

# MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

*Analyse des fonctions clés à l'ère de la transformation numérique*

**Licence MIA SHS**

**UE MISH604T**

**Semestre 2**

**Année universitaire 2021/2022**



**Abdelaziz CHADLI**

*Professeur d'Economie et de Gestion*

Université de Toulouse Jean Jaurès ( UTJ2)

# **PRÉAMBULE : Les objectifs du cours « *Management des organisations, Analyse des fonctions clés à l'ère de la transformation numérique* »**

**L'objectif du cours Management des organisations** s'inscrit dans la continuité de celui dispensé en L1 Introduction à la gestion des organisations et vise à développer des compétences d'analyse du management à l'ère de la digitalisation des organisations. **Le cours a pour objectifs:**

- Faire découvrir aux étudiants, à partir de l'observation et de l'analyse du fonctionnement réel des organisations, les concepts fondamentaux du management stratégique et opérationnel qui permettent à une organisation ouverte sur son environnement d'assurer sa pérennité et son développement.
- Donner la possibilité aux étudiants de pouvoir apporter un regard critique de la disintermédiation accélérée dans la relation organisation-client qui a fait apparaître de nouveaux modèles économiques, de nouveaux métiers, de nouveaux usages et donc cela contraint le management à s'adapter à cet environnement pour mieux piloter/manager les activités de l'organisation.

Ce cours s'appuie sur une pédagogie co-productive et interactive:

- Il implique l'apprenant dans la contribution au contenu
- Il aide les étudiants, futurs concepteurs/développeurs de solutions numériques ou mathématiques afin de
  - Résoudre des problèmes émergeant du monde de l'entreprise ou des sciences humaines et sociales
  - Appréhender les besoins des interlocuteurs métiers qui voient leurs missions et leurs moyens subirent des évolutions majeures du fait d'une transformation digitale de l'entreprise elle-même impactée par une numérisation grandissante de l'économie et de la société.

# Éléments de bibliographie

Pour préparer le cours Management des organisations sous l'angle de la digitalisation des fonctions clés et de leurs supports , je me suis appuyé sur mon retour d'expérience de manager en entreprise , de mes pratiques et expériences dans l'enseignement de la Gestion et le Management, je me suis aidé d'ouvrages que je vous recommande et dont voici quelques références ( *liste non exhaustive* )

- Jean Michel PLANE , éd DUNOD 2017 « Management des organisations »
- Xavier PICARD , éd COURROY 2020 « Management DCG UE7 »
- Morgane Le BRETON, Kevin HERLEM, Sabine SEPARI , éd DUNOD 2019 « Management »
- Pascal DELORME, Jilani DJELLALIL, éd DUNOD 2015 “ *la Transformation digitale* »
- Jean Marie Dru 2016 Edition Person « New: 15 approches disruptives de l'innovation »
- David EVANS, Richard SCHMALENSEE, préface de JeanTirole, prix Nobel d'économie 2014. , éd Odile Jacob,2017 , « *De précieux intermédiaires* »
- Denis JACQUET, Grégoire LECLERCQ, éd DUNOD 2016, *Uberisation, un ennemi qui vous veut du bien ?*
- *xerficanal.com*: Un site d'information en ligne d'actualité Economique, Stratégie et Management
- Yann Moulier- Boutang , éd Carnets Nord, 2010 « *l'abeille et l'économiste* »

# Modalités de contrôle des connaissances de l'UE MISH604T

Sous réserve de validation des départements de l'université, l'UE **MISH604T Management des organisations** sera évaluée de la manière suivante:

- **Evaluation orale\* en contrôle continue, la note représentera 30% de la note finale de l'UE :**
  - Pendant le déroulement des TD du 21 mars au 13 avril, en groupe, une présentation orale d'un dossier\* sur une étude de cas
  - \*Pour les étudiants en SED, 3 dossiers parmi 10 thématiques devront être remis en ligne sur la période du 21 mars au 13 avril.
  
- **Evaluation écrite en examen final, la note représentera 70% de la note finale de l'UE :**
  - Pour les étudiants inscrits en Contrôle Continu : une épreuve écrite d'une durée de 1h30, prévue le vendredi 15 avril
  - Pour les étudiants inscrits en Contrôle Terminal : une épreuve écrite d'une durée de 1h30, date à préciser sur la période des examens avril/mai

# Modalités de mise en œuvre des activités de TD, critères d'évaluation des présentations orales

	TD1 mardi 22 et mercredi 23 mars	TD2 mardi 29 mercredi 30 mars	TD3 mardi 5 et mercredi 6 avril	TD4 mardi 12 et mercredi 13 avril
H1 et H2	<b>Présentations</b> : objectif des TDs, modalités d'évaluations de l'UE <b>Constitution des groupes</b> (3 étudiants maximum/groupe ) <b>Attribution des thématiques /groupe</b>	<b>Travaux dirigés</b> sur l'étude de cas <b>Groupe la poste</b> traitée par l'ensemble des étudiants avec un approfondissement particulier des fonctions qui feront l'objet d'un exposé lors <b>TD3 : <i>Marketing , Communication, Vente , Distribution</i></b>	<b>Travaux dirigés</b> sur l'étude de cas <b>Saint James</b> traitée par l'ensemble des étudiants avec un approfondissement particulier des fonctions qui feront l'objet d'un exposé lors <b>TD2 : : <i>R&amp;D, Innovation , Finance, DSI</i></b>	<b>Travaux dirigés</b> sur 2 études de cas synthèses : <b>AirBnB et Pizza Hut</b> , revenir sur la question de l' <b>Ubérisation</b> et la <b>Digitalisation</b> de l'organisation afin de préparer <b><u>l'examen final écrit</u></b> .
H3 et H4	<b>Travaux dirigés</b> sur l'étude de cas <b>ServihomeFrance</b> traitée par l'ensemble des étudiants avec un approfondissement particulier des fonctions qui feront l'objet d'un exposé lors <b>TD2 : <i>environnement, stratégie , production, approvisionnement, RH.</i></b>	*Passage à l'oral des groupes 1, 2 et 3 <b><i>production, approvisionnement, RH</i></b>	*Passage à l'oral des groupes 4, 5, 6 et 7 : <b><i>Marketing, Communication, Vente , Distribution</i></b>	*Passage à l'oral des groupes 8, 9 et 10 : <b><i>R&amp;D, Innovation , Finance, DSI</i></b>

**Travail demandé avant les TDs** : En groupe , selon la thématique qui vous a été attribuée, préparez votre présentation à l'oral en vous aidant des questions et de la trame suivante:

1. Nom de l'organisation, thème/question traitée, prénom & nom des membres du groupe ( Diapo 1 )
2. Caractériser l'organisation (Diapo 2 )
3. Présenter les principales missions et acteurs de ou des fonctions étudiées ( (Diapo 3 )
4. Identifier et qualifier le(s) problèmes rencontrés par le management (Diapo 4 )
5. Analyser le ou les transformations digitales décidées ou envisagées? (Diapo 5 , 6, 7,8 )
6. Présenter en conclusion, le principal impact attendu par le ou les solutions prises sur la performance de l'organisation (Diapo 9 )
7. Détailler le travail de contribution individuelle de chaque membre du groupe ( Diapo 10 )

## **Lors des TDs:**

- Les deux 1ères heures , l'ensemble des d'étudiants travaillent sur une étude de cas constituée d'un contexte d'organisation, des ressources notionnelles et documentaires et un questionnement . C'est une occasion d'approfondir le cours magistral , d'acquérir de la méthode, de la matière pour l'analyse et l'argumentation , de comprendre les attentes des exposés.
- La seconde partie du TD les 3 ou 4 groupes prévus passent à l'oral ( 10 à 20 mn maximum ) pour présenter leur travail de recherche et d'analyse. Oral noté 30% de la note finale de l'UE.

## **Pour réussir votre exposé, il faut veiller à :**

- ✓ Soigner la pertinence des informations mobilisées dans l'analyse de l'étude de cas
- ✓ Structurer l'exposé de 20 mn maximum en répartissant équitablement la prise de parole entre les membres du groupe
- ✓ Participer et contribuer de manière active et assidue au cours magistral et aux 4 séances de TD

# Planning des Séances de CM et de TD

Etudiants en présentiel Semestre 2 du 21 Mars au 13 Avril 2022

Semaine du Lundi 21/3 au Vendredi 25/3		
<b>L21/3</b> CM1 Tous Chadli	<b>M22/3</b> TD1 G1 Chadli G2 Labrousche	<b>MR23/3</b> TD1 G3 Chadli
16h25-18h25	8h30-12h30	14h10-12h10

Semaine du Lundi 28/3 au Vendredi 01/4		
<b>L28/3</b> CM2 Tous Chadli	<b>M29/3</b> TD2 G1 Chadli G2 Labrousche	<b>MR30/3</b> TD2 G3 Chadli
16h25-18h25	8h30-12h30	14h10-12h10

Semaine du Lundi 4/4 au Vendredi 8/4		
<b>L4/4</b> CM3 Tous Chadli	<b>M5/4</b> TD3 G1 Chadli G2 Labrousche	<b>MR6/4</b> TD3 G3 Chadli
16h25-18h25	8h30-12h30	14h10-12h10

Semaine du Lundi 11/4 au Vendredi 15/4		
<b>L11/4</b> CM4 Chadli	<b>M12/4</b> TD4 G1 Chadli G2 Labrousche	<b>MR13/4</b> TD4 G3 Chadli
16h25-18h25	8h30-12h30	14h10-12h10

# Planning TD ( répartition passage des groupes par thématique )

## GR1TD avec A.Chadli – Les Mardis matin 8h30 à 12h30

N°	Prénom Nom des étudiants du GR1TD M A.Chadli ( les Mardi 8h30 à 12h30)			Date des exposés	Thématiques/fonctions étudiées	Etude de cas Organisation	Note obtenu contrôle continu ( 30% de la note UE)
GR	Prénom/Nom	Prénom/Nom	Prénom/Nom	TD1 Mardi 22/03	Approfondissement à chaque TDs: <i>Environnement, diagnostic, management stratégique, management opérationnel, digitalisation des fonctions clés</i>	SerihomeFrance (TD1) , Groupe la poste (TD2) , Saint James (TD3) , Airbnb (TD4) , Pizza Hut (TD4)	
GR1				TD2 Mardi 29/03	La digitalisation de la fonction production	Leboncoin	
GR2				TD2 Mardi 29/03	Approvisionnement et Logistique : la fonction achat numérisée	Citiz	
GR3				TD2 Mardi 29/03	Les Ressources Humaines	App business	
GR4				TD3 Mardi 5/04	Le Marketing digital	Crédit agricole	
GR5				TD3 Mardi 5/04	La communication interne et externe	E- Kara	
GR6				TD3 Mardi 5/04	Le commercial 3.0	Bleu foret	
GR7				TD3 Mardi 5/04	La distribution omnicafe	Wavestone	
GR8				TD4 Mardi 12/04	L'Innovation : la R&D et la numérisation des outils	Savonnerie Nantes	
GR9				TD4 Mardi 12/04	Le financement.2.0	Verger Thau	
GR10				TD4 Mardi 12/04	La fonction DSI à l'épreuve de la digitalisation du service informatique Ubérisation : un modèle économique controversé?	Compte nickel	

# Planning TD ( répartition passage des groupes par thématique )

## GR2TD avec G. Labrousche – Les Mardis matin 8h30 à 12h30

N°	Prénom Nom des étudiants du GR2TD M G.Labrousche ( les Mardis matin de 8h30 à 12h30)			Date des exposés	Thématiques/fonctions étudiées	Etude de cas Organisation	Note obtenu contrôle continu ( 30% de la note UE)
Tous en TD	Prénom/Nom	Prénom/Nom	Prénom/Nom	TD1 Mardi 22/03	Approfondissement: <i>Environnement, diagnostic, management stratégique, management opérationnel, digitalisation des fonctions clés</i>	SerihomeFrance (TD1) , Groupe la poste (TD2) , Saint James (TD3) , Airbnb (TD4) , Pizza Hut (TD4)	
GR1				TD2 Mardi 29/03	La digitalisation de la fonction production	Leboncoin	
GR2				TD2 Mardi 29/03	Approvisionnement et Logistique : la fonction achat numérisée	Citiz	
GR3				TD2 Mardi 29/03	Les Ressources Humaines	App business	
GR4				TD3 Mardi 5/04	Le Marketing digital	Crédit agricole	
GR5				TD3 Mardi 5/04	La communication interne et externe	E- Kara	
GR6				TD3 Mardi 5/04	Le commercial 3.0	Bleu foret	
GR7				TD 3 Mardi 5/04	La distribution omnicanale	Wavestone	
GR8				TD4 Mardi 12/04	L'Innovation : la R&D et la numérisation des outils	Savonnerie Nantes	
GR9				TD4 Mardi 12/04	Le financement.2.0	Verger Thau	
GR10				TD4 Mardi 12/04	La fonction DSI à l'épreuve de la digitalisation du service informatique Ubérisation : un modèle économique controversé?	Compte nickel	



# Planning TD ( répartition passage des groupes par thématique )

## GR3TD avec A.Chadli – Les Mercredi après midi 14h10-12h10

N°	Prénom Nom des étudiants du GR3TD M A.Chadli ( les Mercredis de 14h10 à 18h10 )			Date des exposés	Thématiques/fonctions étudiées	Etude de cas Organisation	Note obtenu contrôle continu ( 30% de la note UE)
Tous en TD	Prénom/Nom	Prénom/Nom	Prénom/Nom	TD1 Mer 23/03	Approfondissement: <i>Environnement, diagnostic, management stratégique, management opérationnel, digitalisation des fonctions clés</i>	SerihomeFrance (TD1) , Groupe la poste (TD2) , Saint James (TD3) , Airbnb (TD4) , Pizza Hut (TD4)	
GR1				TD2 Mer 30/03	La digitalisation de la fonction production	Leboncoin	
GR2				TD2 Mer 30/03	Approvisionnement et Logistique : la fonction achat numérisée	Citiz	
GR3				TD2 Mer 30/03	Les Ressources Humaines	App business	
GR4				TD3 Mer 06/04	Le Marketing digital	Crédit agricole	
GR5				TD3 Mer 06/04	La communication interne et externe	E- Kara	
GR6				TD3 Mer 06/04	Le commercial 3.0	Bleu foret	
GR7				TD3 Mer 06/04	La distribution omnicanale	Wavestone	
GR8				TD4 Mer 13/04	L'Innovation : la R&D et la numérisation des outils	Savonnerie Nantes	
GR9				TD4 Mer 13/04	Le financement.2.0	Verger Thau	
GR10				TD4 Mer 13/04	La fonction DSI à l'épreuve de la digitalisation du service informatique Ubérisation : un modèle économique controversé?	Compte nickel	

**Cours magistral (CM) : *Le management des organisations , analyse des fonctions clés à l'ère de la transformation numérique***  
**Date : Les lundis de 16h30 à 18h30 , Professeur : M Chadli**

SOMMAIRE			
Cours Magistral CM1 2h	Cours Magistral CM2 2h	Cours Magistral CM3 2h	Cours Magistral CM4 2h
<b>Introduction</b> Quelques éléments de définitions et de théories des organisations  A. Qu'est ce qu'une organisation  B. Qu'est ce que le management de l'organisation  C. Les principaux modèles organisationnels	<b>Partie 1</b> Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques  <b>Chapitre 1</b> : Le Diagnostic stratégique  A. Le diagnostic stratégique interne de l'organisation  B. Le diagnostic stratégique externe de l'organisation  C. Transformation digitale et numérisation de l'organisation  <b>Chapitre 2</b> : Les choix stratégiques  A. Les choix de stratégies concurrentielles B. Les choix de stratégies de développement et de croissance C. Les choix de stratégie de filière	<b>Partie 2</b> Le Management opérationnel des organisations : Impact de la digitalisation sur les fonctions de l'organisation  <b>Chapitre 3</b> Le Management des fonctions clés de l'organisation à l'ère du numérique  A. La fonction Production & Logistique de production  B. La fonction Les Ressources Humaines  C. La fonction Marketing et communication externe  D. La fonction Vente  E. La fonction Distribution	<b>Partie 2</b> Le Management opérationnel des organisations : Impact de la digitalisation sur les fonctions de l'organisation  <b>Chapitre 4:</b> Le Management des activités de supports à l'ère du numérique  A. La fonction R&D, Innovation  B. La fonction Finance et contrôle de gestion  C. La fonction DSI et communication interne  <b>Conclusion</b> Ubérisation , un modèle économique qui présente une opportunité ou une menace pour l'organisation?

# **Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)**

- A.** Qu'est ce qu'une organisation
- B.** Qu'est ce que le management de l'organisation
- C.** Quels sont les principaux modèles organisationnels

# Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

## A. Qu'est ce qu'une organisation

1898



1970



2021



## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### A. Qu'est ce qu'une organisation

Qu'est-ce qu'une organisation	Analyse - Evolution - Enjeux / Digitalisation
<p><b>Définition:</b> De manière assez générale on peut parler d'une « <b>réalité sociale, économique et technique relativement stabilisée</b> » (Y. Livian , 2005). C'est aussi un « <b>système conçu comme un ensemble finalisé d'éléments en interaction</b> » (Morin et Delavallée, 2000), et il faut ajouter à ces définitions l'aspect humain : une organisation est aussi « <b>un ensemble de relations concrètes entre des individus interdépendants</b> » (idem, 2000).</p> <p>Pour Mintzberg , « l'organisation est une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune »</p> <p><b>Caractérisation des organisations</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Types, finalités</b> : Entreprise privée , Administration publique , ESS: associations, fondations, mutuelle, coopérative,</li><li>• <b>Activité, secteur économique, siège, champ géographique</b></li><li>• <b>La taille ou le contexte de l'organisation</b></li><li>• <b>Statut juridique , ressources, type d'utilisateurs</b></li><li>• <b>Gouvernance</b> : Fondateurs, dirigeants, actionnaires, partenaires,</li></ul>	<p><b>Evolutions:</b> Une organisation prend naissance autour d'un certain nombre d'objectifs, qui peuvent être amenés à évoluer selon qu'ils deviennent ceux des décideurs de l'organisation, et/ou restent fidèles aux créateurs de cette organisation.</p> <p><b>Evolution de la naissance</b> ( Startup, Très petite entreprise, PME...<b>jusqu'à une organisation qui grossit, qui devient complexe.</b></p> <p><b>Nouveaux modèles économiques : Ubérisation</b> , remet en cause la notion d'objectifs communs, partagés : Ainsi les consommateurs et plateformes , oui elle y gagnent mais au détriment d'une dégradation de la rémunération des travailleurs ( salariés ou indépendants) à suivre dans la suite du cours...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Avantage des coûts de transaction</b> ne sont plus aussi avantageux à cause de l'économie de <b>disintermédiation</b> .</li><li>➤ <b>Stratégie de Disruption ?</b>: <b>Rupture violente</b> des orientations subies par l'organisation, du fait des <b>changement brutaux de son environnement</b></li></ul>

# Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

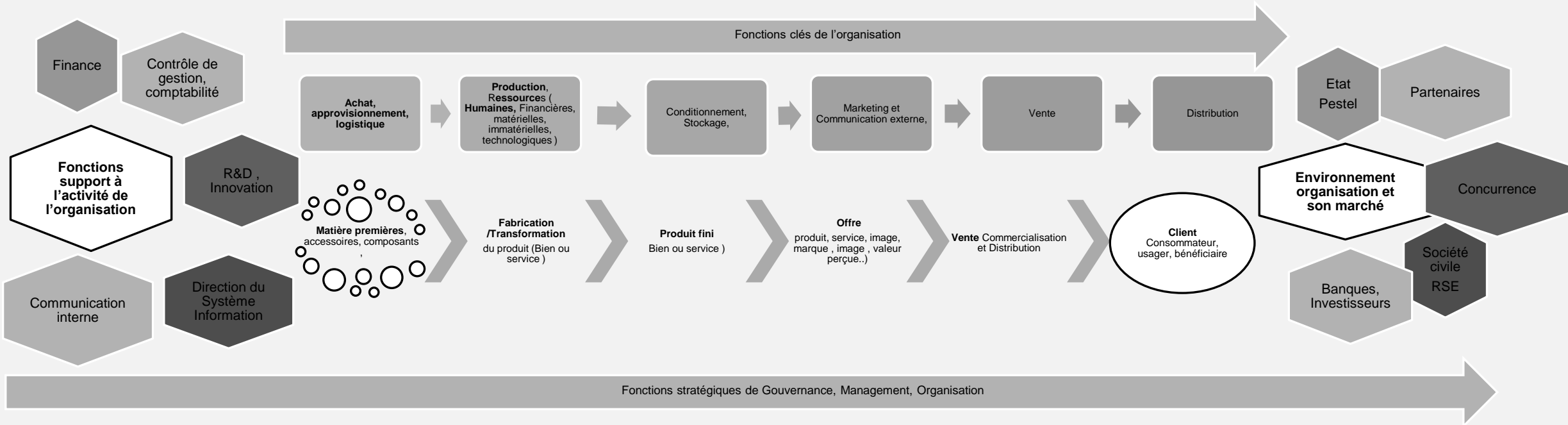
## A. Qu'est ce qu'une organisation

**Focus.. Organisation de la Naissance , stade démarrage, accélération...à une organisation complexe**

Etapes de création de l'Organisation : Startup , micro-entreprise, très petite ou moyenne entreprise.....3 à 5 ans..



...Aboutissement à une organisation de taille importante , en effectif et revenu , l'organisation devient complexe , le Management joue pleinement son rôle...



## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### A. Qu'est ce qu'une organisation

Focus.. **Image** de l'organisation ( vision employés , parties prenantes ) Morgan 1987



## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### A. Qu'est ce qu'une organisation

Focus.. **Caractérisation** selon le type, but, finalité

Type	But	Finalité	Explication
Entreprises privées	Lucratif	<ul style="list-style-type: none"><li>– Économique et financière</li><li>– Sociale</li><li>– Sociétale</li></ul> Les trois finalités réunies constituent la RSE (responsabilité sociétale des entreprises)	Le but principal des entreprises est de faire du profit pour assurer leur pérennité ; elles sont aussi soucieuses du bien-être de leurs salariés et de l'environnement.
Organisations publiques	Non lucratif	Mission de service public	Elles visent l'intérêt général ou collectif par la fourniture de services.
Organisations de la société civile	Non lucratif	Humanitaire, culturelle, sociale, sportive, artistique, etc.	Elles satisfont l'intérêt de leurs adhérents ou d'une population par la fourniture de services.



## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### A. Qu'est ce qu'une organisation

Focus...Exemples de Caractérisation selon le type , finalité de l'organisation

Nom de l'organisation	Denel	Chambre d'Agriculture de la Martinique	Club Manikou
But	Lucratif	Non lucratif	Non lucratif
Finalité(s)	Économique et financière + environnementale	Mission de service public Vise à satisfaire l'intérêt général	Sportive, environnementale Satisfaire l'intérêt de ses adhérents
Explication de la finalité	Denel cherche à faire du profit pour assurer sa pérennité. L'entreprise produit en bio ou en HVE, elle est soucieuse de l'environnement.	La Chambre d'Agriculture de la Martinique défend les intérêts des agriculteurs locaux.	Le Club Manikou veut promouvoir le sport, principalement les courses en milieu naturel, et le respect des sites et paysages de la Martinique.

## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### A. Qu'est ce qu'une organisation

#### Focus.. Exemples de statut juridique

### ENTREPRENDRE SEUL

	Micro- entreprise	Entreprise individuelle	EIRL	EURL	SASU
Régime social	Régime des indépendants (TNS)			Gérant associé : indépendant (TNS)  Gérant non-associé : assimilé salarié	Président : assimilé salarié
Régime fiscal	Impôt sur le revenu (IR)		IR Option possible pour l'impôt sur les sociétés (IS)		IS Option possible pour IR
Responsabilité	Illimitée		Limitée au patrimoine affecté	Limitée au montant des apports	

### ENTREPRENDRE À PLUSIEURS

	SARL	SAS
Régime social	Gérant majoritaire : indépendant (TNS)  Gérant minoritaire : assimilé salarié	Président : assimilé salarié
Régime fiscal	Principe : IS Option possible pour l'IR pour 5 ans maximum (Sauf SARL de famille : l'option est illimitée dans le temps)	
Responsabilité	Limitée aux apports	
Associés	2 à 100 associés personnes physiques ou morales	2 et plus (illimité) personnes physiques ou morales
Dirigeants	Gérant personne physique	Président personne physique ou morale

## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### A. Qu'est ce qu'une organisation

Focus.. Caractérisation **selon l'effectif de l'entreprise** ( organisation )

Nom de la catégorie	Effectifs
Microentreprises	0 – 9
Petites entreprises	10 – 49
Moyennes entreprises	50 – 249
Entreprises de taille intermédiaire	250 – 4.999
Grandes entreprises	5 000 et plus

## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

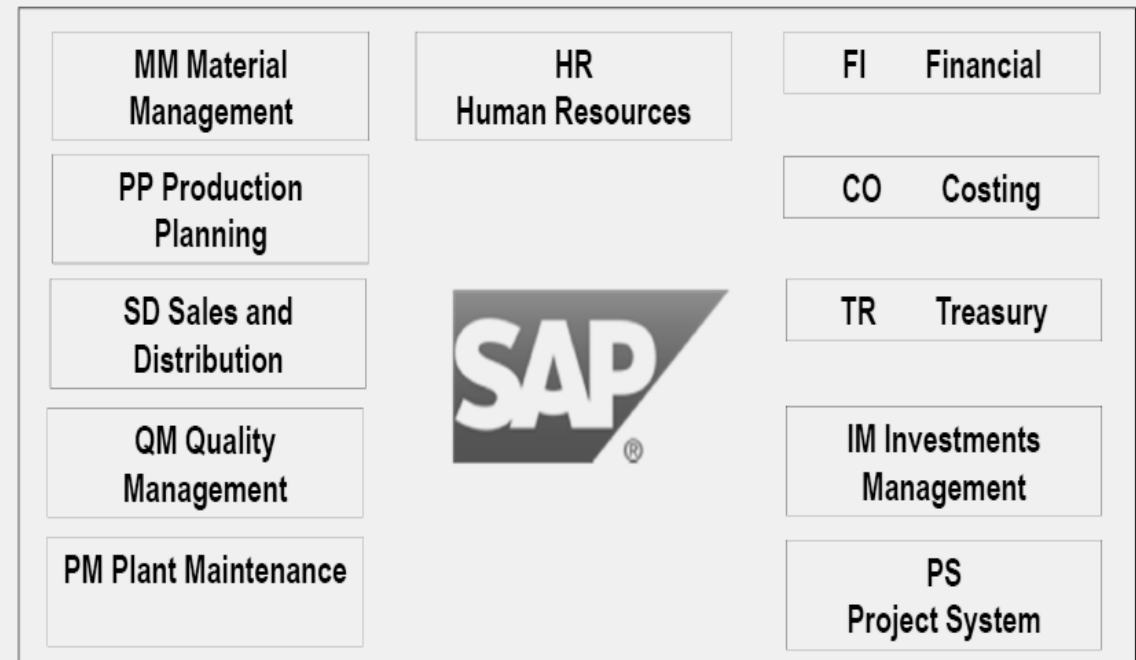
### A. Qu'est ce qu'une organisation

Focus...Activité / Produit ou service, exemple le **progiciel/ ERP** de SAP

#### ■ Exemple :



- Leader mondial avec 25 % de part de marché
- ERP modulaire : Couverture des 3 grands périmètres de gestion :
  - Gestion comptable
  - Logistique (et production)
  - Ressources humaines

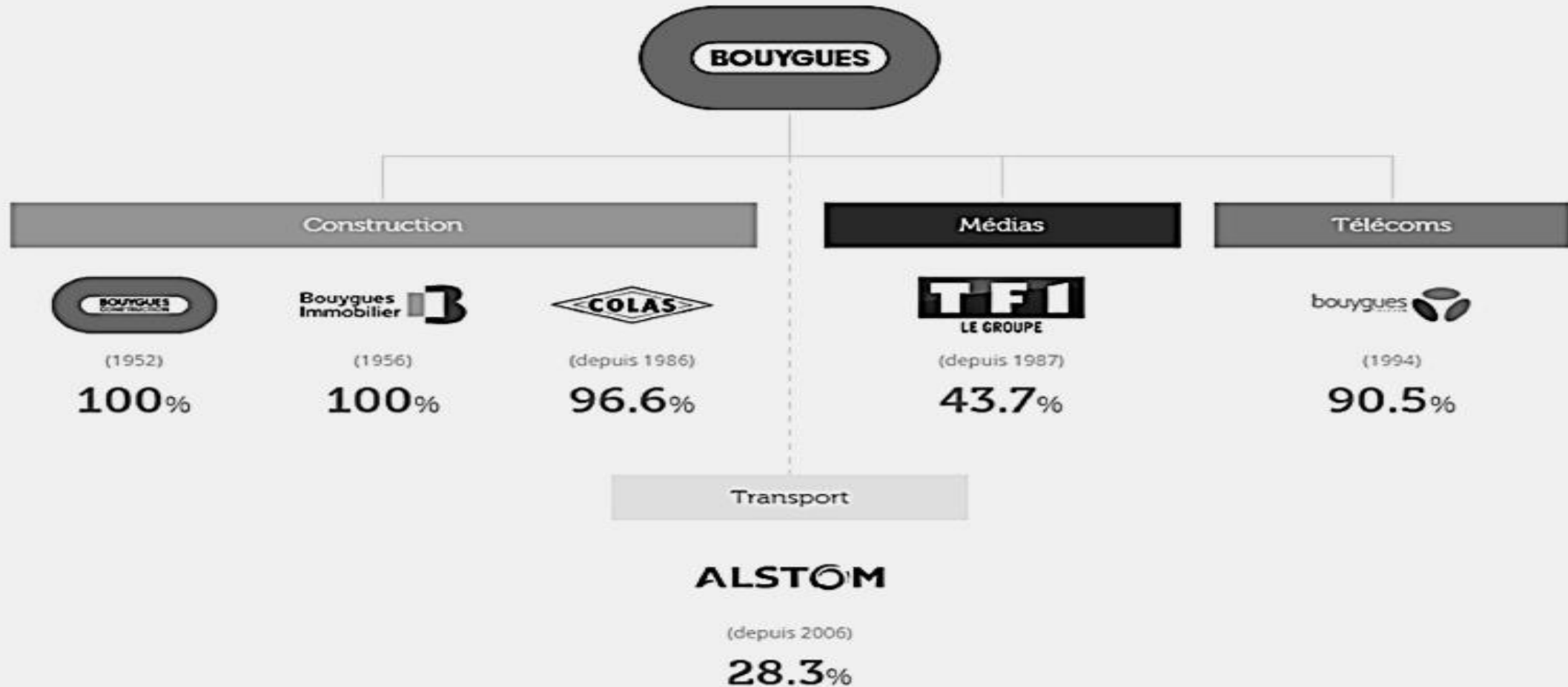


Source: Séverine Lalande

## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### A. Qu'est ce qu'une organisation

Focus...Organisation , tenir compte de la **taille** , du **groupe**..Exemple du Groupe BOUYGUES

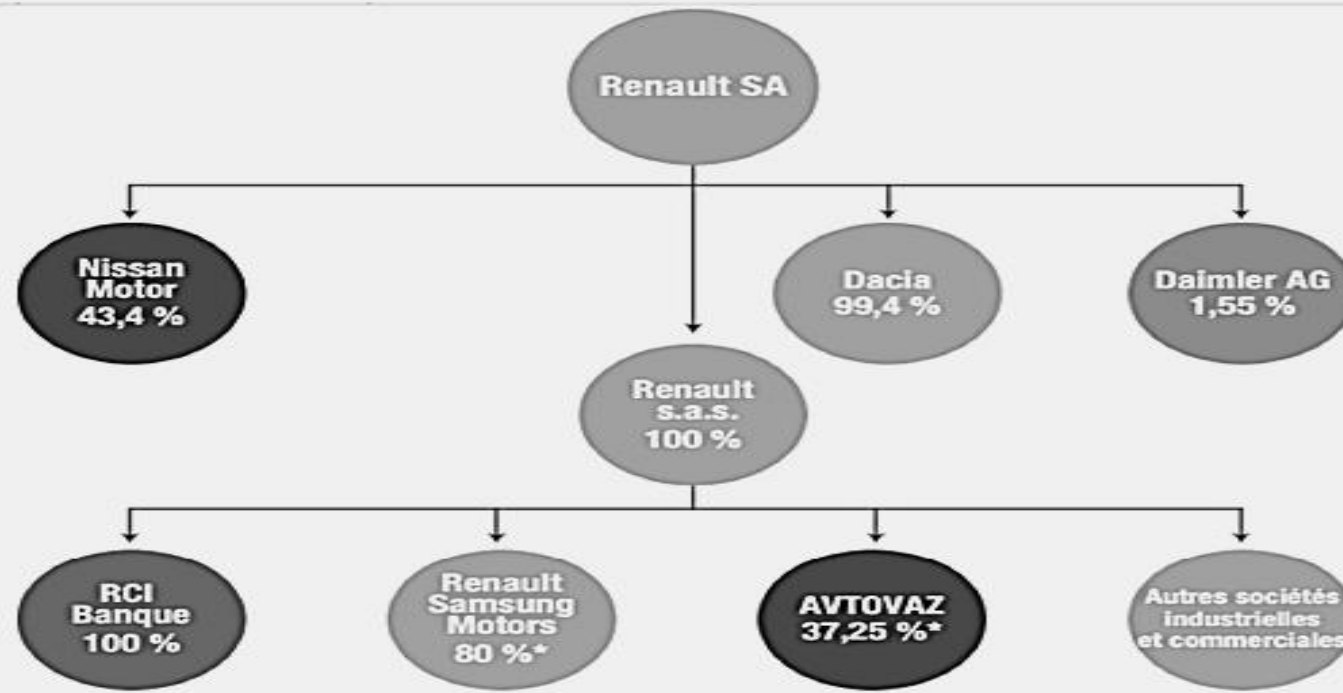


## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### A. Qu'est ce qu'une organisation

Focus...Organisation , tenir compte de la taille , du groupe..Exemple Renault SA

### Renault SA (au 31/12/2015)



■ Entreprises associées    ■ Financement des ventes  
■ Automobile                ■ Non inclus dans le périmètre de consolidation

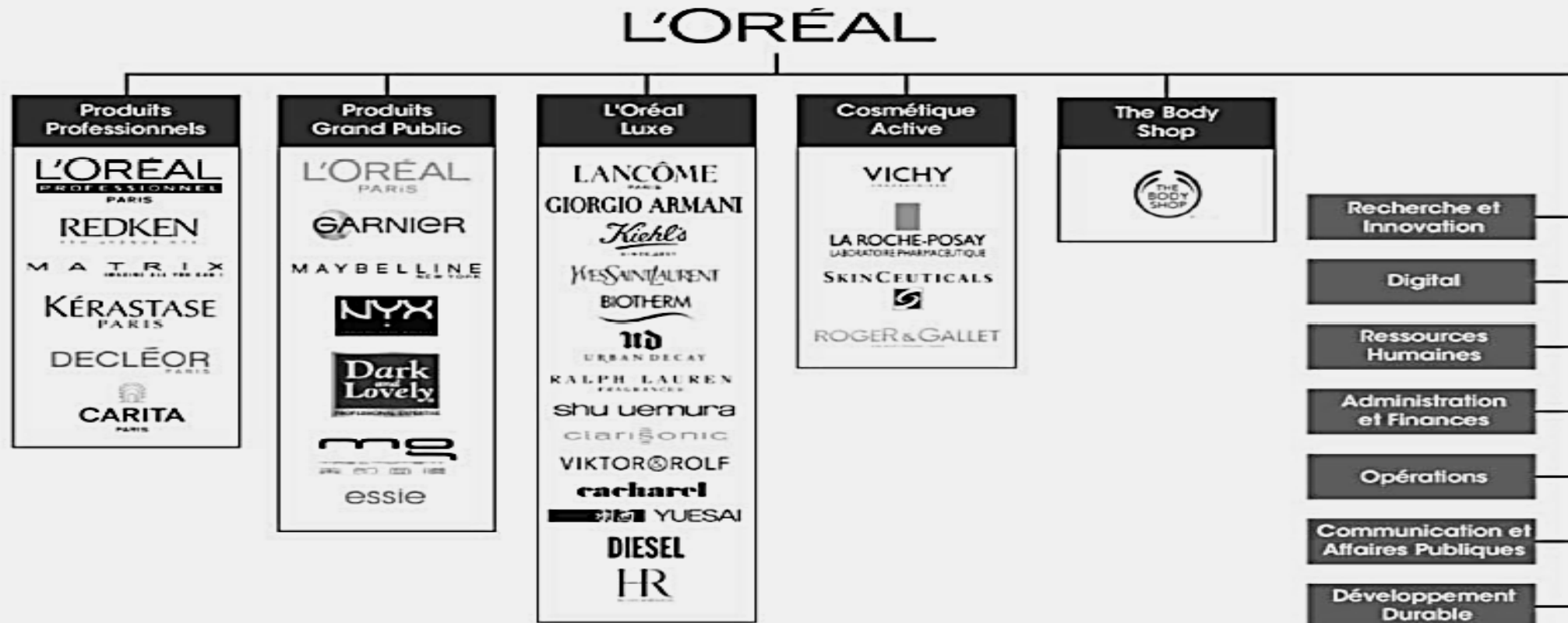
\* Participation indirecte par Renault s.a.s.

## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### A. Qu'est ce qu'une organisation

Focus.. Organisation , tenir compte de la **taille** , Exemple du **groupe** L'Oréal

**L'Oréal** (au 31/12/2015) :



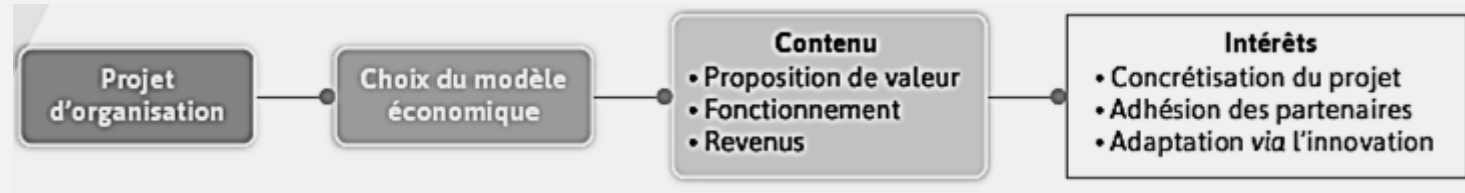


## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### A. Qu'est ce qu'une organisation

Focus.. Nouvelle forme d'organisation, **modèles économiques** : **la Plateforme internet**,...

Qu'est ce qu'un modèle économique?



**Les nouveaux modèles économiques liés à la transformation numérique ?**





## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### A. Qu'est ce qu'une organisation

Focus.. Nouvelle forme d'organisation : **la Plateforme internet**



# Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

## B. Qu'est ce que le management de l'organisation



# Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

## B. Qu'est ce que le management d'une organisation

### C'est quoi « manager une organisation » ?

Le **management des organisations** est la **gestion des ressources** appliquée à des **organisations**

- Il s'agit de l'ensemble des techniques d'**organisation** de ressources (humaines, financières, matérielles, immatérielles technologiques ) mobilisées pour atteindre un objectif.

Pour Henry Fayol (1916) , le management c'est « de la prévoyance de l'organisation, du **commandement**, de la coordination, du **contrôle** »

Peter Drucker souligne les **aspects humaines** du management « ..**rendre les hommes capables de produire un résultat commun** »

**Concrètement le management d'une organisation peut être résumé en 5 actions (Thiétart -Pilotage de l'organisation (2004)**

1. **Planification** ( définition de la stratégie à partir de 'analyse de l'environnement externe ( opportunités/Menaces) et des facteurs internes ( Forces/Faiblesses )
2. **Organisation** ( Choix des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés ( ex localisation, affecter les RH, Fin,..)
3. **Activation** (Faire réaliser ( coordonner, mobiliser les hommes,..)
4. **Contrôle** ( réguler, suivre ( tableaux de bord ) , ajuster ( mesures correctives )
5. **Mesurer la performance** : efficacité, efficience , flexibilité

- **Outils** : contexte, données actuelles, temps réel , **rôle du numérique ( digitalisation de l'organisation )** Ex DSI: ERP, EDI, BI,..le Manager 3.0

**Les objectifs poursuivis du management** : la recherche de la **performance globale de l'organisation** : Economique, Financière, Sociale , Sociétale , Environnementale

# Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

## B. Qu'est ce que le management d'une organisation

### le Management des organisations : 3 niveau de management:

1. **Stratégique**, décision direction, long terme, orienter l'organisation, pérennité
  - Outils: SWOT, Pestel, 5 Forces,..
2. **Organisationnel**, structuration, processus, prise en compte de l'environnement, des évolutions ( Numérisation économie,..)
  - Outils : Organigramme, chaine de valeur, processus, GPEC, Tableau de bord, Style de direction,
3. **Opérationnel**, gestion quotidienne des activités,
  - Outils: Par exemple pour la Vente : Etudes de marché, 4 P, .. Finance : Contrôle de gestion, comptabilité. La production ( Juste à temps, Qualité..)

**Le rôle de l'entrepreneur** : J.A Schumpeter ( 1911) création, développement et croissance, prise de risque, innovation,

**Le rôle du manager** : gestionnaire, piloter l'organisation, Différent de l'entrepreneur qui recherche le changement, exploite les opportunités ( P.Drucker (1995)

**Le rôle du dirigeant**: propriétaire ou pas, prend des risques et donc « théorie de l'agence » le rémunère afin qu'il ne la » trompe pas » ! Parachutes dorés...Exemple Carlos Ghosn!

**Les 4 styles de management**, (R.Likert), autoritaire, paternaliste, consultatif, participatif

Leadership

### Analyse - Evolution - Enjeux / Digitalisation

**Les enjeux du manager** : Veille stratégique

, prise en compte de l'environnement

Rôle économique, sociale et sociétal : Défi globale de performance.

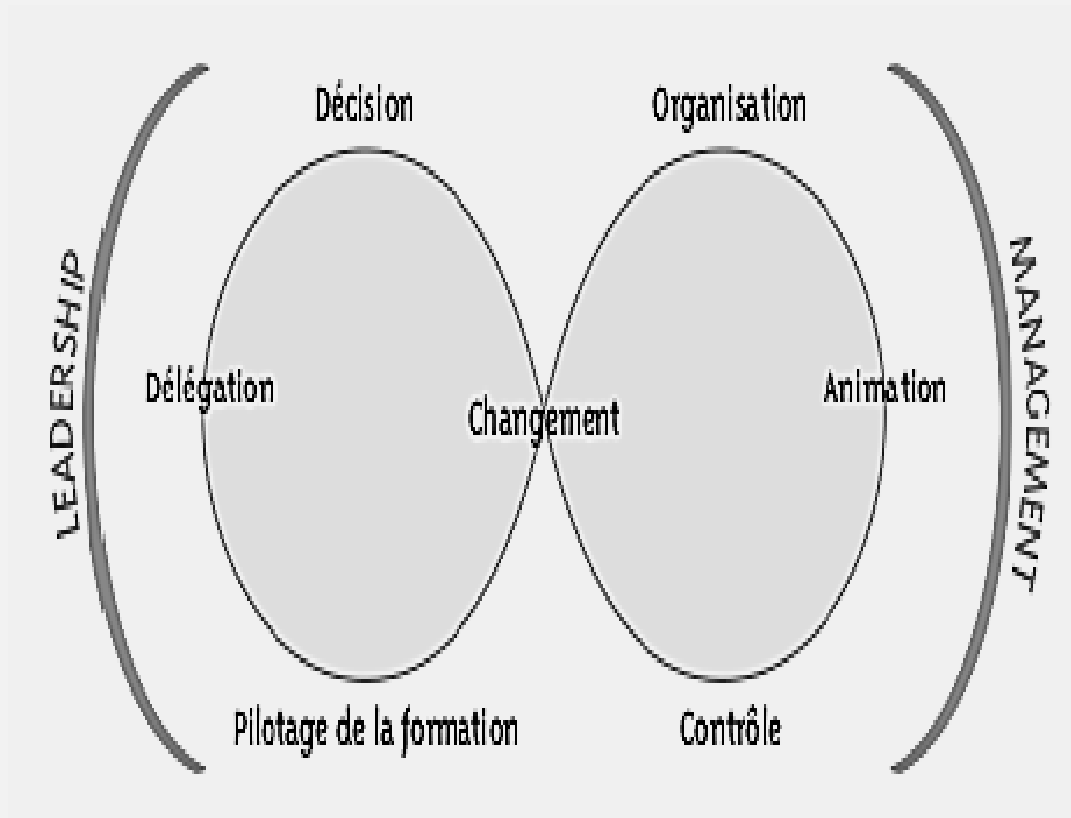
[https://www.challenges.fr/entreprise/comment-la-digitalisation-transforme-le-modele-managerial-des-entreprises\\_482507](https://www.challenges.fr/entreprise/comment-la-digitalisation-transforme-le-modele-managerial-des-entreprises_482507)

<https://atelier.bnpparibas/life-work/article/a-ressemblera-manager-3-0-entreprise>

# Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

## B. Qu'est ce que le management d'une organisation

Focus.. Manager : **manager leader**



1

**Quel style de direction l'organisation doit-elle adopter ?**



2

**Comment impulser une bonne dynamique de groupe ?**



3

**Quels sont les déterminants de la motivation au travail ?**

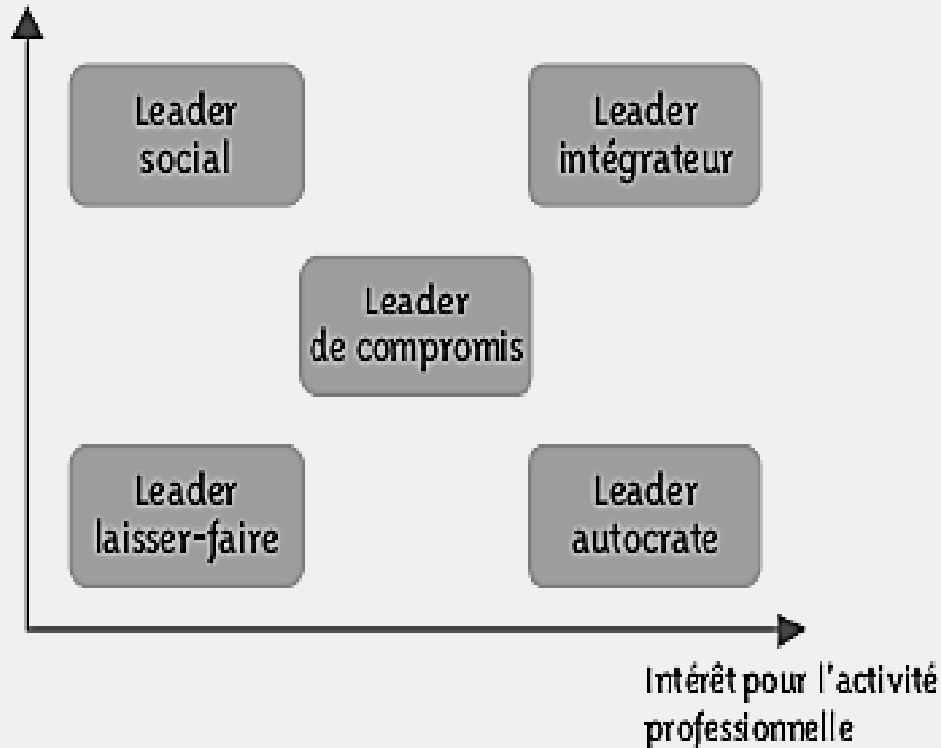


## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### B. Qu'est ce que le management d'une organisation

Focus.. Manager : **Style de management** , grille d'analyse

Intérêt pour les personnes



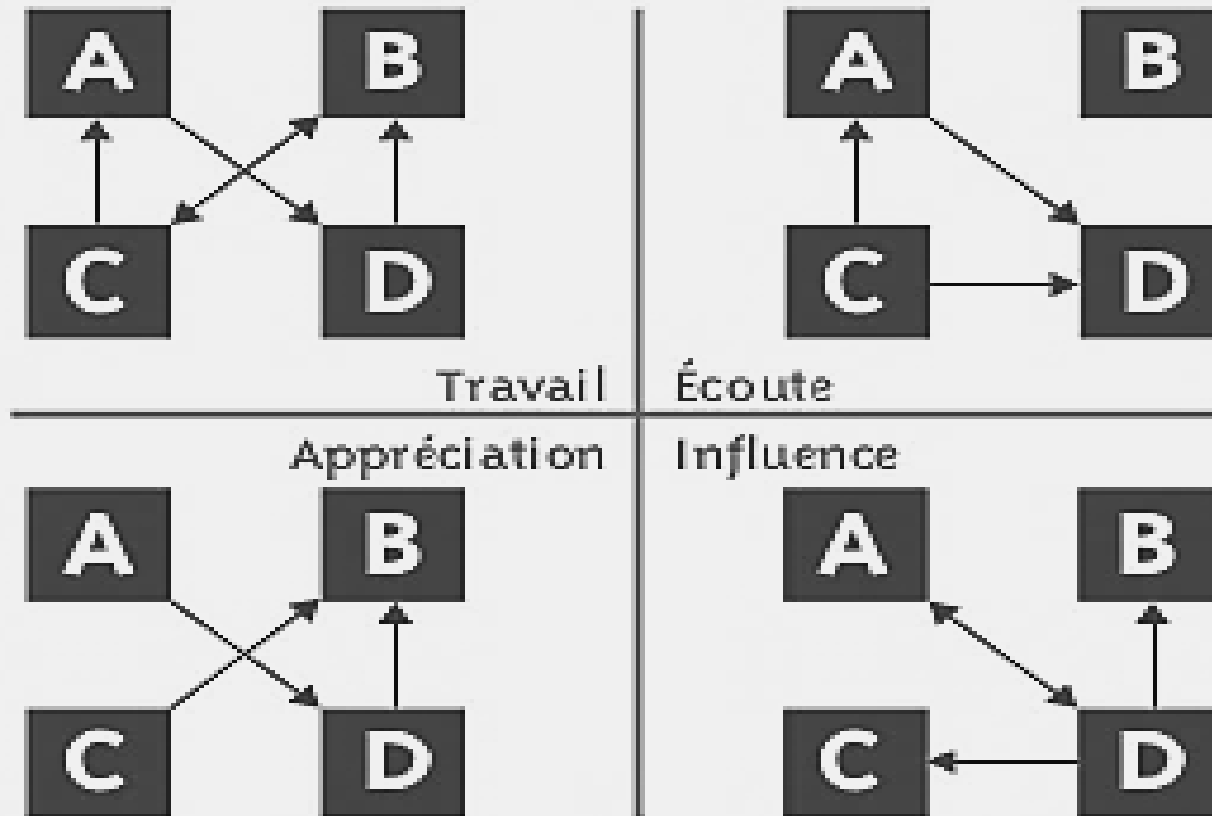
### Les cinq styles de leadership de Blake et Mouton

Leader autocrate	Préférence à la production au détriment des personnes, planifie, décide, recherche l'efficacité par l'obéissance aux règlements et procédures.
Leader social	Préférence aux besoins des personnes, aux relations, à l'ambiance de travail, désintéret pour la production et le rendement.
Leader laisser-faire	Pas de préférence, ni pour les personnes, ni pour la production, en retrait et profite du système.
Leader de compromis	Équilibre entre les personnes et la production, cherche le rendement en motivant les personnes.
Leader intégrateur	Implication des personnes par un climat de confiance et de respect et rendement par la coopération.

## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### B. Qu'est ce que le management d'une organisation

Focus.. Style de Management , **manager les équipes** , outil sociogramme

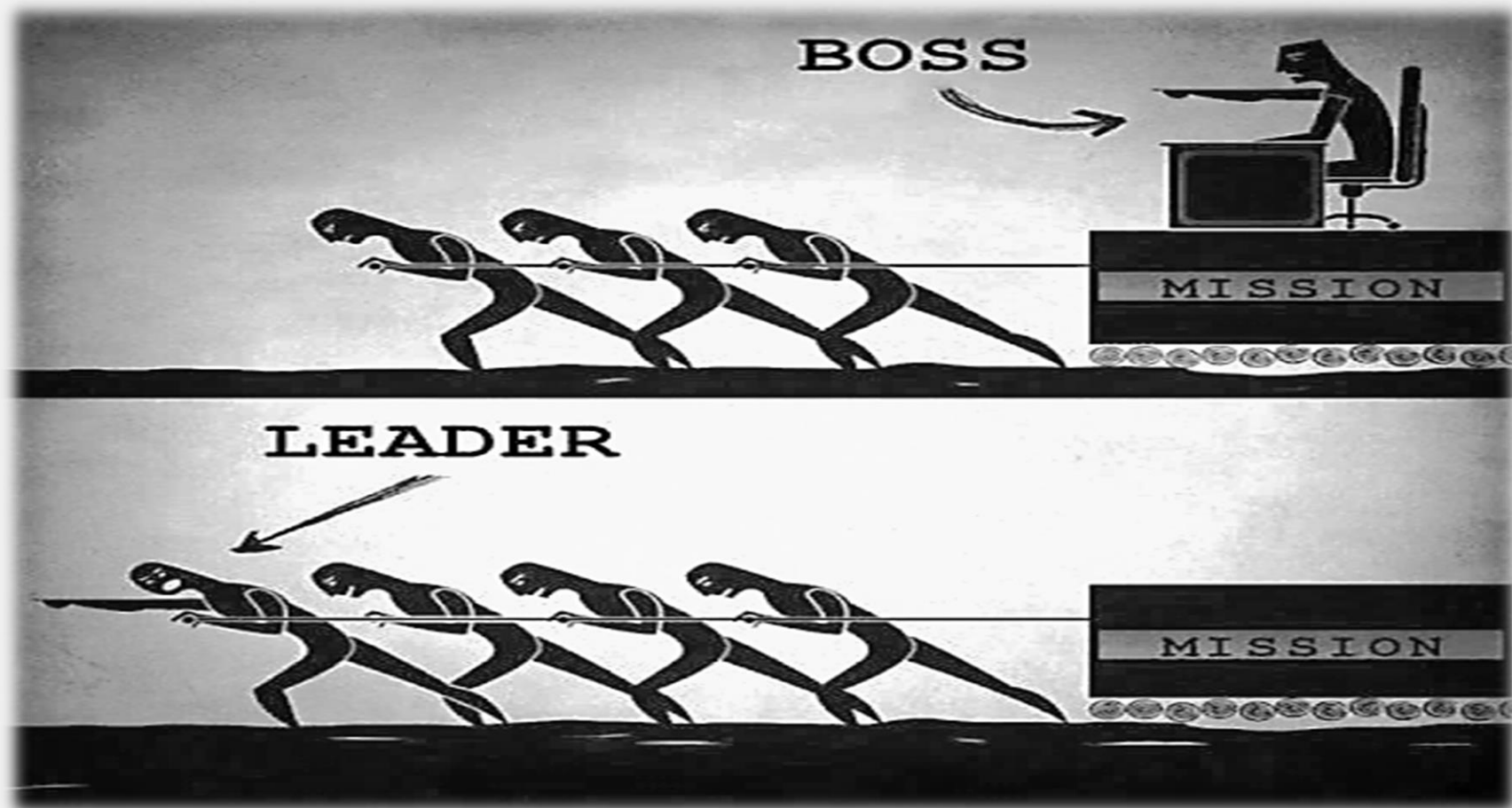




## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### B. Qu'est ce que le management d'une organisation

Focus.. **Style de Management**





# Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

## C. Les principaux modèles organisationnels



# Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

## C. Les principaux modèles organisationnels

### Les principaux modèles organisationnels

L'**approche théorique de l'étude des organisations** a pour objet d'étudier la compréhension de leur fonctionnement dès lors qu'elles deviennent complexes , pour en améliorer les performances

Un **modèle organisationnel** a pour but d'articuler les composantes d'une organisation , le plus harmonieusement possible, afin de parvenir à la plus grande efficacité opérationnelle.

### Les différents modèles organisationnels

- **Structure Taylor , Fayol, Weber** : production de masse, on y sépare concept, décision et exécution. C'est le modèle retenu dans l'**industrie**, augmenter la **productivité** , il prend peu ou pas en compte le facteur humain.
- **Structure hiérarchique Fayol** : la structure hiérarchique est compartimentée, extrêmement **spécialisée**. mais les inconvénients de la communication interne, contraintes décisionnelles qui **empêchent l'innovation**.
- **Structure hiérarchique-fonctionnelle issue des écrits de Mintzberg** et l'influence de facteurs de contingence ( âge, taille, environnement, pouvoir,..) institue un **Directeur Général**, qui dispose d'une autorité hiérarchique sur d'**Autres Directeurs** : par exemple **Direction Commerciale**, Force de Vente, ou Distribution. Ce système d'organisation du travail **valorise les compétences** de chacun de ses membres, tout en préservant une unicité de commandement efficace
- **Structure** est dite « **managériale** » ou « **empirique** » lorsque **le fondement de l'entreprise se fait sur les tâches des managers** : organiser, coordonner, former les équipes, communiquer, motiver... Elle peut être aussi **novatrice** lorsque les **salariés sont incités à prendre des initiatives**, font preuve d'autonomie et de créativité, lorsque les entreprises comptent sur leur **collaboration** pour atteindre les objectifs.
- **Structure est dite « matricielle** » lorsque les différentes **fonctions de l'entreprise sont au service d'un projet**, structure **par projets** , réseaux C'est l'organisation qui possède la **meilleure adaptabilité aux changements**, mais c'est aussi celle dans laquelle la cohésion et le sentiment d'appartenance à un projet collectif sont le plus difficile à maintenir.

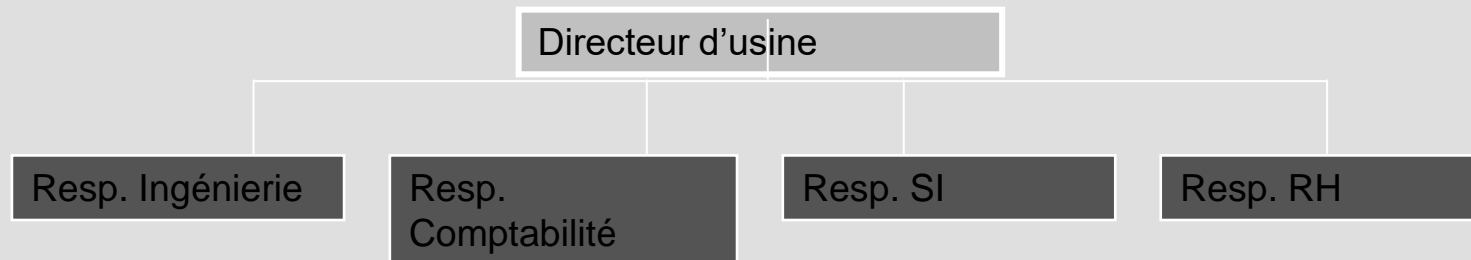
## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### C. Les principaux modèles organisationnels

#### Focus.. Exemple de structure d'organisation Fonctionnelle

##### Structure fonctionnelle

Organisation dans laquelle des activités similaires et liées entre elles sont regroupées.



**Forces** : économies d'échelle par la spécialisation du travail, limitation de l'emploi redondant de personnel.

**Faiblesses** : les objectifs fonctionnels prennent le pas sur les vrais objectifs de l'entreprises, isolement des fonctionnements, pas d'échanges et de transversalité.

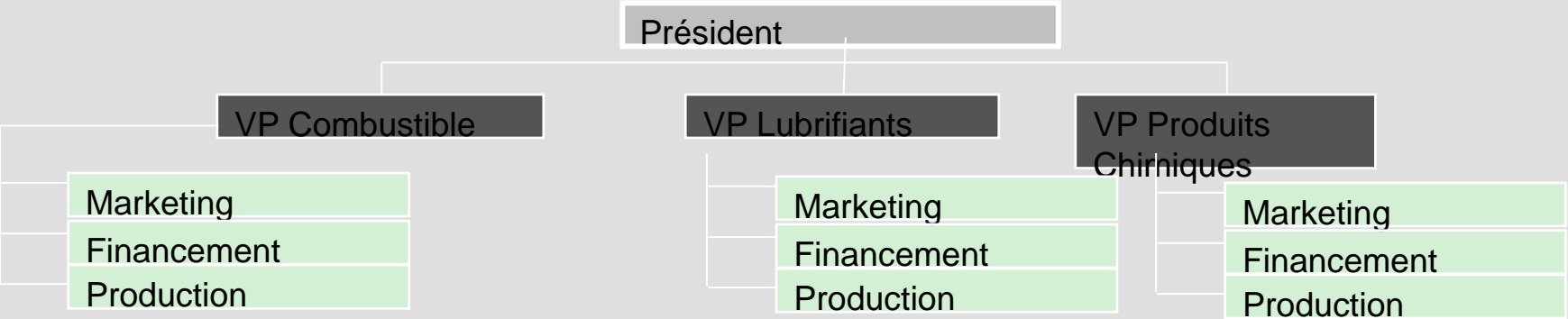
# Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

## C. Les principaux modèles organisationnels

### Focus.. Exemple de structure d'organisation Divisionnaire

#### Structure divisionnelle

Organisation composée d'unités ou de divisions indépendantes



Autonomie des divisions dans le pilotage de la performance et la prise de décisions stratégiques et opérationnelles.

Le siège est là pour offrir un soutien (services financiers et légaux) et se comporter comme un observateur externe, coordonnant et contrôlant l'ensemble des divisions.

**Avantages** : priorité accordée aux résultats, libération du personnel des tâches administratives.

**Inconvénients** : redondance des activités et des ressources (chaque division est par exemple dotée d'un service MKT) ; la répétition de fonctions augmente les coûts à supporter et réduit l'efficacité.

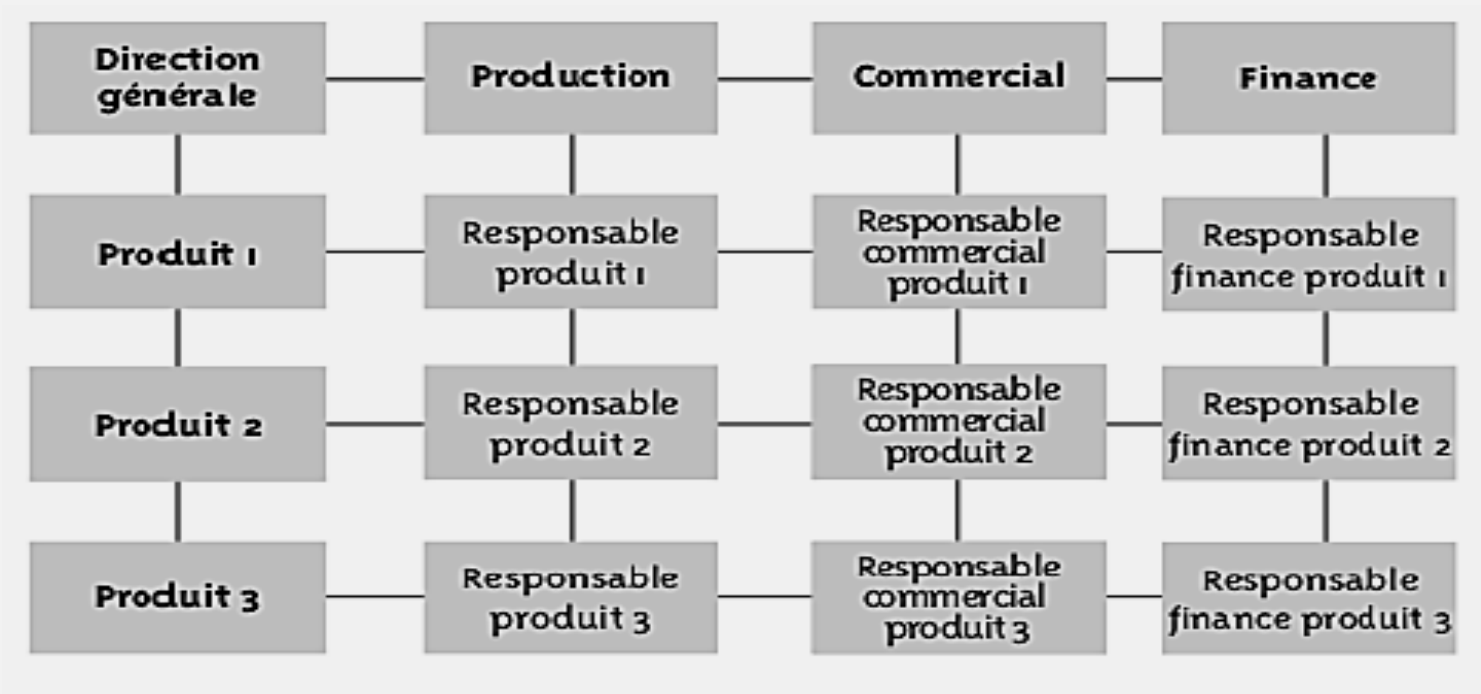
**Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)**

**C. Les principaux modèles organisationnels**

**Focus.. Exemple de structure d'organisation Matricielle**

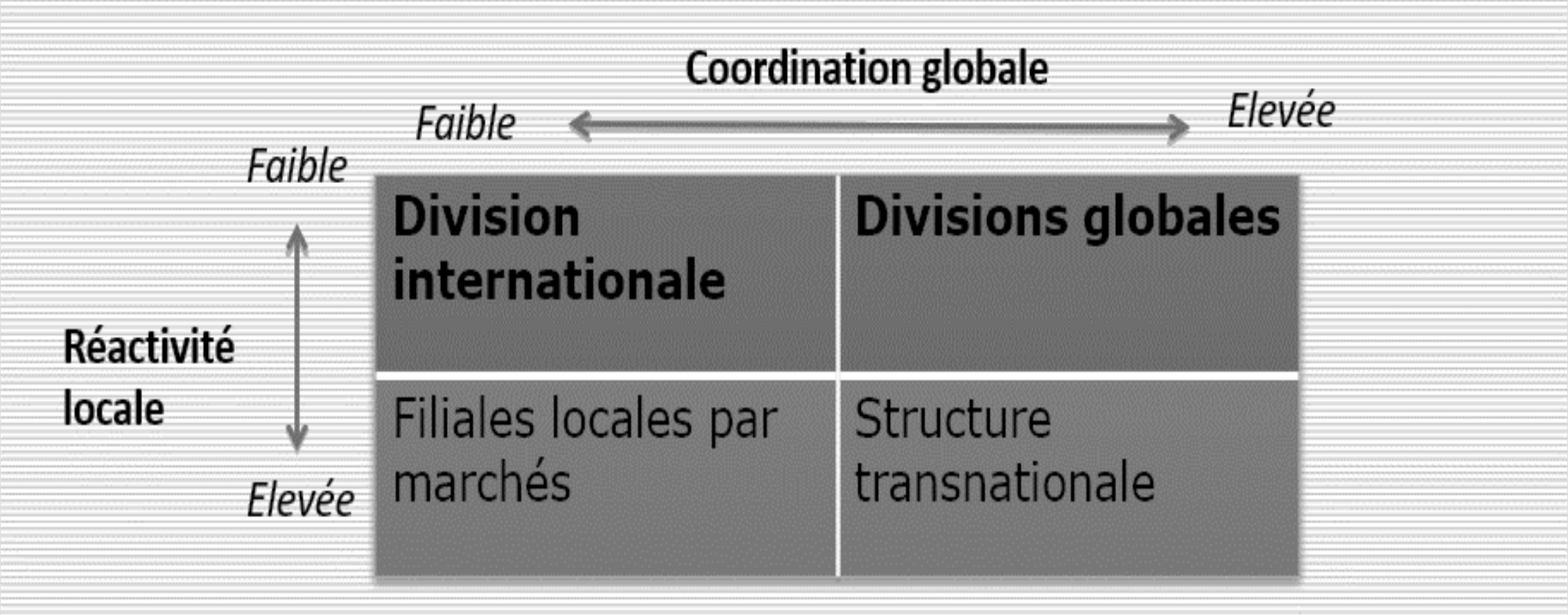
**Structure matricielle**

Organisation combinant des éléments des structures fonctionnelles et divisionnaire dans laquelle des spécialistes issus de départements fonctionnels sont affectés à un ou plusieurs projets ou types d'unités sans la coupe d'un ou plusieurs chefs de projets ou responsables d'unités.



**Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)**  
**C. Les principaux modèles organisationnels**

Focus.. Exemple de structure d'organisation à **l'Internationale**

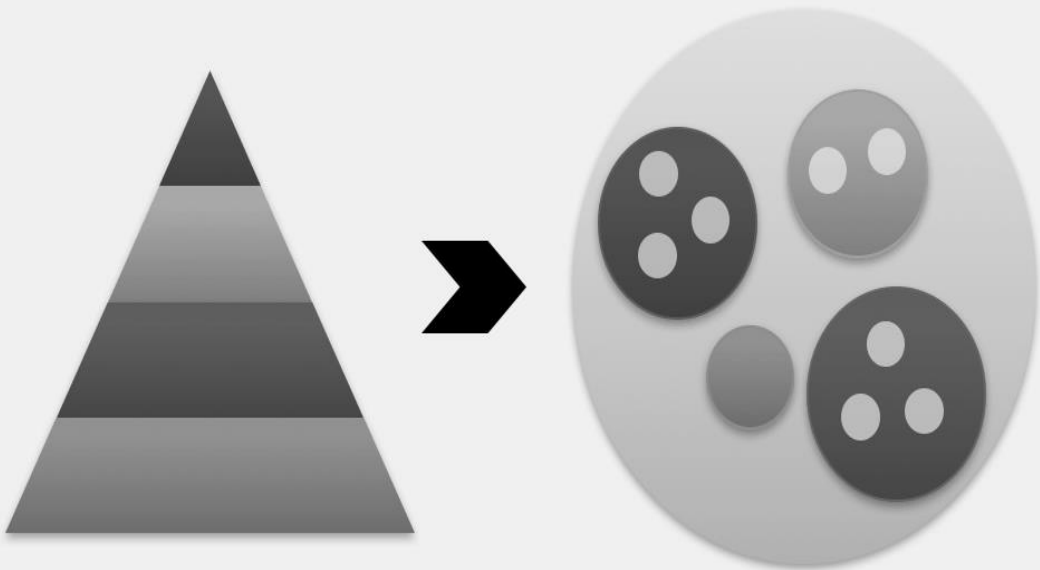




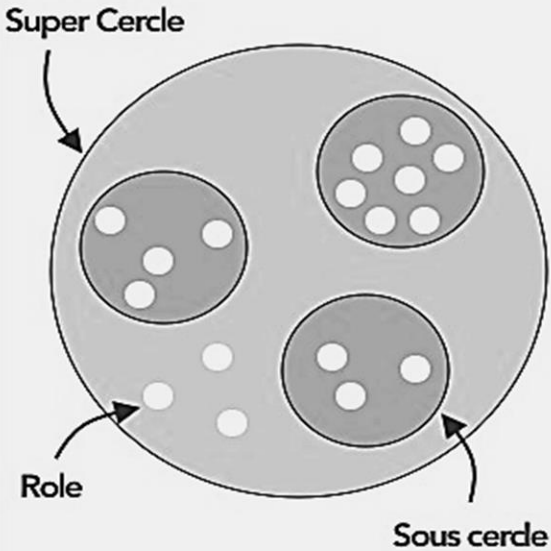
Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)  
C. Les principaux modèles organisationnels

Focus.. Exemple de structure d'organisation à l'ère du numérique : Gouverner avec une technologie organisationnelle : **l'holocratie**

HOLACRACY



Holacratie VS Hierarchie



Avec un management Holocratique, la hiérarchie est supprimée et remplacée par une autre régulation **responsabilisante**. Chaque salarié ou groupe de salariés s'auto-régulent en **entités autonomes**.



Le management pyramidal est un système d'organisation hiérarchique. Ce système fonctionne sur un mode décisionnel « **top-down** », sur la base d'échelons hiérarchiques strictement déterminés.



## Introduction : Quelques éléments de définitions et apport théorique (CM1)

### C. Les principaux modèles organisationnels

#### Focus.. Exemple de structure organisée en système d'**holacratie**

Scarabée est une coopérative rennaise du réseau Biocoop. Elle a 4 magasins, 3 restaurants et un laboratoire qui emploie 130 personnes. Son chiffre d'affaire en 2014 est de 23 millions d'euros.

En 2014, la coopérative s'est lancée dans un management libéré en utilisant la méthode de l'Holocratie

Lien vers video : Pourquoi Scarabée Biocoop a choisi l'holocratie

<https://youtu.be/ml7QdCu8xAk>



Scarabée

