

Management organisationnel

a) Définitions

Une Organisation

- Elle s'occupe de la division des tâches en fonction des spécialisations,
- Elle dispose d'une hiérarchie,
- Elle a un but précis,
- Elle a des règles pour fonctionner.



Le Management

Ce mot vient du vieux français manège qui signifie faire tourner (l'art de conduire une organisation vers ses buts).

Elle se compose de :

- La finalisation (fixer des buts et des objectifs) : stratégie à court terme au niveau de l'entreprise et des individus (qualitatif/quantitatif).
- L'organisation (coordonner le travail, structurer les activités)
- Animation et motivation des équipes
- Contrôle de l'efficacité des actions menées.

Prendre en perspective les parties prenantes pour les satisfaire au mieux, tenir compte de la logique environnementale (concurrence) et la gestion relation client.

2 grands types de management :

– **Le Management Stratégique** (directif) concerne la prise de décision sur l'orientation de l'entreprise à long terme, en fonction des changements de l'organisation et de l'environnement.

Elle est définie au niveau du DG, le dirigeant est le centre des responsabilités. Il répartit le travail, définit les tâches, les règles, les procédures...

Mise en place de stratégie pour avoir des objectifs et des moyens pour les atteindre.

Il doit être réalisé en essayant de satisfaire les différentes parties en présence de l'entreprise (interne, externe (clients, fournisseurs, actionnaires, financiers)).

Stakeholders : salariés, clients, fournisseurs

Shareholders : actionnaire

Le dirigeant détient le pouvoir, toutes les décisions doivent suivre une ligne hiérarchique.

– **Le Management Opérationnel** (participatif) : Les décisions sont prises au niveau du personnel d'encadrement et elle consiste à la mise en application des décisions du management stratégique.

Il s'occupe de l'animation et de l'organisation de l'équipe commerciale.

Le manager s'occupe de management stratégique.

Le leader s'occupe du management opérationnel.

Les différents acteurs du personnel encadrant participent à l'organisation et à l'animation des commerciaux, quel que soit leur niveau. Cette procédure est le moyen d'avoir un personnel plus motivé. On le retrouve dans tous les types de sociétés : l'art de diriger, prendre en charge...

Le manager peut avoir plusieurs fonctions : superviser, assumer la gestion d'une équipe, aider (se mettre au travail).

Structure organisationnelle

C'est l'agencement d'organe de l'entreprise.

Elle détermine l'organisation, la localisation et la répartition du pouvoir entre les personnes et les groupes de personnes.

Elle détermine la diversification des tâches et une coordination de celle-ci (la relation entre différents secteurs).

Elle a une tâche très importante : la stabilité, l'unification pour une meilleure répartition des fonctions, ce qui entraîne une diminution de l'angoisse, protège l'arbitraire.

Il n'y a pas de structure optimum. L'efficacité n'est pas proportionnelle au degré d'organisation de celle-ci.

Principes Fondamentaux et Déterminants de la Structure

– Formalisation :

Description précise de la structure, des services, relations, tâches.

Différence entre structure formelle et structure informelle.

Formalisation mécaniste : mise en avant des tâches que chacun doit effectuer dans son secteur.

Formalisation organique : mise en avant des objectifs à atteindre, la manière pour les atteindre est libre.

– Spécialisation :

Découpage des différentes activités de l'entreprise. (Taylor et Fayol) C'est le regroupement des tâches en fonction des groupes de travail. Il y a une similitude entre processus et méthodes, spécialisation des objectifs.

– Coordination :

Assuré par la hiérarchie (type de chef, environnement, travail, compétence, autonomie).

b) Les modèles organisationnels de toutes les entreprises.

Structure Taylor : production de masse

Application des techniques de production au travail humain, c'est le travail à la chaîne.

Il y a une séparation entre concept, décision et exécution.

Objectif : optimisation de la productivité (en vue d'une meilleure vente) => QUANTITATIVE.

Aucun facteur humain

Management : autorité, contrôle, commandement.

Structure Hiérarchique Fayol

Un subordonné a des ordres d'un seul chef à qui il rend des comptes (commandement).

L'entreprise est compartimentée par service, la ligne hiérarchique domine la DG.

Le chef d'atelier est le superviseur, le commandant.

Avantages : simplicité, clarté, aucune angoisse ce qui protège l'arbitraire.

Inconvénients : Longueur et complexité depuis les communications, et les relations dues aux cloisonnements, peu propice à l'innovation, problèmes dus au modèle pyramidal, problèmes liés à la psychologie, problèmes d'identification à l'entreprise.

Avantages : la compétence des contremaîtres.

Inconvénients : ultra spécialisation des contremaîtres, difficulté de remplacement immédiat, dualité pour les ordres, trop de superviseurs.

Structure Hierarchico-fonctionnelle

Le Directeur Général a de l'autorité de fonction hiérarchique sur l'Attaché de Direction, La Direction Commerciale, la Force de Vente, La Distribution. Ce sont les décideurs et les opérationnels.

Le Directeur Général, la Direction Commerciale, la Force de Vente et la Distribution donnent des avis, des propositions, des suggestions sur l'étude commerciale, mais aucune prise de décision.

Avantages : Compétence de chacun, unicité de commandements

Inconvénients : Ascendant du fonctionnel, écart entre hiérarchie et fonction, ce qui entraîne des problèmes de hiérarchie.

Structure des Relations Humaines

Elle est fondée sur la psychologie de l'individu, on y trouve principalement des psychologues (besoins d'études).

Jack Maillot a démontré que la productivité des équipes est améliorée si certains besoins sociaux, affectifs sont comblés.

La motivation des salariés n'est pas seulement liée qu'à l'aspect financier, mais à l'affectif (dépassement de soi, challenge, appartenir à un groupe, unicité...) ou encore au social (groupe social, avantage...).

Auteurs qui partagent cette idée : Maslow, Mc Gregor, Blake/Maston, Levis.

Structure Sociologique

Auteurs : Crosier

Une entreprise est principalement composée d'individu ayant des stratégies propres, c'est-à-dire que chaque acteur/salarié tend à tirer profit de son appartenance à la structure, tout en gardant une marge de liberté => Liberté d'Action.

Cette école a 2 structures :

- Formelle (entreprise, direction, hiérarchie).
- Informelle (créer à l'initiative des acteurs).

Structure Managériale ou empirique

Auteurs : Peter Drucker

Management axé sur les tâches des managers (organiser le travail, communiquer, motiver, former des équipes).

Nouvelle Structure/Orientation

Il est acquis quand les entreprises comptent sur la collaboration des salariées (autonomie, créativité, rapidité d'exécution, prise d'initiative...)

Emploi de moins en moins interchangeable (même si coopération).

Le travail ne peut plus se concevoir selon la logique de division absolue des tâches et segmentations (au niveau fonctionnel et hiérarchique).

2 schémas :

- Structure Matricielle

	Finances	Promotion	Communication
À	OK		OK
B	OK		
C		OK	OK

Tableau à 2 entrées :

- Soit, les fonctions sont à l'initiative d'un projet (Finances, Promotion, Communication) => association => création d'un projet collectif.
- Soit, on a un projet (À, B, C) => on prend les fonctions pour les mettre en valeur.

Avantages : Organisation qui s'adapte aux changements. L'organisation favorise la créativité, l'innovation.

Inconvénients : Communication entre les différents secteurs : le délitement du sentiment d'appartenance à un projet clair précis et collectif.

- Structure Duale :

Externalisation des services.

Pour chaque nouvelle activité, on a une nouvelle structure.

Avantages : Mobilisation, créativité.