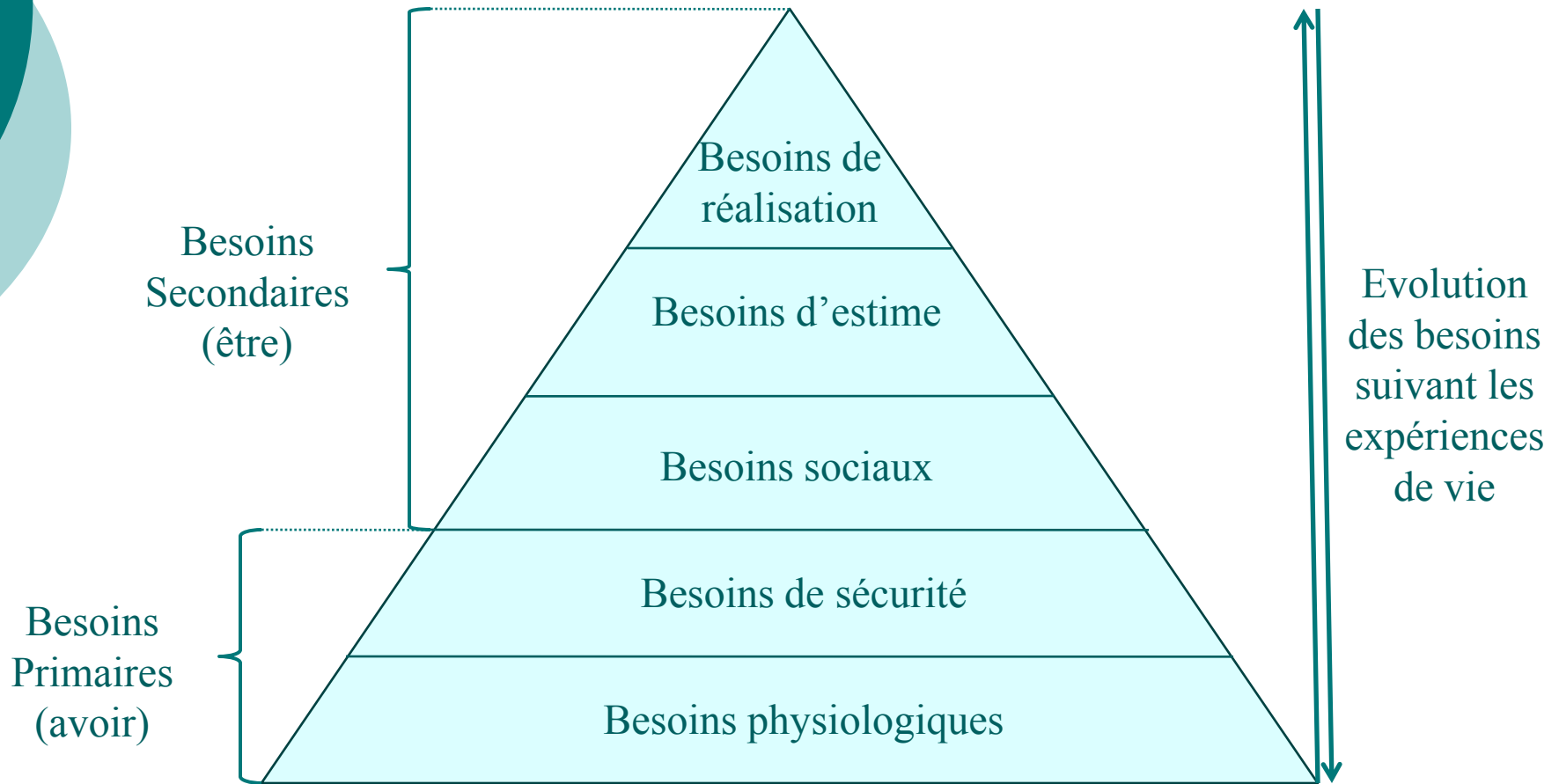
## *une approche psychosociologique*

---

- L'émergence d'un nouveau paradigme:  
E. Mayo (1880-1949)
  - l'expérience d'Hawthorne à la Western Electric (1927-1932)  
Besoin de considération et de reconnaissance
- Deux axes de développements :
  - Les motivations au travail :  
A. Maslow, F. Herzberg , D. Mac Grégor
  - La dynamique des groupes :  
K. Lewin, J. Moreno, R. Lickert, C. Argyris

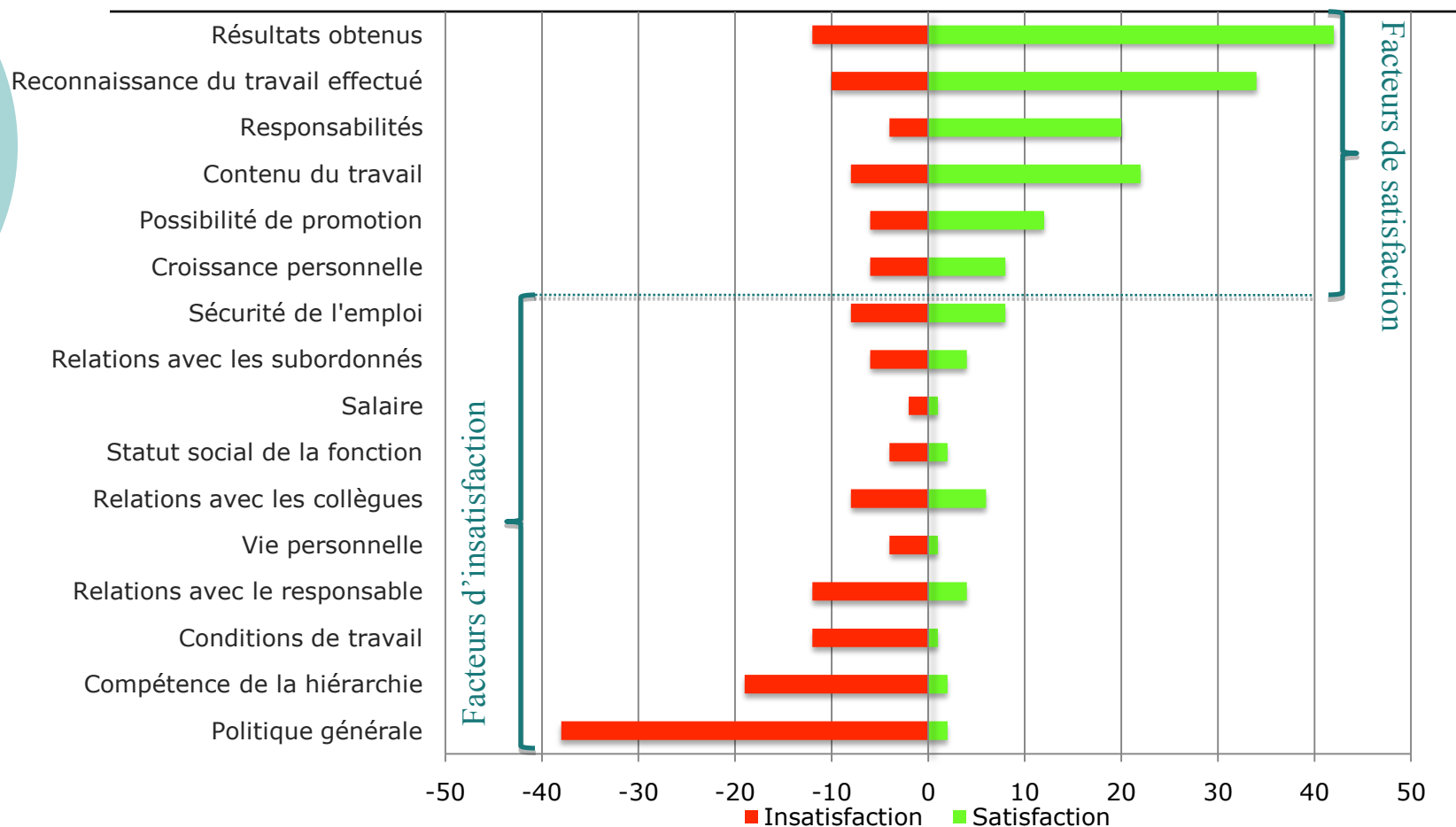
# L'école des relations humaines

*A. Maslow (1908-1970) La pyramide des besoins*



# L'école des relations humaines

## F. Herzberg (1923-2000) Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction



# L'école des relations humaines

## D. Mac Grégor (1906-1964) Confiance et modes de management

---

- Mac Grégor développe une théorie du management qui oppose deux conceptions de l'homme au travail.
- La théorie X qui fait l'hypothèse que :
  - L'individu n'est pas fait pour le travail; on est méfiant sur son implication; on doit le contrôler, le diriger et le sanctionner si nécessaire.
- La théorie Y qui fait l'hypothèse que :
  - Le travail peut être source de satisfaction; on peut responsabiliser l'individu sur des objectifs négociés et acceptés.
- Une application de la théorie Y : la Direction Par Objectif, un style de management basé sur la confiance.



# L'école des relations humaines

## Kurt Lewin (1890-1947) et les formes de leadership

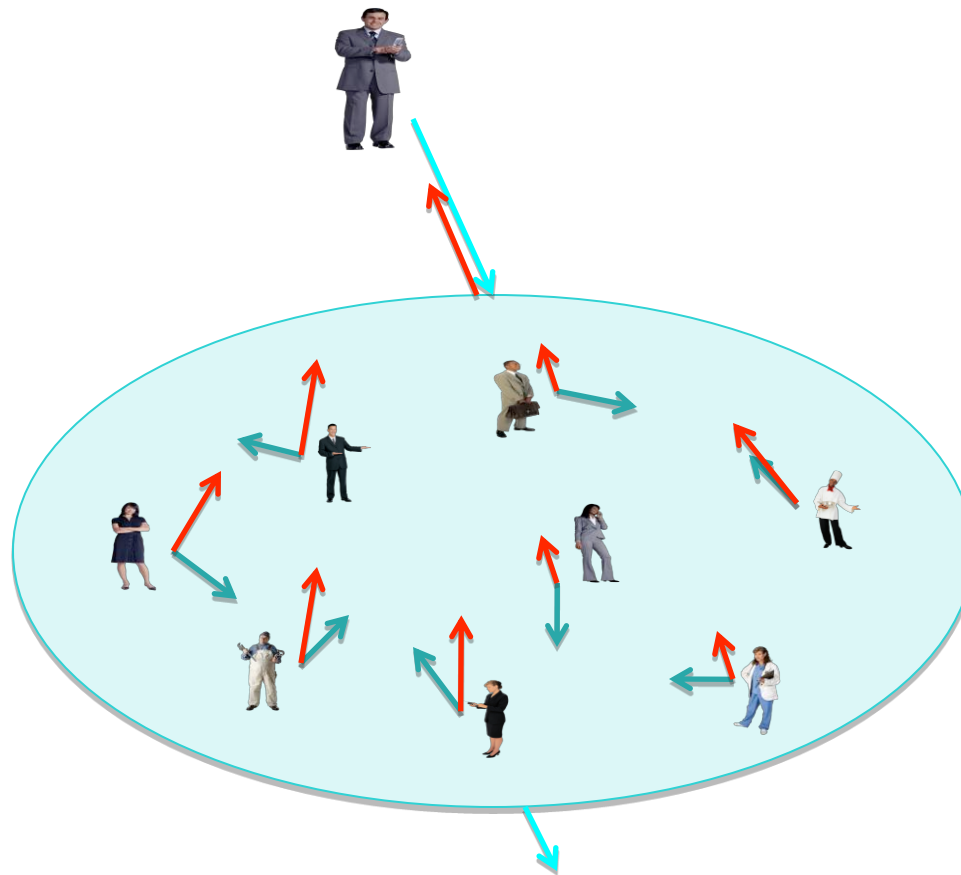
---

- K. Lewin avec Lippitt et White décrivent 3 formes de leadership :
  - Le style autoritaire autocratique qui décide seul; son efficacité est bonne sur le court terme.
  - Le style « démocratique » qui consulte, écoute et dialogue avant de décider; son efficacité est bonne sur le court terme et meilleure sur le moyen terme.
  - Le style permissif « laisser faire » qui laisse le groupe livré à lui même pour décider; il provoque dysfonctionnements et contre performance.

# L'école des relations humaines

## Kurt Lewin (1890-1947) et la théorie des champs

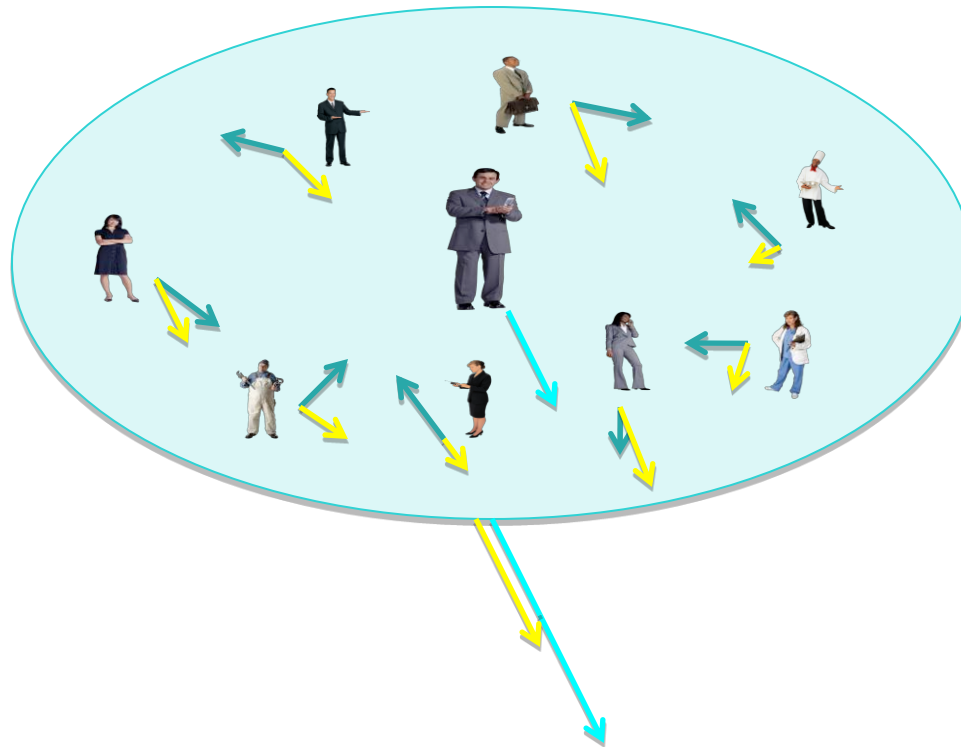
---



# L'école des relations humaines

## Kurt Lewin (1890-1947) et la théorie des champs

---





# L'école des relations humaines

## R. Likert (1903-1981) et les styles de management

---

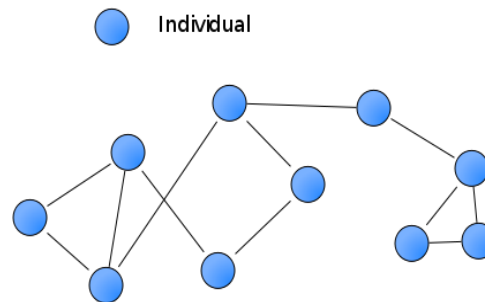
- K. Likert, reprenant les travaux de Lewin décrit 4 styles de management :
  - Le style autoritaire exploiteur qui dirige en utilisant comme moyen de pression les menaces et la peur des sanctions.
  - Le style autoritaire paternaliste (bienveillant) qui dirige en alternant récompenses et sanctions suivant le bon comportement du subordonné vis à vis du chef.
  - Le style consultatif qui dirige en utilisant la consultation de ses collaborateurs avant de décider.
  - Le style participatif qui implique son équipe dans la construction d'objectifs communs, la coopération de tous et des décisions collégiales.

# L'école des relations humaines

## J. Moreno (1889-1974) Sociométrie des relations

---

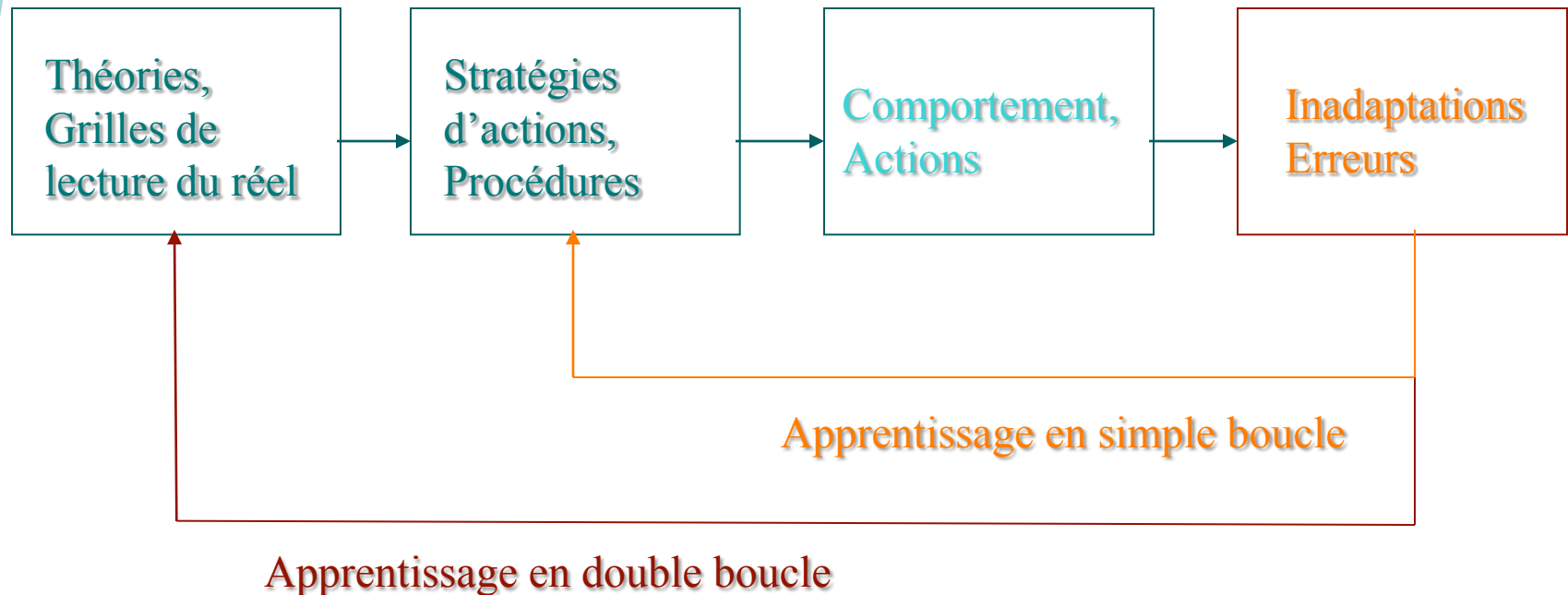
- Le sociogramme est un diagramme des liens sociaux qu'une personne possède (relations personnelles, relations professionnelles, canaux de communication).
- Le sociogramme permet d'identifier la dynamique d'un groupe au travers des interrelations.



# L'école des relations humaines

## C. Argyris (1923-...) Les boucles d'apprentissage

---





# Les courants contemporains

## *l'approche systémique*

---

- L'approche sociotechnique du Tavistock Institut of Human Relations (London)
- J. March et H. Simon sur la rationalité limitée de l'acteur
- Les théoriciens de la contingence :  
T. Burns, P. Lawrence, J. Woodward et H. Mintzberg

# Ecole de la contingence

---

- WOODWARD :
  - Il existe un rapport entre la structure des entreprises qui réussissent bien et les techniques auxquelles elles font appel. Pour une technique donnée, il est possible d'avoir recours à toute une gamme de types d'organisations
- BURNS et STALKER :
  - lorsqu'un changement dans l'environnement se manifeste, il est nécessaire d'avoir recours à des types d'organisation et de gestion plus souples et ouverts.
- LAWRENCE et LORSCH :
  - Différents types d'organisation sont nécessaires pour composer avec différents marchés et différentes conditions techniques. Les organisations qui fonctionnent dans un environnement incertain et instable doivent arriver à un haut degré de différenciation interne. Les types d'organisation peuvent devoir varier d'une sous unité à l'autre.

# Les apports de l'école de la contingence

---

- Les théoriciens de la contingence identifient les variables qui ont un impact majeur sur la structuration des organisations.
- Selon eux, des caractéristiques de contexte ou de situation imposent des contraintes d'organisation auxquelles il convient de s'adapter ( les variables de contingence en question sont, selon les auteurs, la technologie, la taille de l'organisation, les caractéristiques de son environnement)
- En développant une conception relativiste de l'organisation, les théoriciens de la contingence s'opposent à l'idée de principe ou de modèle d'organisation universel des théoriciens classiques.



# Les courants contemporains

## *l'approche sociologique*

---

- P. D'Iribarne      La logique de l'honneur
- R. Sainsaulieu      L'identité au travail
- J. F. Chanlat      L'individu dans l'organisation
- W. Ouchi      La théorie "Z"



# Les courants contemporains *l'approche sociologique*

---

- J. D. Reynaud      Les règles du jeu
  - L'action collective et la régulation sociale
- M. Crozier et E. Friedberg      La stratégie d'acteurs
  - Le système d'actions concret
  - Les zones d'incertitude
  - Les différentes formes de pouvoir



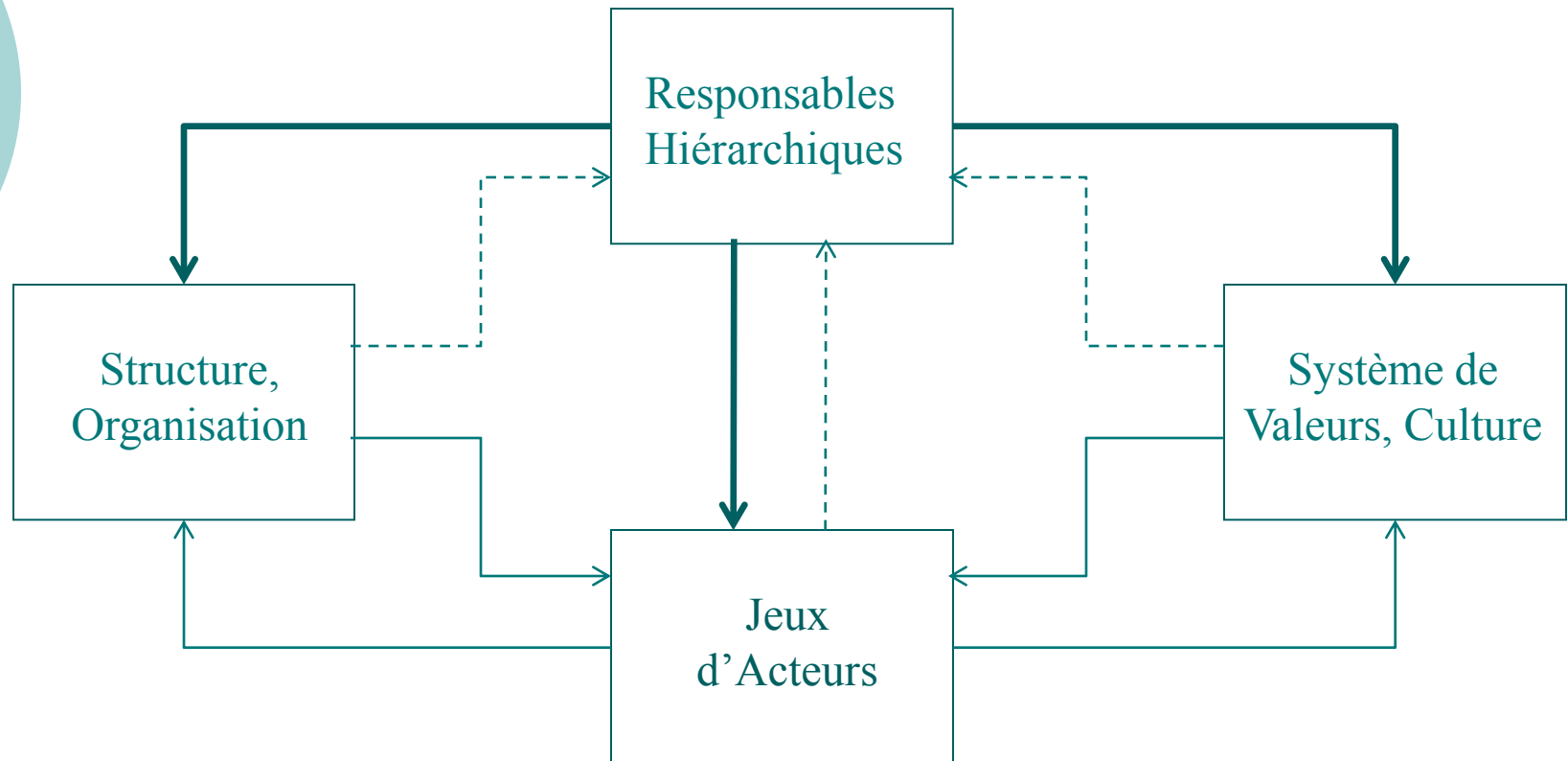
# Analyse d'un exemple de management

---

- L'entreprise Google, caractéristiques
- Type d'organisation et style de management
- Culture d'entreprise
- Pratiques de recrutement et d'intégration
- Management de l'innovation

# Management systémique

---



# Régulations systémiques

