« Le management est un domaine de recherche de grande ampleur. Il touche tous les aspects organisationnels et décisionnels qui sous-tendent le fonctionnement des organisations. Le management concerne moins les procédures qu’il faut appliquer, l’animation des groupes d’hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble dans le but d’une action collective finalisée. »

Raymond-Alain Thiétart (2007), Méthodes de recherche en management, 3ème édition, Paris, Dunod.

Diff façons d’appréhender la gestion :

* avec des **chiffres**
* mais la compréhension des organisations passe aussi par des **mots** et le **langage**.

Cela permet de faire une analyse **qualitative** et **quantitative**.

Article Michael Wheeler : prof HBS

-> décider = ce que font constamment les managers.

**Etude de cas :**

L’activité a été découpée selon les centres d’analyses suivants :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Centre d’analyse** | **Grattage / Tissage** | **Confection** | **Distribution** | **Administration** |
| **Unité d’œuvre** | Heure de main d’œuvre directe (MO) | Heures - machines | Nb de produits vendus | 100€ de CA |

Définition :

* une charge = consommation de ressources. C’est une diminution de la valeur du patrimoine de l’E et son résultat.
* un coût = ensemble de charges. C’est donc un calcul, un regroupement de charges.
* résultat = CA - coût de revient
* marge = CA - coût partiel

En décembre de l’année N, l’E a réalisé et livré les produits suivant :

* 3 000 modèles CALOR, vendus 40€ l’unité
* 2 000 modèles ENERGIA, vendus 45€ l’unité

Il n’y a aucuns stock de matières premières et de produits finis en début de période.

Les éléments d’exploitation concernant le mois de décembre sont donnés ci-dessous :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Éléments** | **Modèle CALOR** | **Modèle ENERGIA** |
| **Coût d’achat du fil consommé par gilet** | 7 € | 9 € |
| **Coût horaire de la MO grattage / tissage** | 32 € | 35 € |
| **Temps de MO par gilet (en minutes)** | 6 | 9 |
| **Heures - machines de l’atelier confection** | 4 000 | 6 000 |

Charges indirectes du mois de décembre sont données ci-dessous :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Grattage / Tissage** | **Confection** | **Distribution** | **Administration** |
| **Charges variables** | 15 900 | 21 000 | 22 000 | 0 |
| **Charges fixes** | 21 000 | 18 000 | 15 000 | 17 955 |
| **Charges totales** | 36 900 | 39 000 | 37 000 | 17 955 |

Travail à faire :

1/ Présenter le résultat du mois de décembre N (les coûts unitaires seront arrondis à la 2ème décimale)

Selon la méthode de coût complet,

Selon la méthode de coût direct,

Selon la méthode de coût variable.

Que pouvez-vous en conclure ?

2/ À partir de la méthode du coût variable, calculez pour le mois de décembre le seuil de rentabilité et le point mort pour l’ensemble des 2 activités, en considérant que le CA est régulier tout au long du mois.

3/ Si on considère la répartition du CA entre les 2 produits, quasiment identiques tous les ans, quel est le seuil de rentabilité pour l’activité « Modèle CALOR » et pour l’activité « Modèle ENERGIA » pour le mois de décembre ?

1/ Résultat du mois de décembre N

1. Méthode du coût complet

Tableau de répartition des charges indirectes

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Grattage / Tissage** | **Confection** | **Distribution** | **Administration** |
| **Total des charges** | 36 900 | 39 000 | 37 000 | 17 955 |
| **Unité d’œuvre** | Heure de MO | Heure - Machine | Produits vendus | 100€ de CA |
| **Nombre d’UO** | (6x3 000) / 60 + (9x2 000) / 60 = 300 + 300 = 600 | 4 000 + 6 000 = 10 000 | 5 000 gilets | [(40x3 000) + (45x2 000)] / 100 = 1 200 + 900 = 21 000 |
| **Coût de l’UO** | 61,5 | 3,9 | 7,4 | 8,55 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Résultat analytique** | **Modèle CALOR** | | | **Modèle ENERGIA** | | | **Total** |
| **Quantité** | **C. unit.** | **Coût total** | **Quantité** | **C. unit.** | **Coût total** |
| **CA** | 3 000 | 40 | 120 000 | 2 000 | 45 | 90 000 | 210 000 |
| **Coût d’achat fil consommé** | 3 000 | 7 | 21 000 | 2 000 | 9 | 18 000 | 39 000 |
| **Heures MO G / T** | 300 | 32 | 9 600 | 300 | 35 | 10 500 | 20 100 |
| **Charges indirectes G / T** | 300 | 61,5 | 18 450 | 300 | 61,5 | 18 450 | 36 900 |
| **Charges indirectes confection** | 4 000 | 3,9 | 15 600 | 6 000 | 3,9 | 23 400 | 39 000 |
| **Charges indirectes distribution** | 3 000 | 7,4 | 22 200 | 2 000 | 7,4 | 14 800 | 37 000 |
| **Charges indirectes administration** | 1 200 | 8,55 | 10 260 | 900 | 8,55 | 7 695 | 17 955 |
| **Total coût de revient complet** | 3 000 | 32,37 | 97 110 | 2 000 | 46,4225 | 92 845 | 189 955 |
| **Résultats analytiques** | 3 000 | 7,63 | 22 890 | 2 000 | -1,4225 | -2 845 | 20 045 |

b) Méthode de coût direct

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Coût de revient direct** | **Modèle CALOR** | | | **Modèle ENERGIA** | | | **Total** |
| **Quantité** | **C. unit.** | **Coût total** | **Quantité** | **C. unit.** | **Coût total** |
| **Coût d’achat fil consommé** | 3 000 | 7 | 21 000 | 2 000 | 9 | 18 000 | 39 000 |
| **Heures de MOD** | 300 | 32 | 9 600 | 300 | 35 | 10 500 | 20 100 |
| **TOTAL Coût de revient** | 3 000 | 10,2 | 30 600 | 2 000 | 14,25 | 28 500 | 59 100 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Marges sur coût direct et résultat** | **Modèle CALOR** | | | **Modèle ENERGIA** | | | **Total** |
| **Quantité** | **Unitaire** | **total** | **Quantité** | **unitaire** | **Total** |
| **CA** | 3 000 | 40 | 120 000 | 2 000 | 45 | 90 000 | 210 000 |
| **Coût de revient direct des PF vendus** | 3 000 | 10,20 | 30 600 | 2 000 | 14,25 | 28 500 | 59 100 |
| **Marges sur coût direct** | 3 000 | 29,80 | 89 400 | 2 000 | 30,75 | 61 500 | 150 900 |
| **Charges indirectes** |  |  |  |  |  |  | 130 855 |
| **Résultat analytique** |  |  |  |  |  |  | 20 045 |

c) Méthode du coût variable

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **G/T** | **Conf** | **Dist** |
| **Total de charges variables** | 15 900 | 21 000 | 22 000 |
| **UO** | Heures MOD | Heures-machine | Produits vendus |
| **Nb UO** | 600 | 10 000 | 5 000 |
| **Coût UO** | 26,50 | 2,10 | 4,40 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Coût de revient variable** | **CALOR** | | | **ENERGIA** | | | **Total** |
| **Q** | **CU** | **Total** | **Q** | **CU** | **Total** |
| **Coût achat fil** | 3 000 | 7 | 21 000 | 2 000 | 9 | 18 000 | 39 000 |
| **Heures MO** | 300 | 32 | 9 600 | 300 | 35 | 10 500 | 20 100 |
| **CIV / GT** | 300 | 26,50 | 7 950 | 300 | 26,50 | 7 950 | 15 900 |
| **CIV / CONF** | 4 000 | 2,10 | 8 400 | 6 000 | 2,10 | 12 600 | 21 000 |
| **CIV / DIST** | 3 000 | 4,40 | 13 200 | 2 000 | 4,40 | 8 800 | 22 000 |
| **Total coût de revient** | 3 000 | 20,05 | 60,150 | 2 000 | 28,925 | 57 850 | 118 000 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Marges sur coût variable**  **et résultat** | **CALOR** | | | **ENERGIA** | | | **Total** |
| **Q** | **CU** | **Total** | **Q** | **CU** | **Total** |
| **Chiffre d’affaire** | 3 000 | 40 | 120 000 | 2 000 | 45 | 90 000 | 210 000 |
| **Coût de revient variable des PF vendus** | 3 000 | 20,05 | 60 150 | 2 000 | 28,925 | 57 850 | 118 000 |
| **Marge sur coût variable** | 3 000 | 19,95 | 59 850 | 2 000 | 16,085 | 32 150 | 92 000 |
| **Charges indirectes fixes** |  |  |  |  |  |  | 71 955 |
| **Résultat analytique** |  |  |  |  |  |  | 20 045 |

Suivant la méthode des coûts complets le « modèle ENERGIA » est déficitaire. Cette perte est compensée grâce au « modèle CALOR ». D’après la méthode des coûts partiels (directs et variables), on peut constater que les 2 activités dégagent des marges (sur coût direct et sur coût variable) excédentaires ; les 2 activités sont donc rentables et il ne faut pas envisager la suppression de l’activité « modèle ENERGIA ».

2/ Au seuil de la rentabilité la marge sur coût variable = Charges fixes

-> Taux de marge sur coût variable (TMCV) x SR = CF

-> SR = CF / TMCV

Ici, TMCV = (92 000 / 210 000) x 100 = 43,81%

SR = 71 955 / 0,4381

= 164 243,32€ mensuel

Le point mort est la date à laquelle est atteint le SR. Si on considère le CA régulièrement réparti dans le mois : PM = 164 243,32 / (210 000 / 31) = 164 243,32 / 67 741 935 = 24,25j

=> soit le 25 décembre

3/ Le CA global se réparti à raison de 57,14% pour l’activité CALOR, et 42,82% pour l’activité ENERGIA. Le SR de chaque activité en décembre s’élève donc à :

* Modèle CALOR : 164 243, 32€ x 57,14% = 93 849€ soit 2 347 gilets.
* Modèle ENERGIA : 164 243,32€ x 42,82% = 70 329€ soit 1 965 gilets

-Initiation à la gestion : Management des organisation

Intro générale :

Remarque générale :

Le management (la gestion) est l’ensemble des techniques d’organisations qui sont mises en œuvre pour l’administration d’une entité.

A/ Éléments généraux sur les organisations

« La raison d’être d’une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires. » Peter Drucker (1909-2005) Théoricien américain du management

1) La diversité des organisations

Le terme organisation désigne à la fois le processus par lequel des individus agissent collectivement et le cadre dans lequel ils agissent càd l’entité dans laquelle s’inscrit l’action collective.

Organiser c’est concevoir et mettre en place des structures et des procédures. C’est aussi choisir les acteurs et répartir les rôles, définir et affecter les moyens, donc en substance fixer des objectifs et contrôler les réalisations.

L’organisation est un ensemble structurel dont les composants sont en interactions : les H/F, les finances, les informations; c’est une entité en relation multiples avec son environnement. Les organisations peuvent faire partie de la sphère publique (ex : L’Etat, les collectivités territoriales) ou de la sphère privée (ex : sociétés, syndicats…).

2) Entreprise et organisation

L’E se distingue d’autres organisations par certains objectifs. Le plus évident étant la recherche de profit, la rentabilité. Et elle a en commun avec elles le fait de regrouper des individus dont les actions doivent être coordonnées pour atteindre des objectifs. La spécificité de l’E vient du caractère marchand de ses activités, en tant qu’agent économique qui combine des matières premières, du matériel, des moyens financiers et des ressources humaines, dans le but de produire des B et S qui sont destinés à être vendus sur un marché.

L’E est un centre de décisions autonome et les choix sont faits en fonction de l’environnement car les activités de l’E posent des pb d’optimisations. Les décisions prises dans l’E peuvent aussi prendre en compte sa responsabilité sociale.

3) Diversité des approches de l’organisation

* Mécanisme : dans cette approche l’E est vue comme un lieu de transformation de MP en produit semi-finis ou finis : elle évoque l’image d’une machine et les pb posés par son fonctionnement sont traités comme des pb de réglages dans une démarche d’optimisation.
* Groupement humain : il s’agit ici d’appréhender la dimension humaine des organisations pour déposer la vision mécaniste. A la diff des machines, les êtres humains ont une personnalité, des sentiments, des aspirations qui influencent leur comportement : cette approche est à la fois psychologique (comportement des individus) et sociologique (comportement des groupes et des individus au sein des groupes). Cette approche met accent sur l’importance des RH pour la réussite des organisations et la pérennité, et l’existence de l’organisation implique que ces membres aient des objectifs communs : pb de l’articulation contre les objectifs individuels qui sont les objectifs organisationnels.
* Interactions : l’organisation est considérée comme un ensemble d’interactions internes et externes. Cette approche prend en compte la complexité des relations internes et externes des organisations et met l’accent sur la notion de pilotage et sur l’influence des facteurs de l’environnement (échanges avec les clients, les fournisseurs, les syndicats, les concurrents…)
* Lieu de contrats : les organisations donnent lieu à de multiples relations de coopérations qui peuvent être formelles ou informelles, à l’intérieur de l’organisation ou implique des acteurs externes. Ce que l’on appelle des théories de la firme ou encore théorie contractuelle a pour objet de comprendre la nature des contrats et à expliciter l’articulation entre les comportements individuels et les actions collectives.
* Centre de décision : le fonctionnement d’une organisation dépend de la répartition et des modalités d’exercice du pouvoir : au-delà de l’aspect formel d’un organigramme l’analyse des structures permet de comprendre le fonctionnement réel des organisations, en complément avec l’analyse des processus de décisions.

B/ L’E dans le système productif

L’éco est une composante essentielle de la vie sociale, et l’E en est l’acteur principal.

1) Les 3 secteurs de l’éco

Colin Clark qui a divisé éco en 3 secteurs :

* primaire (agri, pèche, élevage et extraction comme dans les mines ou des carrières) -> en Fr représente moins de 6% des actifs et 2% du PIB
* secondaire (activités comportant une transformation des MP) -> en Fr représente 20% PIB et 24% de la pop active
* tertiaire (services marchands et non marchands, commerce, télécommunications, les transports…) -> 72% pop active et 78% PIB

2) Notion de productivité

L’activité productive consiste à créer des B et S en consommant d’autres B et S. Si l’on compare ce qui sort de l’E (output) et ce qui rentre (input), la productivité est le rapport entre le volume de la prod° et le volume des consommations.

3) Le partage de la valeur ajoutée

La VA créée par l’E est partagée entre les diff agents éco : l’Etat et les collectivités territoriales, les salaires, les prêteurs de capitaux, les propriétaires de l’E et l’autofinancement. La somme des VA d’un pays constitue son PIB.

4) Situer l’E

a) les critères quantitatifs

Les effectifs, les indicateurs financiers, le résultat, la VA…

b) les critères qualitatifs

L’activité avec le code APE (code donné par l’INSEE, Activité Principale de l’E), sa forme juridique…

C/ Pourquoi existe-t-il des E?

1) Approches de l’E

* L’E est une combinaison de ressources pour produire de B/S dont on tire des revenus.
* L’E est une réalité juridique parfois elle appartient à un individu, parfois elle est la propriété d’un groupement contractuel.
* Dans son fonctionnement et ses projets, l’E est une association d’individus à statuts variables (propriétaires, salariés, partenaires…) dont les rapports sont complexes. Ici, l’E apparait comme un système ayant des buts, des valeurs et aussi de la mémoire avec des mécanismes d’auto-adaptation et d’apprentissage organisationnel. Mais les membres ne sont pas toujours coopératifs et l’E est aussi une arène politique : les acteurs en présence tentent de modifier la situation à leur profit en fonction des opportunités qu’ils rencontrent et des marges de manœuvre dont ils disposent.

2) Approche micro-économique classique

Ici, l’E est une unité artificielle qui ne connait pas d’autres organisations que les combinaisons de facteurs données par la fonction de production. Sans autres variables que les quantités et les prix, elle ignore les pb de coordination et de contrôle auxquels sont soumises les E réelles.

3) Les coûts de transactions

En 1937 dans un article très connu The Nature of the Firm, Ronald Coase esquisse la théorie CT qui est dev par Williamson en 1975. Cette théorie montre que la raison d’être de l’E est qu’elle permet d’économiser les couts de transactions externes càd les coûts qu’entrainent le recours au marché et la coordination par les prix. Il y aurait ainsi 2 formes de coordinations des activités éco :

* Le marché par les prix
* L’E par les règles.

Mais pourquoi la prod° n’est-elle pas le fait d’une unique E géante ?

Il y a un second type de couts qui sont les couts d’organisations qui augmentent plus que proportionnellement à la taille de l’E : lorsque sa taille augmente, la firme doit faire face à des difficultés d’organisations de plus en plus fortes (multiplication de niveau hiérarchiques, la dilution de l’autorité, des pb logistiques… Ainsi la comparaison des CT et des couts d’organisations déterminerait la taille idéale de l’E.

Cette théorie justifie l’existence de la firme en tant que forme particulière d’O éco. On distingue le marché, sur le marché la coordination des agents éco est automatique et cette coordination s’établie grâce à un système de prix. Coase et Williamson ont dit qu’il y a des relations qui sont internalisées (qu’on fait soit même) -> on économise les couts de transaction. La comparaison des couts organisationnels et des couts transactionnels permet d’expliquer les stratégies d’internalisation et d’externalisation d’activités (donc d’organisation).

I - Les principales théories des organisations

Fin 19ème début 20ème, raison : question portée sur la productivité. Ce dev répond à une vision quantitative au moins jusqu’a 2ème GM, càd que l’on cherche à accroitre la productivité du travail par l’organisation du travail. Pour comprendre le fonctionnement des E et proposer des méthodes d’organisations, les praticiens dev depuis + d’un siècle des analyses portant sur les organisations. Les diff courants de pensée reflètent la complexité des E, et ils ne peuvent pas être abordé dans leur globalité parce qu’il n’existe pas de théorie unitaire de la firme.

Les analyses économico techniques placent le processus de décision, l’organisation et la division du travail, au cœur d’une réflexion qui est centrée sur la performance et la productivité. Les analyses sociologiques placent les individus et les groupes au centre des études sur les comportement individuels et collectifs dans les organisations.

1. Analyses économico-techniques
2. L’école classe : la théorie mécaniste

Constituée à la fin du 19ème et début 20ème, principaux représentant : Taylor, Fayol, Weber.

1. Postulats de la théorie classique des organisations

Un postulat est un principe utilisé dans la construction d’un système déductif mais qu’on ne démontre pas lui-même, par exemple parce que c’est une marque de bon sens ou un acquis de l’expérience.

L’école classique ne s’est d’abord intéressée qu’à un seul type de travail particulier à savoir les activités répétitives de production. Puis ensuite aux activités administratives d’exécution.

En revanche, les travaux d’études de conception et de création sont restés en dehors de ces préoccupations. Les postulats qui sont formulés relèvent de l’analyse d’un environnement socio-éco stable : stabilité de la demande et des besoins, des marchés, et la technologie. Les aspirations des individus au travail ont bcp évolué en un siècle avec le changement des mentalités sociales et élévation du revenu par tête.

* L’homme au travail adopte un comportement rationnel, exclusivement fondé sur des raisonnements logiques
* L’homme au travail est matérialiste càd que sa motivation est exclusivement pécuniaire lorsque sa sécurité est assurée
* L’individualisme est une caractéristique humaine fondamentale et chacun cherche à satisfaire exclusivement son intérêt personnel
* La paresse est un phénomène général qui exige la mise en place de système de supervision
* Les individus ont des caractéristiques uniquement physiologiques et ce sont les seuls à prendre en compte pour l’organisation du travail : quasi absence d’affectivité des individus et absence d’activité intellectuelle
* Le travail est une activité pénible par essence. Il en résulte que le critère d’appréciation de l’efficacité d’une E est sa productivité et non la satisfaction des individus au travail
* En raison de cette pénibilité essentielle du travail, l’homme recherche son accomplissement en dehors du travail
* L’E est une somme d’individus : méconnaissance des phénomènes de groupe
* L’E est un système fermé : l’E peut être analysée indépendamment de son milieu
* Tous les facteurs intervenant dans l’E peuvent être recensés de manière exhaustive : cela revient à dire que les membres de l’organisation sont capables de prévoir tous les cas possibles ce qui permet une formalisation intégrale.

**Frederick Winslow** **Taylor** (1856-1915) :

Ingénieur américain qui a mis en application l’organisation scientifique du travail, qui est à la base de la révolution indus du XXème siècle.

Après avoir obtenu son diplôme en suivant des cours du soir, son expérience d’ouvrier lui avait fait comprendre les raisons pour lesquelles il était difficile de faire progresser la productivité dans les usines ; Taylor va s’engager dans des expériences d’organisation du travail entièrement nouvelles qu’il appelle organisation scientifique du travail. A partir de 1881 il entreprit une analyse du déroulement des taches sur la base des time motion (mouvements de temps) en ayant pour idée de déterminer par des études la meilleure façon de faire un travail :

* Décomposition des phases successives de travail
* Recherche des gestes les + efficaces
* Chronométrage et réduction des mouvements au minimum
* Adaptation des outils

Les résultats furent spectaculaires.

A la manutention des gueuses de fonte, les ouvriers purent manipuler sans efforts supplémentaires 48 tonnes par jour contre 12,7 tonnes auparavant ; les gains de productivité furent tels que les salaires ont pu être augmenter de 60% et la main d’œuvre est passée entre temps de 600 à 140 ouvriers.

Il mène une brillante carrière d’ingénieur conseil indépendant, il écrit des articles et donne de nombreuses conférences. Il ne parvient pas à convaincre ses collègues de l’ASME (American Society of Mechanical Enginers) de publier son ouvrage. Son livre est traduit des 1912 en français. Les syndicats américains l’accusent de vouloir transformer les ouvriers en machines, ils font pression sur les milieux politiques et obtiennent l’interdiction de l’O scientifique du travail. En 1912 Taylor doit se défendre devant une commission d’enquête. Il meurt en 1915 avant de connaitre le triomphe de ses méthodes. Du fait de l’entrée en guerre des USA en 1917 et donc de la nécessité de tout faire pour accroitre rapidement la production et la productivité de l’indus am. pendant que des centaines de millier d’am allaient combattre en Europe, les syndicats durent cesser leurs attaques et accepter la mise en place de l’O sc du travail.

**Henry Ford** (1863-1947) :

« Aucune tâche n’est particulièrement difficile si vous la découpez en petits boulots ».

Fondateur du constructeur automobile FORD, son nom est attaché au fordisme, méthode industrielle alliant un mode de production en série basé sur le principe de ligne d’assemblage et un modèle éco ayant recourt à des salaires élevés.

La mise en place de cette méthode au début des années 1910 révolutionna l’industrie américaine en favorisant une consommation de masse et lui permit de produire à plus de 15 millions d’exemplaires la Ford T.

Henry Ford a réellement pu développer sa conception des méthodes de prod avec l’inauguration en 1929 de l’usine de Red River qui comportait 43km de convoyeurs.

**Henri Fayol** (1841-1925) :

Ingénieur fr considéré comme l’un des pionniers de la gestion de l’E. C’était un excellent ingénieur des mines (il a mis au point des méthodes pour lutter contre les incendies) et c’était un bon géologue (il a théorisé le processus du dépôt des bois qui se transforment en charbon dans les lacs) et il fut un excellent gestionnaire et il a été le directeur général pendant + de 30ans d’une compagnie minière.

Méthode : l’administration. Il appelle administration la méthode qui l’a fait réussir et il pense que c’est une science ou les connaissances résulte de la réflexion sur les expériences (succès et échecs), et il explique que ces connaissances peuvent être transmises par des enseignements.

L’un des précurseurs du management et le « père » du management à la française.

Il explique qu’il a 6 activités principales dans l’E :

soit 5 activités dites verticales ou spécifiques :

* Technique : produire, transformer et fabriquer
* Commerciale : achat, vente et échange
* Financière : rechercher et utiliser de façon optimale les capitaux
* Sécurité : protection des personnes et des biens
* Comptable : calcul de paie et des statistiques (recensement des actifs et du patrimoine)

et une activité horizontale ou transverse :

* Administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler (POCCC)

Les principes de management de Fayol :

* Division du travail
* Autorité
* Discipline
* Unité de commandement
* Unité de sens
* Subordination de l’intérêt individuel (à l’intérêt général)
* Rémunération
* Centralisation (ou décentralisation)
* Chaine scalaire (ligne d’autorité)
* Commande
* Équité
* Stabilité d’emploi permanent du personnel
* Initiative
* Esprit de corps

b) Des principes d’organisations

* Principes hiérarchiques. L’E est un sytème de délégation successive de l’autorité à parti du sommet.
* Principe de l’éventail de contrôle optimal : le nombre des subordonnés directs d’un individu doit être optimisé.
* Principe d’arbitrage : le seul mode de résolution des conflits est l’arbitrage du supérieur
* Principe d’unité de direction
* Principe d’unité de commandement
* Principe de division du travail
* Principe de séparation : division du travail entre taches matérielles et intellectuelles
* Principe scientifique : la logique déductive et l’expérimentation doivent être utilisées pour définir les méthodes de travail
* Principe d’universalité (one best way) : il y a une seule bonne manière pour accomplir un travail à savoir celle qui a été déterminée scientifiquement, et cela est applicable à toutes les O quelques soit leurs objectifs et leur personnel.
* Principe de formalisation : toutes les activités nécessaire à la réalisation de l’objectif organisationnel doivent être prévu et confié à un organe de l’E où toutes les communications sont formalisées -> il s’agit de la standardisation.

c) La portée de la théorie classique

* Les postulats implicites -> la stabilité d’environnement, et les activités exclusivement répétitives : avec ces deux postulats ça signifie qu’il y a des limites de l’application taylorienne.
* Les postulats douteux, on retrouve ces limites avec le comportement des individus au travail, si bien qu’il a résulté bcp d’insatisfaction des individus au travail, car cette théorie repose sur un conception simpliste de l’être humain.
* Non prise en compte des phénomènes collectifs : les conflits entre les individus, les grèves, les solidarités
* Ignorance de certaines tâches : les tâches qu’on ne peut pas standardiser (ex: création nouveau logo, nouveau produit…)

On peut donc dire que la théorie classique est devenue en partie obsolète même si elle se veut universelle, car cette approche classique est un produit du contexte socio éco du début du 20è s. Aujourd’hui le contexte est très différent.

Il a fallu dev d’autres principes d’O qui donne à l’E d’avantage de souplesse et de capacité d’adaptation.

2) La théorie managériale

Pour la microéco classique l’E est un centre de décision unique qui procède des choix d’optimisation grâce à des calculs éco. En réalité cette approche sous estime la complexité du monde réel. **Herbert Simon** né en 1916, mort en 2001, il a été prix Nobel d’éco en 1978, et il disait qu’il y a 3 facteurs à prendre en compte :

* l’information est toujours incomplète et imparfaite par exemple sur les fonctions de production et de cout, et sur les facteurs qualitatifs si bien que les calculs d’optimisation « parfaits » sont impossibles.
* il y a un pb de rationalité limité des agents éco qui prennent des décisions : il a montré que les agents éco se contentent d’une situation satisfaisante mais non optimale.
* la prise en compte d’objectif personnel ou catégoriel dans la décision, à côté des objectifs organisationnels, conduit à mettre en place des mécanismes d’incitation et de contrôle.

Dans les grandes E il y a souvent dissociation entre le pouvoir (de direction) et la propriété.

La technostructure peut intégrer des objectifs différents de la finalité financière.

3) L’école de la contingence

Elle apparait dans les années 1960. Elle regroupe des auteurs divers et importants qui considèrent que l’on peut pas traiter toutes les E de la même façon, et que l’efficacité d’une structure va dépendre de son environnement et de ses caractéristiques (taille, technologie, culture, stratégie, …)

B) Analyses psychosociologiques des organisations

On va prendre en compte les individus, les groupes d’individus…

1. L’école des relations humaines

Apparue au USA vers 1930 en réaction à l’école classique.

1. Caractères généraux

Cette école recherche de nouvelles voies de productivité en s’intéressant à la dimension humaine de l’O, elle étudie les individus qui travaillent.

b) Georges Elton Mayo (1880-1949)

Psychologue et sociologue australien considéré comme l’un des pères de la sociologie du travail. Il a complété l’hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité au prix d’un isolement du travailleur. Il a étudié l’impact de l’ajout de certains avantages dans le cadre taylorien (ex : les horaires, les conditions de travail, la sécurité de l’emploi).

c) Les expériences de Hawthorne

De 1927 à 1932, ils ont observé des ouvrières et un groupe d’ouvrières test, ils ont modifié les conditions de travail du groupe test : ils ont changé l’éclairage, ils ont modifié les horaires de travail, ils ont permis aux femmes de parler pendant le travail. La productivité du groupe test devient meilleure. Mayo a supprimé les améliorations au groupe test, et la productivité demeure plus élevée. L’explication donnée est que les employés travaillent mieux quand on s’occupe d’eux. Il faut en conclure que l’estime de sois et la cohésion du groupe étaient plus importante pour la productivité que l’état matériel de l’environnement de travail. Cette découverte du rôle clé des phénomènes affectifs, du besoin d’appartenance et de l’estime de sois contribua au dev des relations humaines.

**Mayo** : « Le désir d’être bien avec ses collègues de travail l’emporte facilement sur le simple intérêt individuel et la logique des raisonnements sur lesquels tant de faux principes de direction sont fondés ».

Les travaux de recherche de l’équipe de Mayo concernant les ouvrières montrent que ce ne sont pas des facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psycho-social : l’influence du groupe, l’importance de l’information, la nature des relations avec l’encadrement. Ainsi, outre sa fonction éco de production, l’E a une fonction sociale très importante : apporter des satisfactions au personnel.

2) L’analyse sociologique des organisations

1. La critique des structures bureaucratiques

**Max Weber** (1864-1920)

Il y a deux sens au terme bureaucratie :

* Le sens courant ou populaire : il désigne des aspects pathologiques des organisations : irresponsabilité, lourdeur, lenteur et incohérence
* Le sens sociologique : forme cohérente d’organisation des institutions complexes destinées à assurer la cohérence des décisions et la conservation du système.

Le modèle bureaucratique repose sur ;

* Division poussée du travail
* Ensemble de règles écrites qui précisent les procédures du travail
* Structure hiérarchique
* Recrutement et promotion selon des critères
* Existence d’un statut

Rq : selon Simon une E bureaucratique, loin de se corriger et de s’adapter, renforce ses faiblesses et sa rigidité, réduit l’initiative (le subordonné n’a presque aucune marge de manoeuvre et d’initiative), et l’innovation de ses membres : il y a une tendance à un renforcement de la centralisation.

Exemple de dysfonctionnement :

* les informations ascendantes transites par trop d’échelons, ce qui accroît le délais entre la collecte de l’information, et quand elle arrive, la prise de décisions.
* Le centre de décisions est submergé d’informations, faute d’un mécanisme sélectif ne laissant remonter que les pb les + importants.

Finalement les décisions sont prises trop tard, et les décisions majeures trop rapidement. Par ailleurs, comme les promotions sont accordées à l’ancienneté plutôt qu’en fonction des résultats obtenus, la politique du personnel perd son caractère motivant. Les membres de l’O n’ont pas véritablement de raison de faire converger leurs objectifs personnels avec les objectifs organisationnels.

b) L’analyse des besoins de l’homme au travail

**Typologie de Maslow** (1908-1970) :

Il a classé les besoins humains en catégorie qui forme une hiérarchie d’aspiration. Il distingue :

* Les besoins physiologiques (respirer, boire…)
* De sécurité (avoir un toit…) qui sont nécessaire à la survie et à la vie
* Les besoins sociaux primaires (l’homme a besoin de s’intégrer à des groupes)
* Les besoins sociaux supérieurs (désir d’être reconnu et estimé par le groupe)
* Les besoins personnels, ils sont liés au dépassement de soi-même et ils sont satisfaits par la réalisation d’une œuvre.

Maslow dit :

* Selon leur situation sociale, leur culture, et leur milieu, les individus sont caractérisés par des niveaux d’aspirations différents
* Seuls les besoins supérieurs (sociaux et personnels) sont illimités et constituent donc des éléments de motivations qui peuvent être satisfaits dans l’E (si la nature de l’activité accomplie le permet), ou hors de l’E
* Pour la majorité des salariés, l’O traditionnelle de l’E et le système de relation et de répartition du travail empêche la satisfaction dans et par l’O des besoins supérieurs, d’où une fuite vers l’extérieur des membres de l’O, et une perte d’énergie non orienté vers la poursuite d’objectif interne à l’O.

**Herzberg** (1923-2000)

Célèbre car il a essayé de repérer les éléments qui sont facteurs de satisfaction et d’insatisfaction au travail.

**Dichotomie de Herzberg** :

* Facteurs d’ambiance-hygiène : lumière, bruit, chaleur, salaire. Ces facteurs sont relatifs aux conditions de travail et ils doivent avoir un niveau de base, càd que en dessous de ce niveau minimal, le travail sera moins bon, mais la productivité n’est pas influencée à la hausse si les conditions de travail sont > au niveau de base
* Facteurs valorisants, de motivation : avoir l’autonomie, des responsabilités, des perspectives d’évolution de travail. Ces facteurs valorisants correspondent aux besoins supérieurs identifiés par Maslow et ils relèvent de l’épanouissement de l’individu.

Rq :

* Une fois les facteurs d’hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction.
* La contribution des facteurs à la satisfaction des individus est dissymétrique : les éléments d’hygiène ne jouent pas vraiment un rôle positif mais ils jouent un rôle négatif ; les éléments de motivation jouent un rôle surtout positif et ils sont la principale source des satisfactions durables.
* C’est pourquoi les pol de RH qui ne s’intéressent qu’aux éléments d’hygiène aboutissent souvent à des échecs. C’est aussi pq les O doivent élargir et enrichir le travail de chacun.

Analyse de **Mac Gregor** (1906-1964)

Il a montré l’inadéquation des structures organisationnelles classiques à la satisfaction des besoins supérieurs. C’est à lui qu’on doit la théorie Y.

Il rejette les techniques de management qui reposent sur la théorie classique et il appelle cette théorie classique la théorie X. Il dit que la théorie X est bâtie sur des modèles qui ne sont plus adaptés, que les hypothèses sur le comportement humain sont inexactes :

* aversion pour le travail et les responsabilité
* recherche de la sécurité maximum
* la théorie X a pour pivot central la notion d’autorité alors que ce concept n’est qu’un outil parmi d’autres

Il propose donc la théorie Y du management qui repose sur différents postulats :

* Donner un travail intéressant à quelqu’un et il en retrouve immédiatement le gout (ex : l’enrichissement du travail)
* Il faut limiter les sanctions et promouvoir les récompenses : si l’exercice de responsabilité satisfait les objectifs sociaux (la reconnaissance, le pouvoir) alors l’individu au travail recherchera les responsabilités
* Les individus au travail peuvent faire preuve de créativité sachant que les O utilisent très imparfaitement les capacités d’intelligence et d’imagination de leurs salariés.

Les objectifs individuels et organisationnels peuvent être intégrés et rendus compatibles : une E est efficiente et efficace lorsqu’elle sait faire converger les buts individuels et les objectifs organisationnels.

L’O est une réalité complexe qui regroupe des agents éco aux motivations très diverses. Par exemples les théoriciens des O analysent la réalité technique, les dimensions psychosociologique des O sans que leurs analyses, même si elles sont souvent complémentaires, soient toujours compatibles. Dans cet esprit l’école de la contingence estime qu’en fonction du contexte dans lequel elle évolue, l’E doit adapter ses finalités, ses structures et ses modes de gestion pour s’adapter à son environnement : il existe une solution satisfaisante et contingente valable à un moment donné dans un contexte donné. II - L’entreprise et ses structures

C’est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. H. Mintzberg (1982) *Structure et dynamique des organisations*

La structure doit favoriser le dev éco de l’E et la réalisation de ses grandes options stratégiques. Le choix de la structure est une décision importante.

1. Les caractéristiques d’une structure
2. Organes, liaisons, organigramme

* Les organes opérationnels ou d’exploitation participant directement à l’activité productive et commerciale de la firme : services de fabrication, de vente, de conception des produits
* Les services fonctionnels, assurant des activités de soutien aux organes opérationnels dans le cadre d’une fonction déterminée : finance, comptabilité, gestion des ressources humaines (RH) , maintenance des équipements, etc.
* Les organes d’état-major, chargés de missions particulières auprès des principaux responsables qu’ils conseillent et assistes dans la préparation de leurs décisions.

2. Les déterminants de la structure

De nombreux chercheurs ont cherché à expliquer les différences de structure entre les E en tentant d’identifié les facteurs qui conditionnent le choix d’une structure

1. Secteur d’activité

Les E qui travaillent dans un même secteur d’activité adoptent souvent des structures proches (Start up silicone vallée).

b) Le système technologique

En 1954 Joan Wood Ward a analysé 100 E britanniques pour montrer la relation entre technologie et structure. Elle identifie 3 types de technologie : la production unitaire ou en petits lots (ex : la haute couture), la grande série, la production en continu. Et elle montre que le nombre de niveau de direction, et le nombre de collaborateurs de la direction générale augmentent en fonction de la complexité du système de production.

c) Taille

Les chercheurs anglais en 1969 disent que plus le nombre de salariés augmente et plus la structure devient complexe.

d) Age

L’âge de l’O joue dans le sens d’une tendance à la complexité et au renforcement du poids de la fonction administrative.

e) Environnement

Selon une étude américaine, à un environnement stable correspond une O formalisée. Mintzberg : une hostilité extreme de son environnement amené toute O à centraliser sa structure de manière temporaire.

f) Stratégie

Chandler (1918-2007) -> historien des affaires. Il a dit : «  Les changements structurels interviennent au moment où les E modifient leur stratégie ». Mais pour certains la relation est inverse et Igor Ansoff (1918-2002) a dit : « La stratégie détermine la structure, mais la structure peut aussi déterminer la stratégie »

g) Culture et pouvoir

 L’influence des éléments culturels sur les O est considérable : non seulement ils participent à la configuration générale de la structure mais aussi ils déterminent son aptitude plus ou moins grande au changement et à la réalisation des apprentissages nécéssaire aux adaptations structurelles.

3) Les différents types de structures

1. Les structures simples ou traditionnelles

Le stade initial de la plupart des structures est en soleil, **structure soleil**, caractéristique des toutes petites E faiblement organisées et où le patron coordonne directement l’activité des quelques personnes qui travaillent avec lui. Avantages : bonne relation entre les personnes. Inconvénients : tout repose sur le patron.

La **structure fonctionnelle** (taylorienne) repose sur le principe de la division fonctionnelle de l’autorité : tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n’ayant autorité que dans son domaine propre (méthode, temps, qualité, entretien, paye, …). Elle a pour avantage de favoriser la spécialisation, principe de base de la conception taylorienne (OST), mais elle pose des pb de coordination et elle est source de conflits en raison de la multiplicité des commandements.

La **structure hiérarchique** proposée par Henri Fayol avec un principe d’unicité du commandement et découpage des responsabilités qui peut se faire par fonction, par produit, par unité de production. Avantages : moins de confusion. Elle combine simplicité et clarté dans la définition des responsabilités mais elle est très rigide : risque de décourager les initiatives, risque de freiner la circulation de l’information, cloisonnement entre les différents services, ce qui peut nuire à la coordination et au contrôle de l’O. m

La **structure divisionnelle** :

Alors que la structure fonctionnelle s’adapte assez bien aux E qui ne fabrique d’un seul type de produit, ou tout au moins des produits différents pouvant être fabriqués à partir de mêmes matières premières, la structure divisionnelle s’adapte mieux aux E de grande taille dont la production est très diversifiée. On rencontre fréquemment cette structure divisionnelle ou par produit dans le E conglomérantes telles que GE ou Bouygues.

La **structure divisionnelle décentralisée** :

Elle repose sur un principe de délégation du pouvoir de décision, de l’autorité, de la responsabilité. Elle est caractérisée par l’autonomie de chaque division. On l’observe surtout pour des structures qui sont décentralisées de façon géographique et par produits.

Elle apparaît comme plus flexible qu’un structure fonctionnelle. Souvent des grandes E qui adoptent cette structure.

La **structure hiérarchico-fonctionnelle** (staff et line) :

Dev dans les années 1970 aux Etats-Unis. Cette structure vise à partager l’autorité entre les chefs opérationnels qui agissent et les chefs fonctionnels qui vont conseiller et influencer. On la retrouve dans des E de taille moyenne qui sont spécialisées dans plusieurs domaines d’activité. L’avantage est que les responsables hiérarchiques vont bénéficier de l’assistance de conseiller pour des domaines d’activité précis. Inconvénients :

* Coûts de fonctionnement de la création d’un état major
* Problème des conflits entre les opérationnels et les fonctionnels

b) Les structures complexes

La **structure matricielle** (structure projet) :

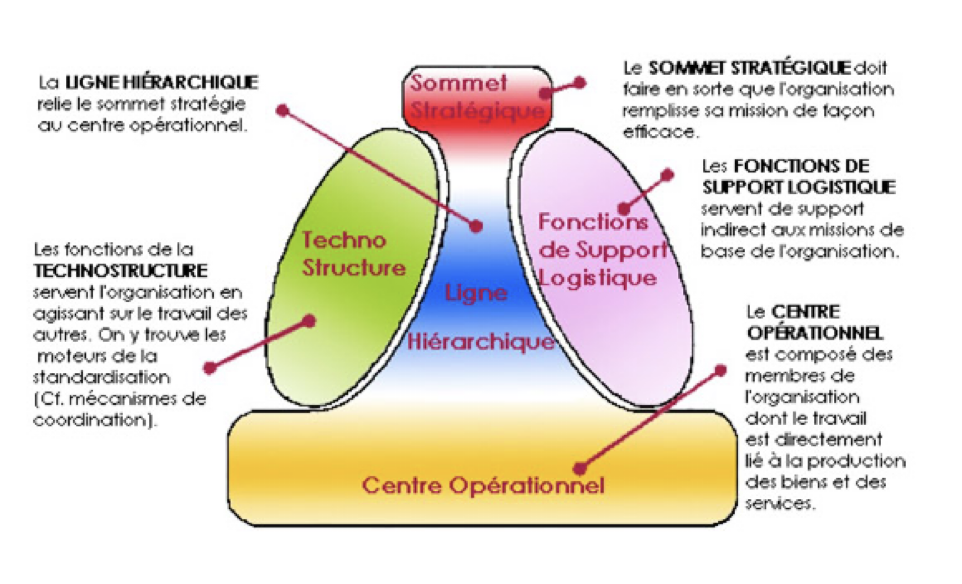
Elle favorise la concurrence (ou l’émulation) entre les chefs de projet. Mintzberg : « Les salariés sont souvent hostiles à l’ambiguïté fondamentale d’une structure qui ne leur indique pas clairement de qui ils dépendent ».

Cette forme est née aux USA dans les années 1950 dans le secteur aéronautique.

La **structure multidimensionnelle** :

Elle risque de rendre l’O ingouvernable en raison de sa complexité.

1. La structure organisationnelle



exemples de supports logistiques : conseil juridique, un service courrier, une cafétéria, des chauffeurs, le service d’entretien.

L’idéologie de l’O est très proche du concept d’E pour Mintzberg. L’idéologie se nourrit des traditions, des croyances, des normes et des valeurs dominantes de l’O. Càd tout ce qui la distingue d’une autre O et qui insuffle une certaine existence à la structure organisationnelle.

Ce schéma entend visualiser les relations de pouvoir, de conseils, et les mécanismes de coordination car selon Mintzberg « Les mécanismes de coordination sont la colle de la structure, l’élément fondamental qui maintien ensemble les parties de l’O ».

En plus des 6 parties de base il y a 4 coalitions externes :

* Les propriétaires de l’E = les actionnaires, ils veulent maitriser et contrôler les grandes orientations de l’O et la politique générale.
* Les partenaires de l’O = fournisseurs, clients, concurrents, partenaires commerciaux qui entretiennent des relations éco importante pour le dev de l’O
* Les associations de salariés représentées par les syndicats professionnels : défense de l’intérêt des salariés et améliorations es conditions de travail
* les publics = les groupes de pressions + ou - influents (ex : les pouvoirs publics), les mouvements citoyens)

Les coalitions externes exercent une pression considérable sur les choix stratégiques de l’O.

Les mécanismes de coordination :

-> 2 besoins fondamentaux contradictoires : division du travail et coordination des tâches.

* L’ajustement mutuel : 2 personnes travaillant ensemble doivent s’entendre et s’adapter l’une à l’autre (se coordonnées) ex : 2 rameurs dans un canoë, 2 cyclistes sur un vélo tandem.
* La supervision directe : le responsable (hiérarchique) donne des instructions (directives et contrôle du travail).
* La standardisation du travail consiste à prévoir de façon précise les descriptifs des taches avant de commencer à travailler, ex : les chauffeurs d’une compagnie d’autobus.
* La standardisation des résultats : il s’agit d’une obligation de résultat visant à spécifier les caractéristiques d’un produit ou bien la performance à atteindre, ex : la direction financière donne les objectifs de vente à atteindre.
* La standardisation des qualifications : on spécifie la formation de celui exécute un travail.
* La standardisation des normes : ce sont des normes générales qui dictent le travail et qui sont établies pour l’O dans sa globalité.

4) Les configurations organisationnelles de Mintzberg

1. L’organisation entrepreneuriale

Une image contenant croquis, conception

Description générée automatiquement

La technostructure y est inexistante ou peu développée, il y a peu de fonctionnels. Une faible partie de son comportement est formalisée, et elle fait un usage minimal de la planification, de la formation ou des mécanismes de liaison. Les décisions stratégiques sont prises avec une parfaite connaissance du centre opérationnel mais cela peut introduire de la confusions entre questions stratégiques et questions opérationnelles.

Cette structure simple est risquée : elle repose sur la volonté et la santé d’un seul individu.

La coordination y est surtout réalisée par SD (supervision directe).

Rq :

* La plupart des O commence par une structure simple dans les premières années de leur existence et nombreuses son celles qui conservent cette structure.
* Les employés peuvent facilement se liés les uns aux autres et notamment au leader qui est souvent charismatique ; ces structures peuvent aussi être perçues comme paternalistes ou autocratiques

b) La bureaucratie mécanique

Une image contenant croquis

Description générée automatiquement

Le terme bureaucratie est utilisé ici dans le sens de chercher à rendre tout prévisible. La technostructure constitue la clé de voute du système, elle est chargée de standardiser les procédés de travail.

La bureaucratie mécanique est souvent associée à des environnements simples et stables car il n ‘et pas possible de prédire celui des environnements dynamiques et les rendre ainsi répétitifs et standardisés. On retrouve ce type de configuration dans les O mûres.

Rq :

Le processus d’élaboration de la stratégie s’appuie sur une logique de planification : il s’agit d’O à la recherche d’efficacité, d’efficience et de précision, mais peu propice à l’innovation et à l’adaptabilité à des changements.

c) La bureaucratie professionnelle

Une image contenant croquis, dessin

Description générée automatiquement

L’élément clé est le centre opérationnel. Les professionnels y sont maitres de leur propre travail en relative indépendance de leur ligne hiérarchique. Cette relative indépendance est possible car pour coordonner ses activités, la bureaucratie professionnelle s’appuie sur la standardisation des

qualifications.

Comme la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle est une structure rigide, bien adaptée à sa production standardisée mais pas à l’innovation.

Elle est démocratique, disséminant directement le pouvoir aux opérateurs à qui elle donne une autonomie considérable, mais est impuissante face à des professionnels qui ne sont pas consciencieux ou qui sont incompétents.

d) La structure divisionnalisée

Une image contenant Police, clipart, conception, dessin humoristique

Description générée automatiquement

Caractérisée par une structuration par divisions fondées sur le marché, sous le contrôle du centre administratif du siège.

Les divisions sont autonomes dans la conduite de leurs activités mais restent soumises au système de contrôle des performances qui entraine une standardisation des résultats.

Forme structurelle adaptée à des marchés diversifiés; le siège définit la stratégie du groupe (gestion d’un portefeuille d’affaires), les divisions définissent leur propre stratégie.

La diversification du conglomérat peut être coûteuse et décourager l’innovation.

e) L’adhocratie

Une image contenant croquis

Description générée automatiquement

L’organisation innovatrice ou adhocratie est plate, fluide, décentralisée, composée d’experts fonctionnels répartis en équipes pluridisciplinaires, de spécialistes de fonction de support logistiques, d’opérateurs et de managers.

Coordination par ajustement mutuel entre salariés et managers qui ont une fonction d’intégration des hommes au sein des projets.

Environnement souvent complexe et dynamique avec de fréquents changements de produits dus à une concurrence sévère : NTIC

Repose sur un système démocratique et d’expression d’acteurs très qualifiés et qui cherche à limiter la bureaucratie.

f) L’organisation missionnaire

Lorsque l’identification est assez forte et naturelle pour jouer le rôle d’un mécanisme nécessaire de coordination, l’organisation tend à adopter la configuration missionnaire où l’idéologie est très forte : ce qui compte avant tout, c’est la mission : « ensemble d’efforts qui doit être typique, clair et bien ciblé, de sorte que ses membres soient capables aisément de s’identifier avec celui-ci, et spécifique pour que l’organisation et ses membres puissent agir dans un créneau bien précis et unique dans lequel l’idéologie pourra s’épanouir ».

Cela dit, ce type d’organisation n’est pas si éloigné de l’organisation mécaniste : en reposant sur la standardisation (des normes) comme mécanisme de coordination, elle est une bureaucratie (certes pas souple car la standardisation concerne les normes et non les procédés de travail). Le travail du leader (manager) n’est pas de changer la mission mais de protéger et de mettre en valeur l’idéologie commune.

Il est à noter que les qualifications professionnelles peuvent être un frein si elles se révèlent incompatibles avec l’idéologie : l’organisation missionnaire veut éviter le différencies de statut entre ses membres. Les organisations missionnaires ont à faire face à deux pressions : la menace de l’isolement, certes nécessaire mais comment dans ce cas là assurer le renouveau nécessaire ? La deuxième menace est la menace de l’assimilation, risque encouru en raison des contacts avec le monde extérieur qu’elles veulent changer.

Le mécanisme de coordination des acteurs est la standardisation qui renforce la sélection, la socialisation et surtout « l’endoctrinement » de ses membres. Cette configuration est souvent associée à un leadership charismatique renforcé par un processus de ritualisation et d’identification. Toujours selon Mintzberg, l’idéologie existe dans toutes les organisations, mais ici, elle est vraiment dominante.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Configuration structurelle** | **Composante dominante** | **Mécanisme de coordination dominant** | **Exemple d’entreprise** |
| **Structure simple** | Sommet stratégique | Supervision directe | Entreprises entrepreneuriales |
| **Bureaucratie mécaniste** | Technostructure | Standardisation du travail | Grandes entreprises industrielles |
| **Bureaucratie professionnelles** | Centre opérationnel | Standardisation des qualifications | Hôpitaux, experts comptables, Universités, SNCF |
| **Structure divisionnalisée** | Cadres intermédiaires (élément médian) | Standardisation des résultats | Multinationales |
| **Adhocratie** | Soutien | Ajustement mutuel | NASA, Motorola |
| **Missionnaire** | Idéologie | Standardisation des normes | ONG, Asso… |

Les PME françaises comptent en moyenne 18 échelons hiérarchiques, soit 2x plus que dans les PME allemandes.

5) Les structures formelles et informelles

Rq :

* La structure formelle est planifiée et voulue par le sommet stratégique, par les dirigeant qui ont confié la réalisation du travail à des services hiérarchisés et ils ont établis des modèles de relations entre les services afin de coordonner leurs actions et d’atteindre les objectifs de l’organisation.

Ex : les rapports annuels, les livres de règlements, les dépliants publicitaires, les sites internet aident à comprendre la structure formelle de l’organisation qui est représentée par un organigramme.

* La structure informelle : on ne peut pas comprendre une organisation en se référant à sa seule structure formelle. Il faut prendre en compte les réseaux de relations informels par exemple, les pauses cafés, les pauses déjeuner ; les normes et les règles officieuses par exemple, les habitudes de travail non écrites ; les relations d’autorités non prévues. Les relations informelles permettent aussi une meilleure circulation de l’information et contribue souvent à rendre l’organisation plus performantes, sauf si elles prennent une importance démesurée, dans ce cas elles peuvent inefficace l’action des dirigeants

**Conclusion partielle : la complexification des formes d’organisation**

* De nouvelles formes d’évolutions des structures des organisations apparaissent, par exemple les organisations en réseaux
* Les modèles-types de structures sont des repères permettant de situer les caractéristiques principales de l’organisation des entreprises
* Des évolutions significatives remettent en cause les frontières mêmes de l’E.

III- L’entreprise et son environnement

L’E ne vit pas ne autarcie, car elle est conditionnée par le milieu dans lequel s’insère son activité et elle entretient des relations constantes avec son environnement. Toutes fois, l’analyse de cet environnement est complexe car il comprend de nombreuses facettes sur lesquelles les E n’ont pas toujours la possibilité d’agir et qui influencent néanmoins leur fonctionnement (leurs décisions et leurs actions)

* **Environnement général de l’E**

C’est l’ensemble des variables qui influent sur l’E sans que celle-ci ne puisse en retour exercer une influence (sauf pour certaines très grandes E ou des E très stratégiques). Ces facteurs définissent le cadre d’cation qui s’impose à l’O.

Une image contenant texte, capture d’écran, Police, diagramme

Description générée automatiquement

Rq : Dans un contexte socio économique instable et changeant, les O doivent mettre en place des instruments pour être à l’écoute de la société et pour anticiper les grandes mutations qui affectent leur terrain d’action.

**Environnement spécifique de l’E**

Il regroupe les éléments qui influencent directement l’E et sur lesquels celle-ci peut plus ou moins agir par exemple en fonction de sa taille ou de ses capacités d’innovations, la visibilité médiatique

Une image contenant texte, capture d’écran, diagramme, ligne

Description générée automatiquementIV - Le leadership

C’est la manière d’exercer le pouvoir en mobilisant et en canalisant les énergies des individus engagés dans un projet. Kurt Lewin explique que le leader est la personne qui permet au groupe à un moment donné de résoudre son ou ses besoins dominants : le leader est donc une production du groupe. Sachant que la position de leader n’est pas forcément lié à la position hiérarchique (leader de droit). Un leader peu émerger du groupe sur lequel il exerce une influence prépondérante (leader de faite).

Cependant un groupe fonctionnera de manière plus efficace si le responsable désigné exerce une fonction de leadership.

1. De quoi s’agit-il ?

C’est l’élément majeur de toute E qui réussit car « les E ont besoin d’être dirigées pour combattre leur somnolence et s’adapter à l’évolution des circonstances ».

Bennis, *les secrets des meilleurs leader*

*«*Leaders are people who do the right things and managers are people who do things right ». Bennis

Trois éléments qui définissent le leadership :

* la vision : le leader a une vision globale de l’E et sait mieux que les autres où il faut aller ;
* la confiance : le leader doit inspirer la confiance et savoir la transmettre à un groupe ;
* l’adhésion : il doit parvenir à obtenir l’adhésion active de son personnel.

Trois soucis de l’autorité : (Max WEBER)

* une source traditionnelle : la tradition de tout temps, désigné ceux qui doivent exercer une autorité ;
* une source légale ;
* une douce charismatique.

B) Rôles et qualités d’un leader

Une image contenant texte, triangle, Bleu électrique, capture d’écran

Description générée automatiquement

Les écueils :

* Mauvaises capacités relationnelles ;
* Inadaptation au changement ;
* Narcissime envahissant
* Faible cordialité
* Pusillanimité = excessive timidité, manque de courage

C) Éléments théoriques des styles de comportement des dirigeants

1. Évolution des théories sur le leadership

70s : approche normative fondées sur des prescriptions de comportement : le « bon leader ».

80s: approche descriptive de Mintzberg sur les activités du manager.

Mintzberg voit 3 rôles : rôle interpersonnel, rôle informationnel, rôle décisionnel.

90s: vers le « leadership charismatique ».

Rq : Le leader apparait comme le vecteur de valeur et symbole.

2. La grille managériales de Blake et Mouton

The managerial grid (1964)

Dr. Robert Blake (1918-2004) Dr. Jane Mouton

Une image contenant texte, capture d’écran, Police, nombre

Description générée automatiquement

Blake et Mouton ont pris appuis sur des travaux de Kurt Lewin mettant en évidence les relations entre les types de leadership (autoritaire, démocratique et laisser faire, la productivité et le climat du groupe). Ils ont dégagé une typologie des styles de management comportant 2 dimensions :

* l’intérêt envers l’élément humain
* l’intérêt porté à la production
* Style 9.1 l’autocrate c’est l’approche la plus taylorienne on s’intéresse à la production et quasiment pas au hommes
* Style 1.1 c’est le laisser faire ou le laxisme c’est ce que Blake et Mouton appelle le management appauvrit càd que le dirigeant garde de la distance vis à vis de ses subordonnés
* Style 1.9 le leader social Blake et Mouton appelle ça le management country club : une grande attention portée aux besoins des collaborateurs, établissement d’un bon climat de travail
* Style intermédiaire : le leader cherche des compromis entre les impératifs de la production et le maintient d’un bon moral
* Style 9.9 c’est le style intégrateur, c’est un management fondé sur le travail d’équipe, la confiance, le respect mutuel. Même si c’est apparement idéal ce n’est pas toujours facile à mettre en pratique

Blake et Mouton considèrent le style 9.9 comme étant le plus efficace, et expliquent qu’il peut se compléter avec les style 9.1 et 5.5 ou 1.9.

A l’usage, cet outil peut s’avérer un peu trop manichéen : certains managers très dirigistes obtiennent pourtant d’excellents résultats, au contraire de certains autres pourtant très participatifs. Ainsi cette grille nous montre que l’on peut procéder à différents dosages.

3. La complémentarité des analyses

Différents auteurs proposent des typologies en positionnant le curseur de l’autorité à différents degré.

1. L’analyse de R. Likert

Il définit 4 styles de direction :

* **Autoritaire** : Fondé sur la crainte et le respect des ordres reçus. Pas de consultation des subordonnés, communication à sens unique.
* **Paternaliste** : Fondé sur une autorité bienveillante. Faible décentralisation. Récompenses comme moyenne d’incitation. Soumission.
* **Consultatif** : La direction prend une décision après avoir écouté l’avis des salariés. Le travail en équipe est encouragé. Toutefois, les subordonnés ont peu d’influence véritable.
* **Participatif** : Les décisions sont prises de façon consensuelle. La coopération est forte, l’information circule librement.

Le 4ème type de gouvernement càd le type participatif à la faveur de Likert : « Il est partisan de la responsabilité de groupe, de la décision par consensus et de la fixation d’objectifs par le groupe.

b. L’approche de Tannenbaum et Schmidt

Une image contenant texte, capture d’écran, Police, ligne

Description générée automatiquement

Dans un article paru en 1973 dans la prestigieuse revue Harvard Business Tannenbaum et Schimdt exposent une grille de leadership sur un axe allant de l’autocratie à la démocratie et l’autonomie des subordonnés. Leur originalité est de proposer un continuum de 7 types de commandements :

* Style 1 : le dirigeant décide seul
* Style 2 : le dirigeant « vend » ses décisions
* Style 3 : il présente ses idées et suscite des questions pour demander l’avis des collaborateurs
* Style 4 : il présente sa décision comme n’étant pas encore définitive : c’est une décision conditionnelle qu’il se déclare prêt à changer
* Style 5 : il expose la situation, il demande des suggestions et il prend sa décision
* Style 6 : il définit le cadre d’action et les limites puis il demande aux collaborateurs de prendre des décisions à l’intérieur de ces limites
* Style 7 : le dirigeant permet aux collaborateurs d’agir tant que certaines contraintes sont respectées et dans le cadre réservé aux supérieurs hiérarchiques. Il ne s’occupe pas des détails et il collabore avec les employés pour établir ce qu’il faut faire et comment le faire.