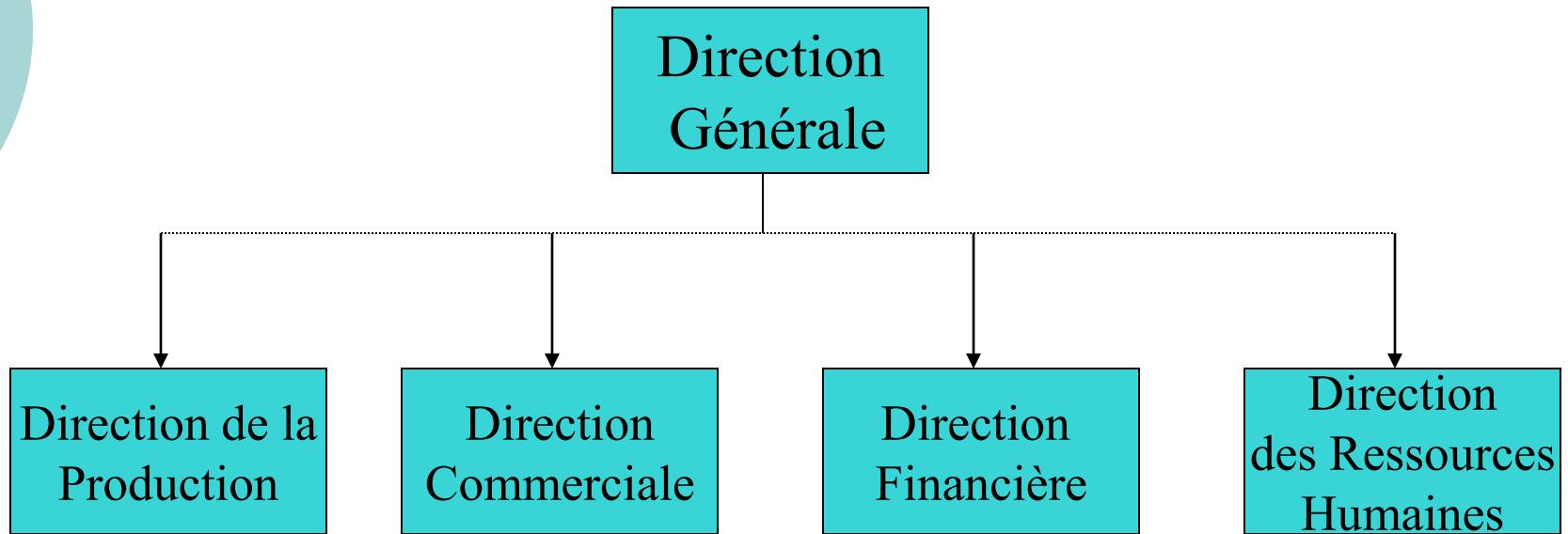

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

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

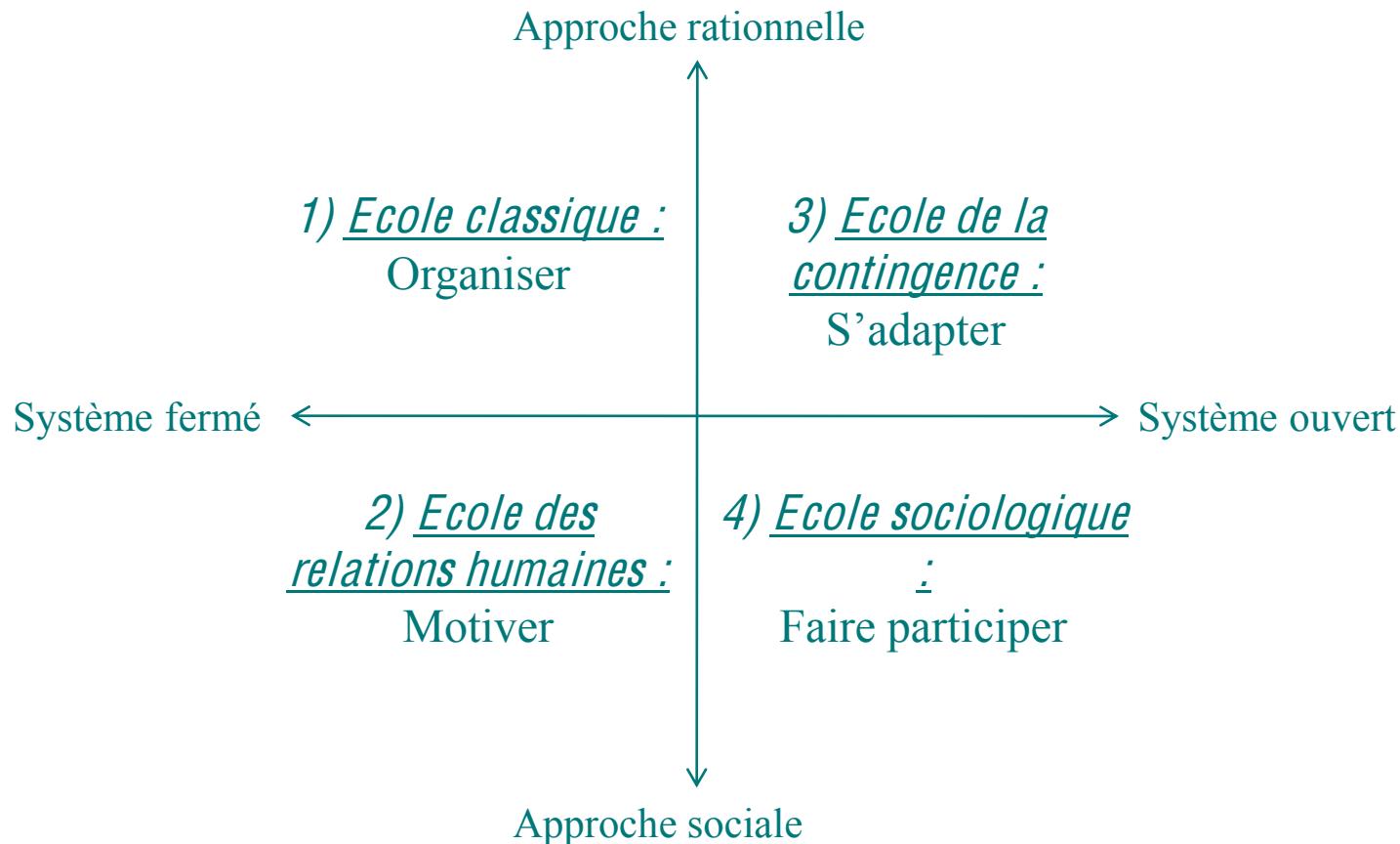
La fonction comptable et financière

- 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.
- Concerter 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

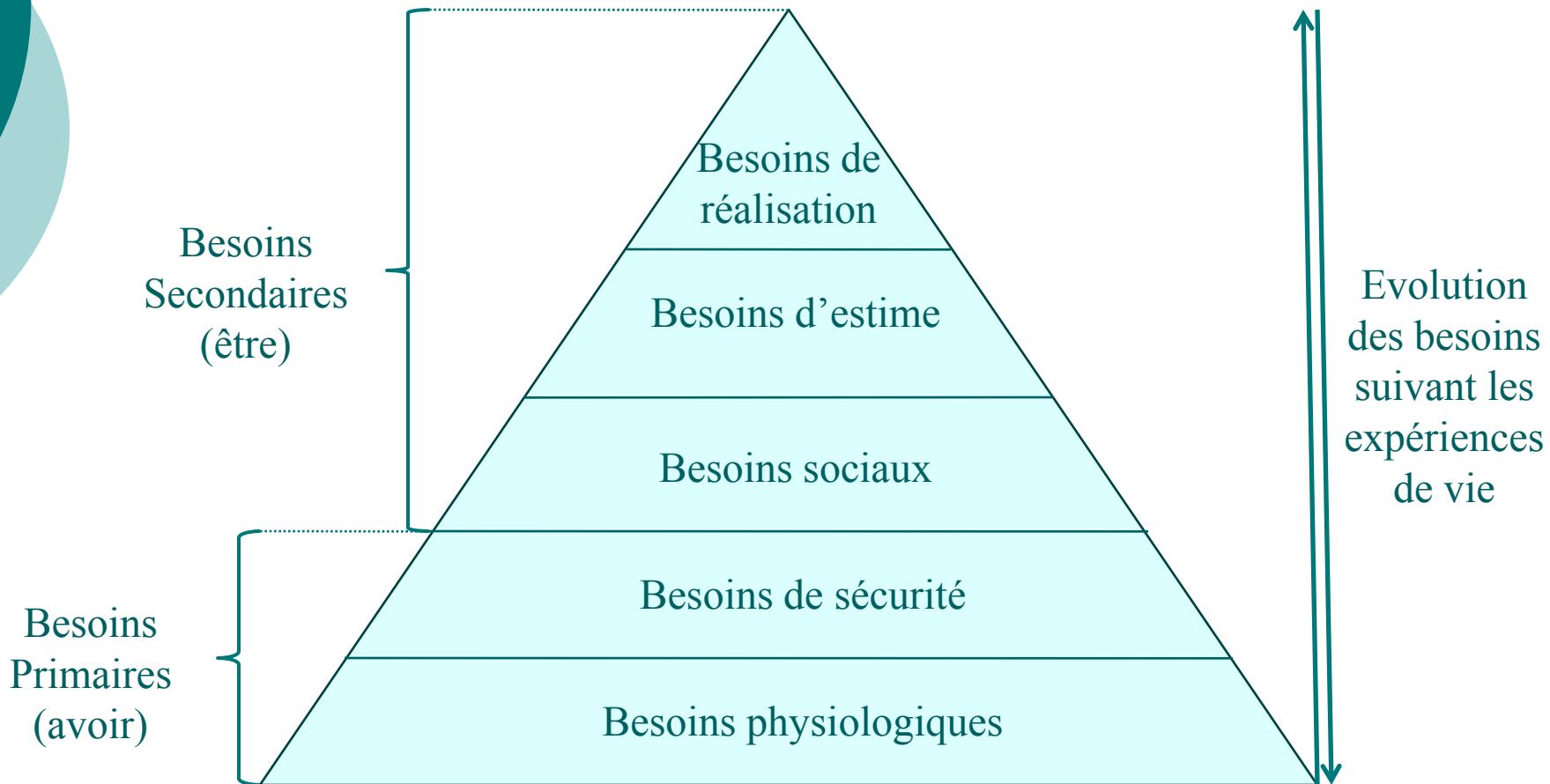
- Les fondements de l'autorité. Sociologie des religions.
- La légitimité traditionnelle. Le poids du passé, des us et coutumes, des anciens sur la communauté.
- La légitimité charismatique. L'effet d'entraînement d'un leader, son pouvoir de séduction sur un groupe.
- La légitimité rationnelle et légale. 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

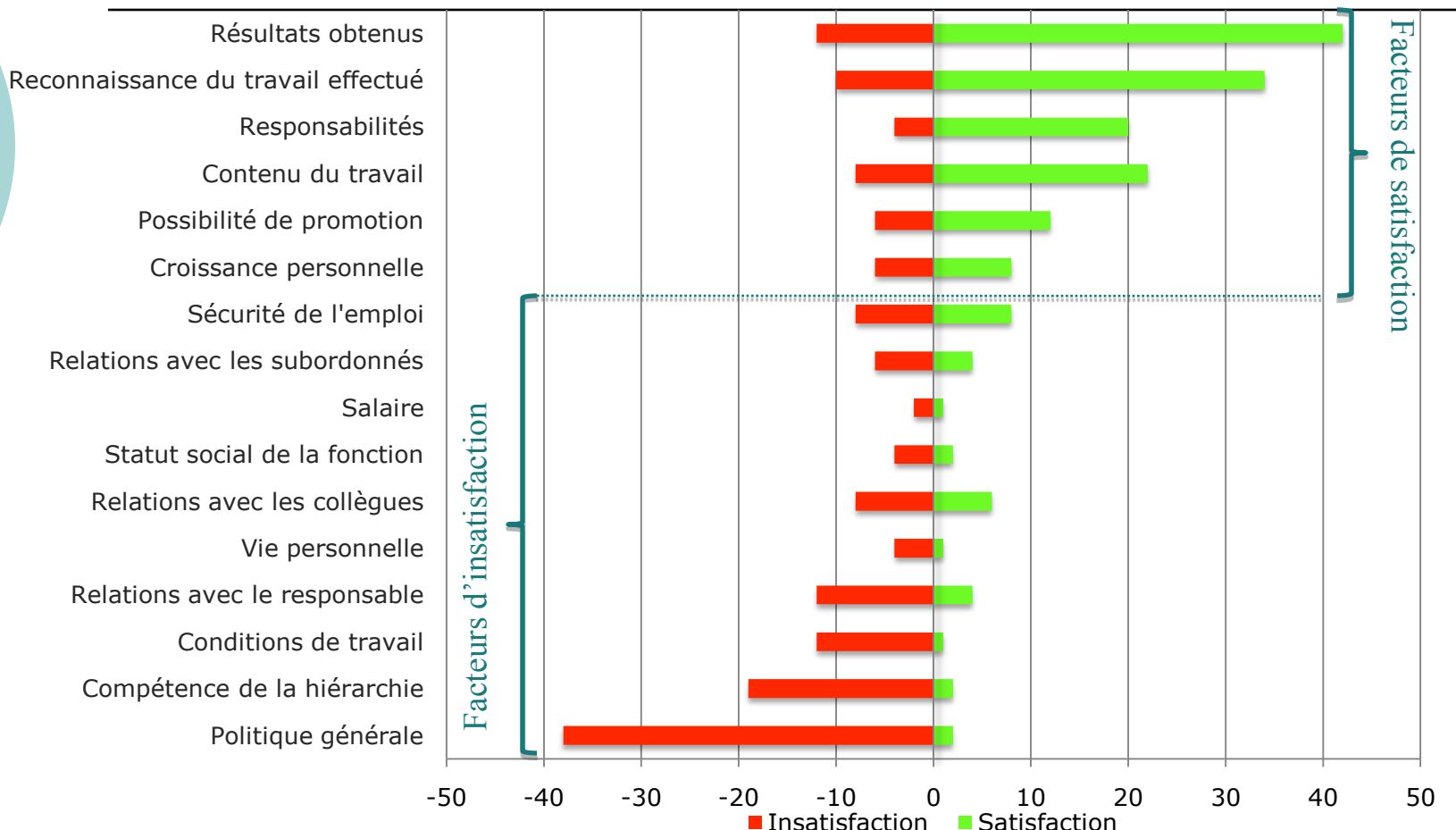
L'école des relations humaines

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.

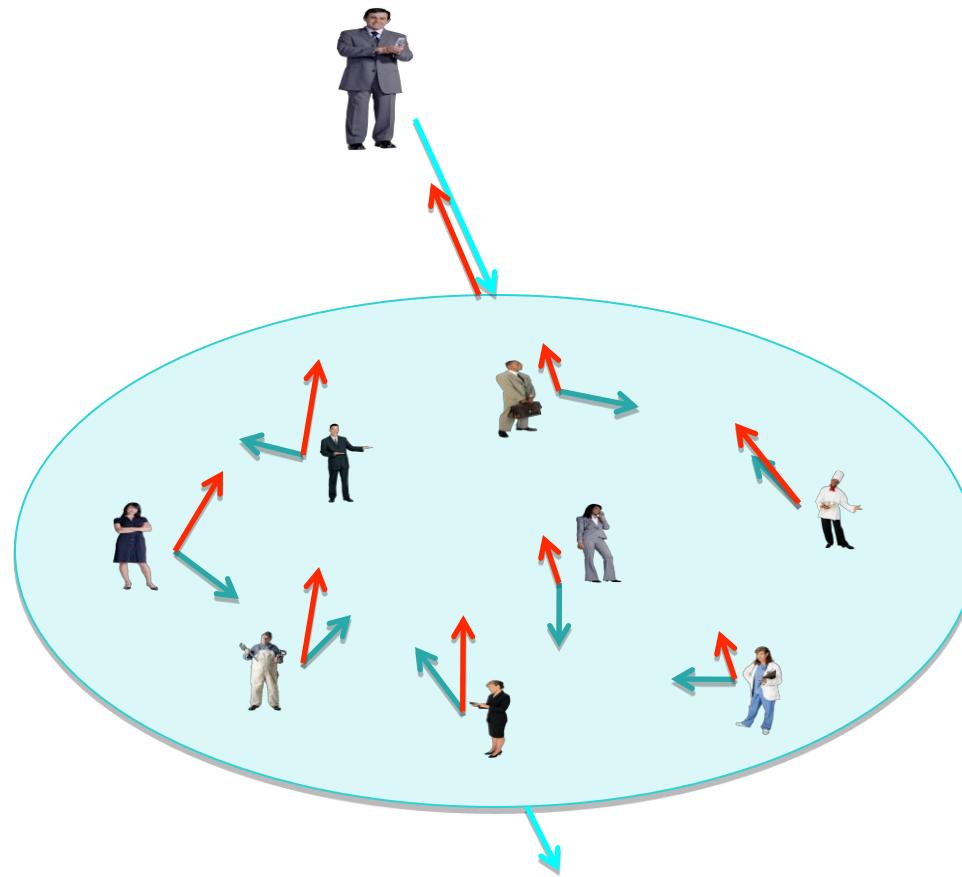
L'école des relations humaines

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.

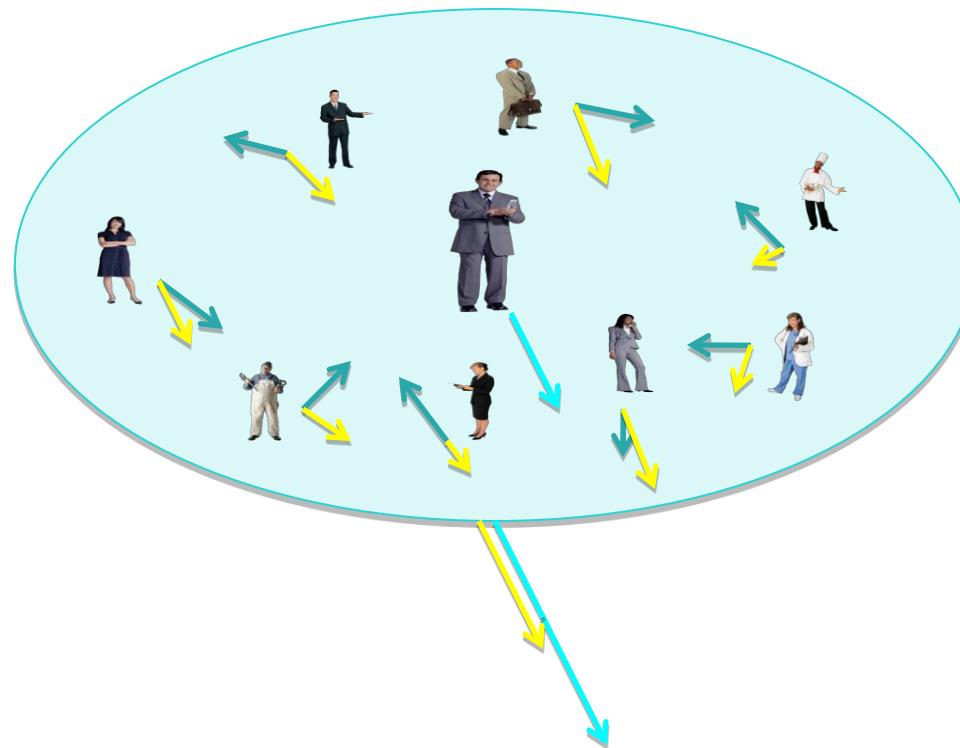
L'école des relations humaines

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

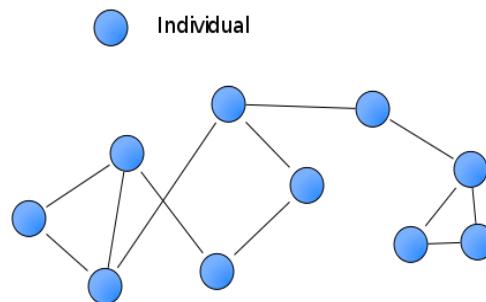
R. Likert (1903-1981) et les styles de management

- 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

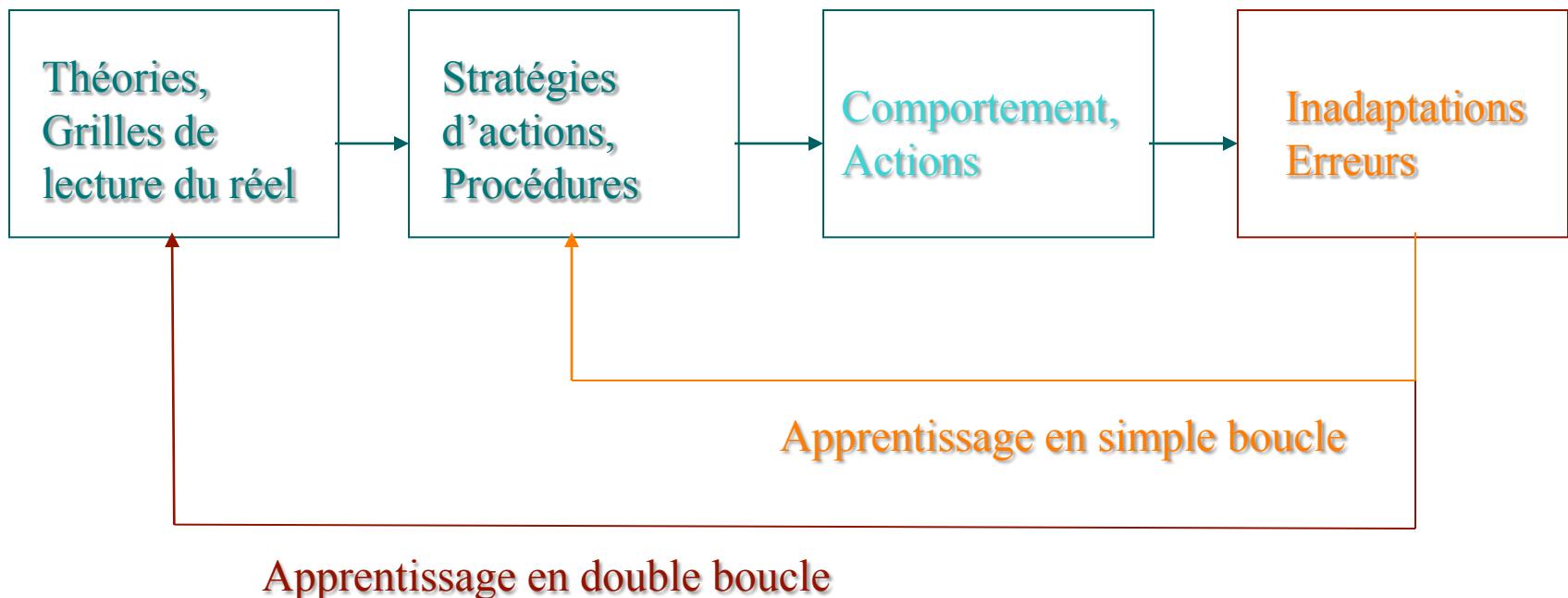
J. Moreno (1889-1974) Sociométrie des relations

- 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

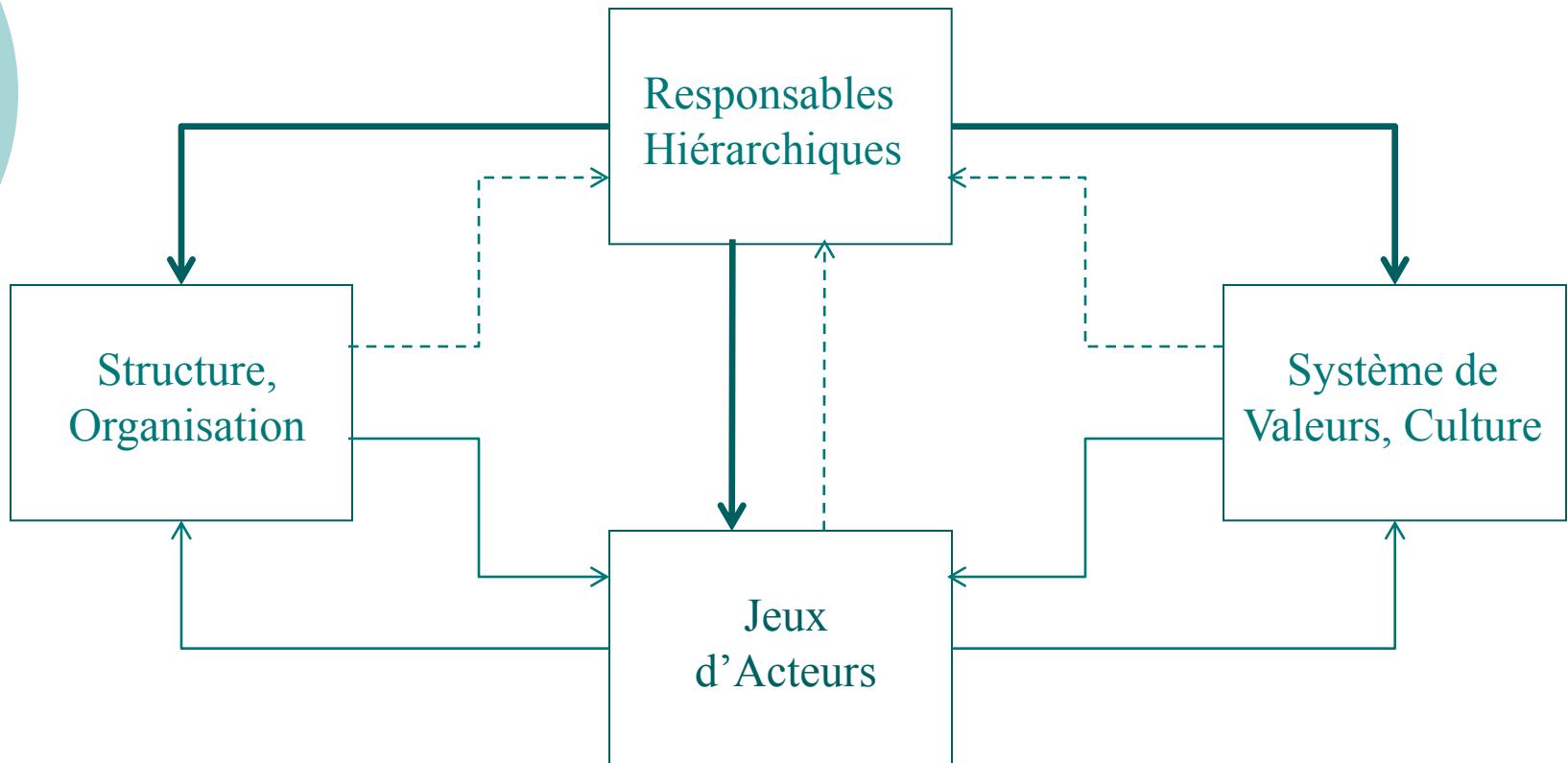
l'approche sociologique

- 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

