

Management d'Entreprise

DUREE ET MODE D'EVALUATION:

Le cours « Management d'entreprise » se déroule sur un volume horaire de 20 Heures

Deux notes sont prévues pour l'évaluation des acquis :

- Une note de contrôle continu (exposés, travail de recherche, travail de groupe) ;**
- Une note de l' examen final.**

Plan du cours / Syllabus

Partie I Problème et Approche

Problématique

L'Entreprise / Définitions et concepts

L'Entreprise en tant qu'Organisation

L'entreprise comme phénomène

L'Organisation comme phénomène

Approche de l'Entreprise

Approche Classique

Approche Moderne

Les Analyses Systémiques et Sociologiques

Plan du cours / Syllabus

Partie II Les Processus organisationnels

Le Processus de Communication et d'Information

L'informatique et l'Intelligence économique

L'Entreprise communicante

La Société en Réseaux

Le Processus de Décision

Modèle de Décision

Processus et Rationalité

Décision en groupe

Le Processus de Motivation et de Participation

Les jeux d'influence et de pouvoir

Plan du cours / Syllabus

Partie III Le Management et le contrôle des Processus Organisationnels

Les systèmes de management : Fondements conceptuels/ Contraintes d'application

Style de management

Dimension Culturelle

La structure de contrôle

La Pratique des Structures

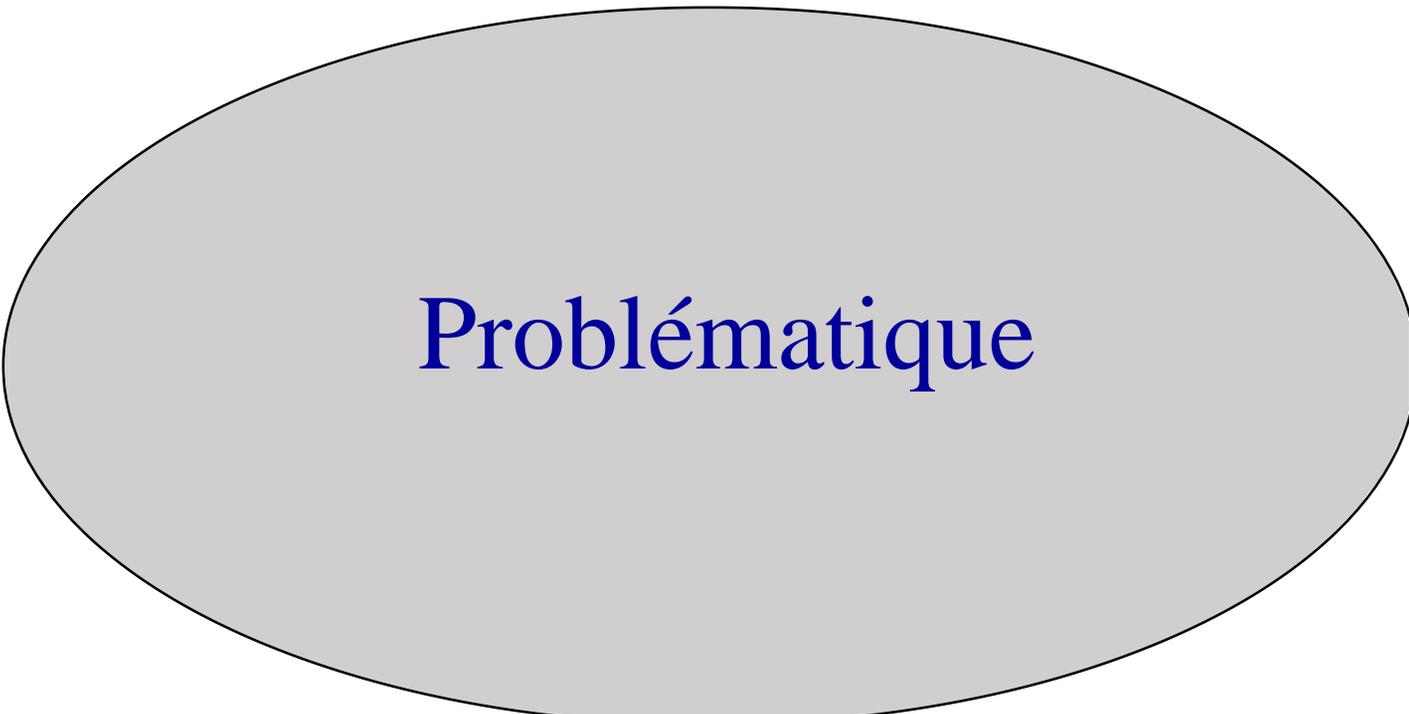
Développement Organisationnel / l'entreprise et le manager du futur

Développement organisationnel et Résistance au changement

L'entreprise Citoyenne

Le Management du futur

MANAGEMENT D'ENTREPRISE



Problématique

Problématique

Le problème fondamental émane de ce que l'être humain a des besoins à satisfaire et que les biens et services nécessaires pour y parvenir ne leurs sont pas offerts par la nature .

Il est nécessaire de recourir à la production de ces biens et services par la combinaison des ressources rares et qui s'amenuisent au fil du temps. En ce sens, l'entreprise devient le noyau de base et le moteur de l'économie.

Qu'est ce que l'entreprise?

Il est difficile de contenir dans une définition unique le sens d'un mot comme entreprise qui pourrait s'appliquer aussi bien à un écosystème industriel qu'à un petit atelier

Définition de l'entreprise : Lexique des termes juridiques DALLOZ 15ème édition

C'est unité économique qui implique la mise en œuvre de moyens humains et matériels de production ou de distribution des richesses reposant sur une organisation préétablie.

Qu'est ce que l'entreprise?

Définition de l'entreprise :

Une entreprise est une organisation humaine en vue de produire des biens / services pour les mettre à la disposition des clients, et ce dans un but de réaliser des profits .

l'entreprise conçoit, élabore et distribue des biens et services pour répondre à la demande de ses clients sur ses marchés.

l'entreprise a pour finalité de conduire ces activités de façon durablement rentable, en les développant.

Pour ce faire, elle mobilise des ressources (humaines, financières, matérielles et technologiques) en les coordonnant et en les combinant au service de ses clients.

Les ressources des entreprises

Pour réaliser cette production de biens ou de services, l'entreprise dispose de moyens lui permettant de mener à bien son activité. Il s'agit de ses différentes ressources :

- des ressources matérielles constituées par les locaux, les terrains, le matériel et les biens d'équipement, etc. ;

- des ressources humaines regroupant l'ensemble des salariés de l'entreprise. Elles doivent être conformes aux objectifs de production de l'entreprise tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif.

Elles représentent le capital savoir-faire de l'entreprise ;

- des ressources financières constituées par les fonds disponibles et résultant des ventes de sa production de biens ou de services qui lui permettront de mener efficacement l'activité de l'entreprise et par ricochet préserver sa croissance.

finalité lucrative de l'entreprise

La finalité principale d'une entreprise est de réaliser du profit. Celui-ci correspond aux fonds disponibles pour l'entreprise, une fois qu'elle s'est acquittée de ses charges et qu'elle a rémunéré les parties prenantes : actionnaires, salariés....

On dit que l'entreprise a une finalité lucrative car sa préoccupation est de réaliser des bénéfices.

Enjeux de l'entreprise ?

Le profit réalisé par l'entreprise doit lui permettre de sauvegarder ses intérêts et ceux des parties prenantes.

Le dirigeant doit alors s'affranchir au moins de deux missions : assurer la pérennité de l'entreprise et concilier les intérêts de tous.

Assurer sa pérennité

La pérennité d'une entreprise se mesure dans sa capacité à maintenir son activité de façon durable.

Le dirigeant doit faire face à un environnement concurrentiel, il doit donc assurer la compétitivité de son entreprise. Les bénéfices sont une condition essentielle de la survie de l'entreprise pour investir dans de nouveaux matériels, dans la recherche de nouveaux produits, préserver les emplois et satisfaire les clients.

C'est donner donc confiance aux parties prenantes de l'entreprise

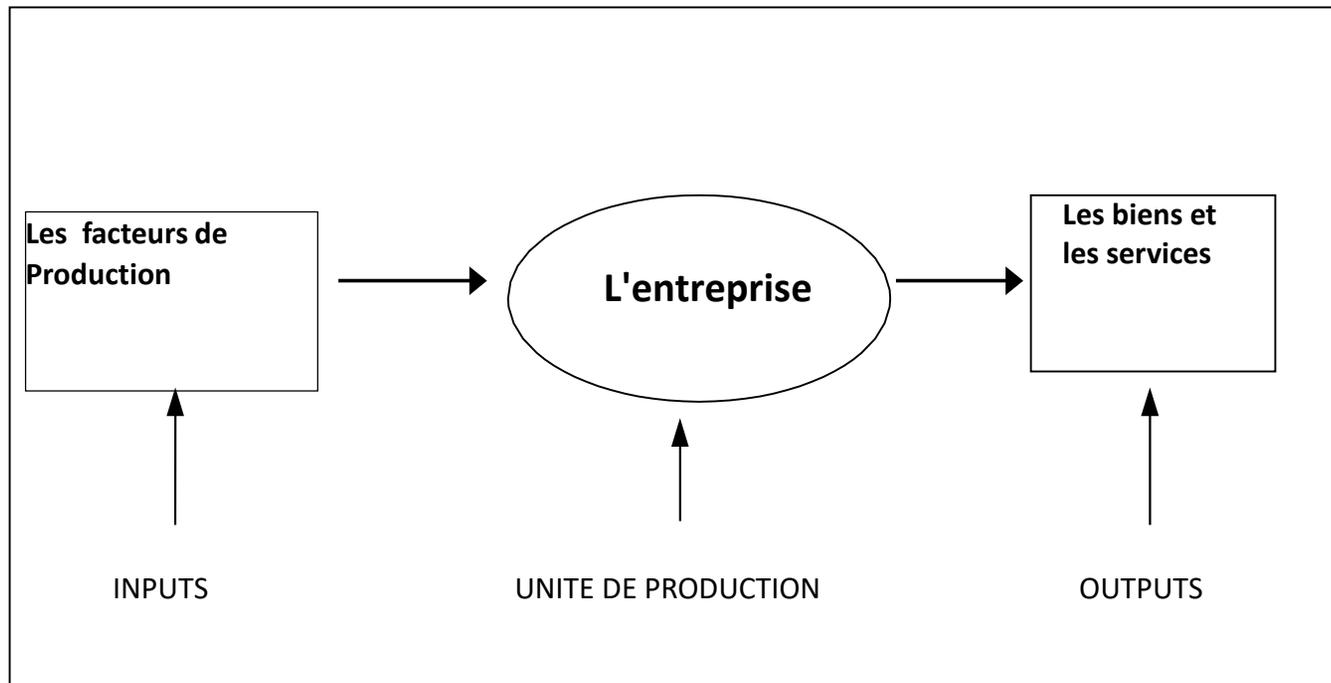
Cycle d'exploitation de l'entreprise

Les opérations d'approvisionnement de production et de vente qui se renouvellent dans des intervalles réguliers constituent ce qu'on appelle le cycle d'exploitation de l'entreprise, lequel nécessite une répartition du travail et de responsabilité entre tous les acteurs de l'entreprise, et par ricochet la mise en place d'une structure.

Etablir donc une structure c'est à la fois définir les services à constituer et répartir les moyens.

Qu'est ce que l'entreprise ?

L'entreprise: Unité de production



combinaison des facteurs production pour obtenir des biens et de la valeur.
distinguer entre la production de l'entreprise et sa valeur ajoutée.

Qu'est ce que l'entreprise ?

Facteurs de production de l'entreprise

FACTEURS DE PRODUCTION	COMPOSITION	LIENS AVEC LA PRODUCTION
TRAVAIL	Heures de main-d'œuvre du personnel	Les salariés d'une entreprise participent à la réalisation de plusieurs cycles de production
CAPITAL TECHNIQUE FIXE	Terrain, immeubles, machines...	Ces biens permettent la réalisation de plusieurs cycles de production.
CAPITAL TECHNIQUE CIRCULANT	Eau, énergie , petites outillages... ..	Ces biens disparaissent ou sont incorporé au produit fini à chaque cycle de production. l'utilisation de ces biens porte le nom de consommation intermédiaire

Qu'est ce que l'entreprise ?

L'entreprise : Unité de répartition des richesses

Chacun des biens et services produits ou consommés par l'Entreprise a une valeur marchande. En les quantifiant on détermine la production et la consommation intermédiaire.

La richesse supplémentaire créée au cours d'une période donnée est appelée la valeur ajoutée V.A .

V.A = Chiffre d'affaire – Consommation intermédiaire

Cette richesse créée par l'entreprise (valeur ajoutée) sert par la suite à rémunérer l'ensemble des agents économiques ayant participé à l'activité de production de l'entreprise.

Qu'est ce que l'entreprise ?

L'entreprise : Unité de répartition des richesses

Richesses Créées par l'entreprise	Agents rémunérés	Nature la rémunération
	Salariés / Personnel	Salaire
	L'Etat et les organismes sociaux	Impôts, cotisations sociales
	Les prêteurs / Bailleurs de fond	Intérêt
	Actionnaires / apporteurs de capitaux	Dividendes
	L'entreprise elle même	Autofinancement

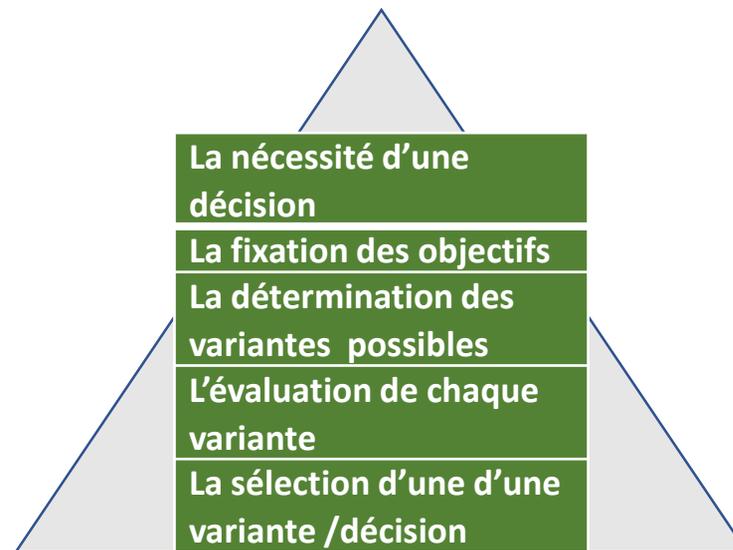
la part de chaque agent économique à la richesse créée dépend du degré de participation de celui-ci à l'activité économique, des règles, et lois en vigueur ..

Qu'est ce que l'entreprise ?

L'entreprise / centre de décision

L'activité et l'évolution de l'entreprise sont la résultante des décisions prises à date donnée, qui engageant l'avenir et déterminent les performances et ce en cohérence avec la stratégie de l'entreprise .

La prise de décisions est un processus enchaîné en plusieurs étapes:



Classification des entreprises

Critères juridiques :

En fonction de la personne qui détient le capital et des objectifs retenus par l'entreprise, on distingue deux types d'entreprises :

- les entreprises privées où on distingue les entreprises individuelles dans lesquelles un seul propriétaire assume les risques .
- les sociétés où plusieurs associés assument tous les risques (société de personnes) ou une partie seulement (société de capitaux : SA, SARL).
- les entreprises publiques : leur capital est détenu totalement ou en partie par l'Etat ou les collectivités publiques.

L'entreprise a une personnalité juridique « personne morale en droit » . L'entreprise est immatriculée et répertoriée.

Chaque entreprise est caractérisée réglementairement par des informations publiques :
– sa dénomination sociale, son objet, sa date de création, le montant de son capital, sa forme juridique (S.A, SARL...), son siège social, son statut; son registre de commerce, son identifiant fiscal, son numéro de patente ...

Classification des entreprises

Critères dimensionnels :

Les éléments mentionnés ci-après permettent de distinguer les petites, moyennes et grandes entreprises.

- **Chiffre d'affaires** : mesure la part de marché de l'entreprise.
- **Valeur ajoutée**: mesure la richesse créée à l'intérieur de l'entreprise.
- **Effectif** : permet d'apprécier l'importance du facteur de production travail.
- **les Capitaux propres** : mesurent entre autre l'importance des fonds apportés par les propriétaires.
- **Résultat de l'entreprise**, traduit la santé financière de l'entreprise .

Classification selon le secteur d'activité

- **Un secteur** est un ensemble d'entreprises ayant la même activité principale.
- Une branche est un ensemble d'entreprises ou de fractions d'entreprises produisant le même produit.

En fonction de la nature d'activité, on peut distinguer 3 grands secteurs :

- **Secteur primaire** : regroupe toute les entreprises utilisant à titre principal le facteur naturel exemple : l'agriculture, l'élevage, la pêche etc.

Secteur secondaire : regroupe toutes les entreprises ayant comme activité la transformation de la matière première en produits finis, il s'agit en effet de l'industrie selon le stade d'élaboration de produits, on distingue différentes variantes d'industrie extractives, textile, énergétique.

- **Secteur tertiaire** : regroupe toutes les entreprises prestataires de service :

Les entreprises publiques

On appelle entreprise publique une entreprise dont laquelle tous ou partie du capital et des pouvoirs de décision appartiennent à l'Etat. Elle se caractérise par l'existence d'une personnalité juridique morale et par son caractère industriel ou commercial.

Généralement les entreprises publiques ont comme raison d'être **l'intérêt public**. Les entreprises publiques peuvent avoir des formes différentes.

Quelle est la mission des entreprises publiques ?

La notion de service public s'applique à une activité qui répond à un **besoin d'intérêt général**, sous la responsabilité d'une personne publique. Le service public a pour mission la satisfaction des besoins de la collectivité dans différents domaines : santé, sécurité, éducation, justice.

Principes du service public

le service public a pour rôle de répondre à trois grands principes qui sont :

- **l'égalité** : tout individu a droit à l'accès aux services publics ;
- **la continuité** : le service public répond à un besoin d'intérêt général sans interruption ;
- **la mutabilité** : le service public doit s'adapter aux évolutions de la société, des techniques et des besoins des usagers.

Entreprises publiques

Les offices :

les offices disposent d'une certaine autonomie de gestion. En particulier sur le plan financier et sont dirigés par des Directeurs Généraux sous le contrôle des conseils d'administration (regroupent en majorité des représentants de l'Etat, et d'organismes intéressés par leurs activités).

c- Les concessions :

L'Etat concède à une entreprise privée le droit de gérer une entreprise publique conformément à un contrat de concession « cahier des charges ».

La notion d'organisation

De l'action individuelle à l'action collective

- L'action individuelle suppose **l'engagement individuel** pour la réalisation de l'action.
- Le pilotage de cette action suppose donc l'allocation de **moyens adéquats** pour l'atteinte **des objectifs personnels** fixés préalablement.
- Une action individuelle se révèle inefficace lorsqu'elle nécessite des moyens que l'individu ne possède pas ou qu'il ne maîtrise pas .
- l'action collective se justifie alors par son efficacité par opposition à l'action individuelle.

De l'action collective à l'organisation

- La conduite **d'une action collective organisée** suppose la constitution **d'un groupe de personnes** qui **partagent un objectif commun** et **s'organisent** ensemble pour l'atteindre.
- L'action dans la durée ,la fixation du cadre et son adaptation aux activités du groupe organisé constitue **l'organisation** .

La notion d'organisation

L'organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensembles de ses membres .

« Robbins, Organization Theory 1987 »

L'organisation est constituée d' un groupe d'individus qui structure, ordonne et pilote des ressources (matérielles, humaines, financières) afin d'atteindre un but commun. Elle est à la base d'une action collective, décidée et organisée pour atteindre des objectifs .

L'organisation est une construction humaine durable dévolue à un objectif particulier .

Caractérisation de l'Organisation

La caractérisation d'une organisation est le procédé qui consiste à présenter celle-ci par ses principaux éléments distinctifs à savoir :

- **Sa finalité** : lucrative , non lucrative ou d'intérêt général ;
- **Sa typologie ou la nature de l'organisation** : entreprise privée ou publique, association etc. ;
- **Sa forme juridique et la répartition des pouvoirs**
- **Sa taille et ses ressources**
- **Son secteur d'activité**
- **Son périmètre d'action** : local, régional, national ou international

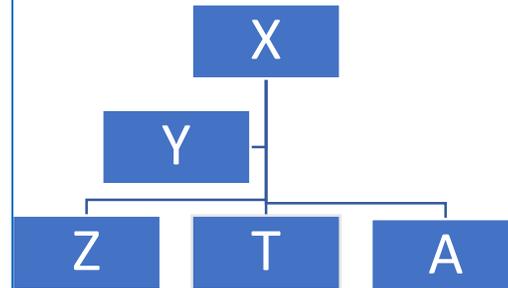
Éléments communs aux organisations

Des Objectifs



Des objectifs à long terme partagés par les membres

Structure



Une répartition des responsabilités entre les membres de l'organisation

Ressources



Des ressources propres à l'organisation

Qu'est-ce que la management

Le management, art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines de l'entreprise .

« R.A.Thietart 1980 »

Approche de l'Entreprise

Approche Classique

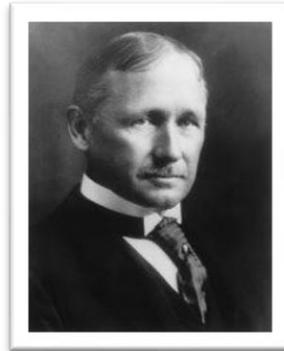
Approche Moderne

Les Analyses Systémiques et Sociologiques

Approche classique

L'approche classique du management peut être répartie en trois courants de pensées :

- Le management scientifique « Organisation scientifique du travail »
- La théorie administrative générale.
- la théorie bureaucratique du travail



F.W TAYLOR
1856-1915

Organisation scientifique du travail /TAYLORISME

Organisation scientifique du travail /TAYLORISME

Taylor 1911, le fondateur de l'OST envisage le management sous l'angle de l'augmentation de la productivité des ouvriers ,

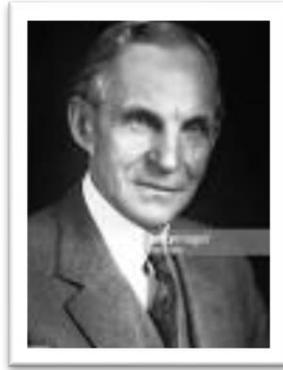
L'OST correspond donc à l'utilisation d'une méthodologie scientifique pour établir la manière optimale de réaliser une tâche le « **one best way** »

Les principes de base de l'OST correspondent à l'application d'une démarche de d'optimisation et de rationalisation des activités :

- Analyse et décomposition de l'activité ouvrière en tâches et gestes élémentaires / éliminations des tâches superflues et temps morts,
- Séparation des responsabilités opérationnelles et fonctionnelles.
Division horizontale et parcellisation du travail « entre les ouvriers »
Division verticale « Direction qui pilote le travail »

Les quatre principes du Taylorisme :

1. **Une division verticale du travail** « séparation entre le travail manuel et le travail intellectuel »
2. **Une division horizontal du travail** « découpage de l'activité en tâches élémentaires puis sélection, formation et perfectionnement des ouvriers dans leurs tâches »
3. **Un travail contrôlé** « Dans chaque atelier, la supervision et la vérification des tâches accomplies par les ouvriers sont confiées à un contremaître/superviseur .
4. **Un salaire au rendement** « Rémunération des ouvriers en fonction de leur productivité.



HENRY FORD
1863-1947

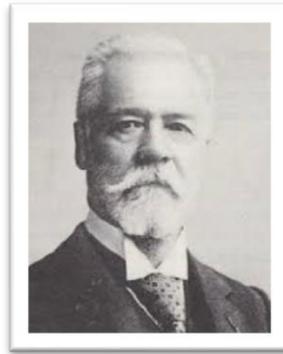
Du Taylorisme au Fordisme

Du Taylorisme au Fordisme

Le Fordisme est un prolongement du Taylorisme et se base principalement sur un couplage entre **la consommation de masse et la production en chaîne** .

Similitude avec le Taylorisme du moins dans le mode de spécialisation du travail à l'horizontal .

Le Fordisme a apporté **la standardisation et la production en série** et repose également sur un compromis en matière de relations sociales « fidélisation des salariés »



HENRI FAYOL
1841-1925

La théorie administrative générale

Idées défendues par Fayol

Tandis que Taylor s'est intéressé à l'amélioration de la performance de **la fonction production au sein d'une entreprise**, Fayol adopte une **vue d'ensemble de l'entreprise pour son développement**.

- Fayol propose de définir le management comme un ensemble universel de fonctions tout en le distinguant des autres fonctions au sein de l'entreprise .
- **Pour Fayol manager c'est : prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler.**

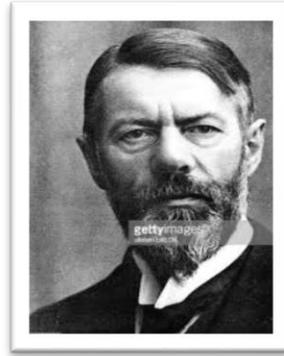
Cette décomposition du rôle administratif est faite par Fayol dans l'objectif de doter le corps administratif d'un ensemble de principes et de règles, Fayol élabore alors une liste de 14 principes .

Les quatorze principes de management de Fayol

- 1. Division du travail**
- 2. Autorité**
- 3. Discipline**
- 4. Unité de commandement**
- 5. Unité de direction**
- 6. Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général**
- 7. Rémunération**
- 8. Centralisation**
- 9. Hiérarchie**
- 10. Ordre**
- 11. Équité**
- 12. Stabilité du personnel**
- 13. Initiative**
- 14. Union du personnel**

Les quatorze principes de management de Fayol

- **La division du travail** conduit à plus d'efficacité,
- **autorité** la responsabilité doit être respecté,
- **La discipline** est un facteur clef au sein de l'organisation, respect des règles qui régissent le fonctionnement de l'entreprise .
- **L'unité de commandement** un homme ne reçoit des ordres que d'un seul chef;
- **L'unité de direction**: un seul but doit être envisagé,
- **Subordination** de l'intérêt individuel à l'intérêt général,
- **Rémunération** : un juste rapport entre rétribution et contribution,
- **centralisation**: le degré de centralisation dépend de l'activité,
- **Hiérarchie** : essentielle mais les communications latérales sont nécessaires également,
- **Ordre** : une place pour chaque homme et un homme à chaque place,
- **Equité** : la justice dans le travail doit être prévue par des liens conventionnels,
- **Stabilité du personnel** : c'est un facteur de succès pour les entreprises,
- **Initiative** : l'acte entrepreneurial et de réussite selon le plan est le plus puissant moteur de l'entreprise,
- **Union du personnel** : l'union fait la force et chercher à diviser le personnel est selon Fayol une faute. La promotion du travail d'équipe favorise l'unité du personnel.



Max Weber
1864-1920

La théorie de l'autorité et la bureaucratie idéale

Weber et la bureaucratie

- Au début de XX siècle il développe une théorie des structures dirigeantes et propose une description de l'activité organisationnelle basée sur les **relations d'autorité** ;
- Il propose un modèle d'organisation caractérisé par :
 - Une division du travail et une sélection formelle du personnel « compétences, formation et évaluations etc... » ;
 - Une hiérarchie définie d'une manière explicite ;
 - Des règles et normes précises,
 - Un mode de relations impersonnel, dénommé **bureaucratie.**

Les fondamentaux de l'autorité et la légitimité selon Max Weber

En plus des idées développées par Taylor relatives à la division du travail Weber distingue trois formes d'autorité :

L'autorité charismatique:

basée sur les qualités personnelles du chef/leader qui oriente ses collaborateurs vers l'action .

L'autorité traditionnelle :

repose sur le respect des coutumes et usages de l'organisation les fonctions et les postes sont organisés.

L'autorité Rationnelle- basée sur la raison:

la rationalité constitue une troisième voie pour légitimer l'autorité . L'autorité est basée sur des critères objectifs .

Les limites de l'approche classique

- **Absence de prise en compte du bien-être au travail**
Tâches répétitives et monotones
l'homme perçu comme un prolongement de la machine
- **Absence de prise en compte des besoins des consommateurs**
Lassitude des consommateurs par des produits standardisés
- **Absence d'analyse concurrentielle**
l'idéal du one best way / Organisation comme système fermé
- **Forte inertie et Rigidité de l'approche rationnelle**



Montée de l'insatisfaction des ouvriers et difficultés croissantes à conduire l'organisation.

En réaction au taylorisme « **parcellisation du travail , rationalisation de la main d'œuvre et bureaucratie rigide** »

Apparition de **nouveaux comportements** au sein de l'organisation :

-  Absentéisme, turnover et Conflits au sein de l'organisation;
-  Bureaucratie lourde et laissant peu de place à l'initiative individuelle;
-  Démotivation et moral en berne;

L'école des relations Humaines

Approche des relations humaines

- Courant le XIX siècle et jusqu'au début du XX siècle, de nombreux auteurs ont reconnu l'importance indiscutable du **facteur humain** dans le développement et le succès d'une organisation.
- Le point de départ de l'école des relations humaines est **Elton Mayo** « 1880-1949 » très connu par l'expérience ou l'effet d'Hawthorne ayant conclu que l'amélioration de la productivité ne dépend pas des conditions de travail mais de l'attention portée aux ouvriers.

 **Lien entre moral et productivité / motivation psychologique**

Nécessité d'une meilleure prise en compte de l'individu , de ses besoins et de ses relations sociales au sein d'un groupe.

Robert Owen

- Il affirme que l'amélioration des conditions de travail représente l'un des meilleurs investissements qu'un chef d'entreprise puisse réaliser.
- Il se prononce également en faveur d'un horaire réglementé pour les salariés et d'une législation sur le travail des enfants.

La théorie X et la théorie Y de McGregor « 1906-1964 » psychologue Américain est surtout connu pour avoir remis en cause le postulat de départ relatif à l'approche classique :

Pour McGregor les individus se rangent en deux **classes ou catégories**

- **Les adeptes de la théorie X avec une vision négative de l'individu.**

Individus dépourvus d'ambition ,refusent les initiatives et n'aiment pas le travail ...
nécessité de mettre en place des règles sévères et un contrôle approprié des salariés .

- **Les adeptes de La théorie Y avec une vision positive de l'individu s**

Autodiscipline ,confiance et implication et donc l'individu accepte volontiers d'assumer ses responsabilités et de travailler.

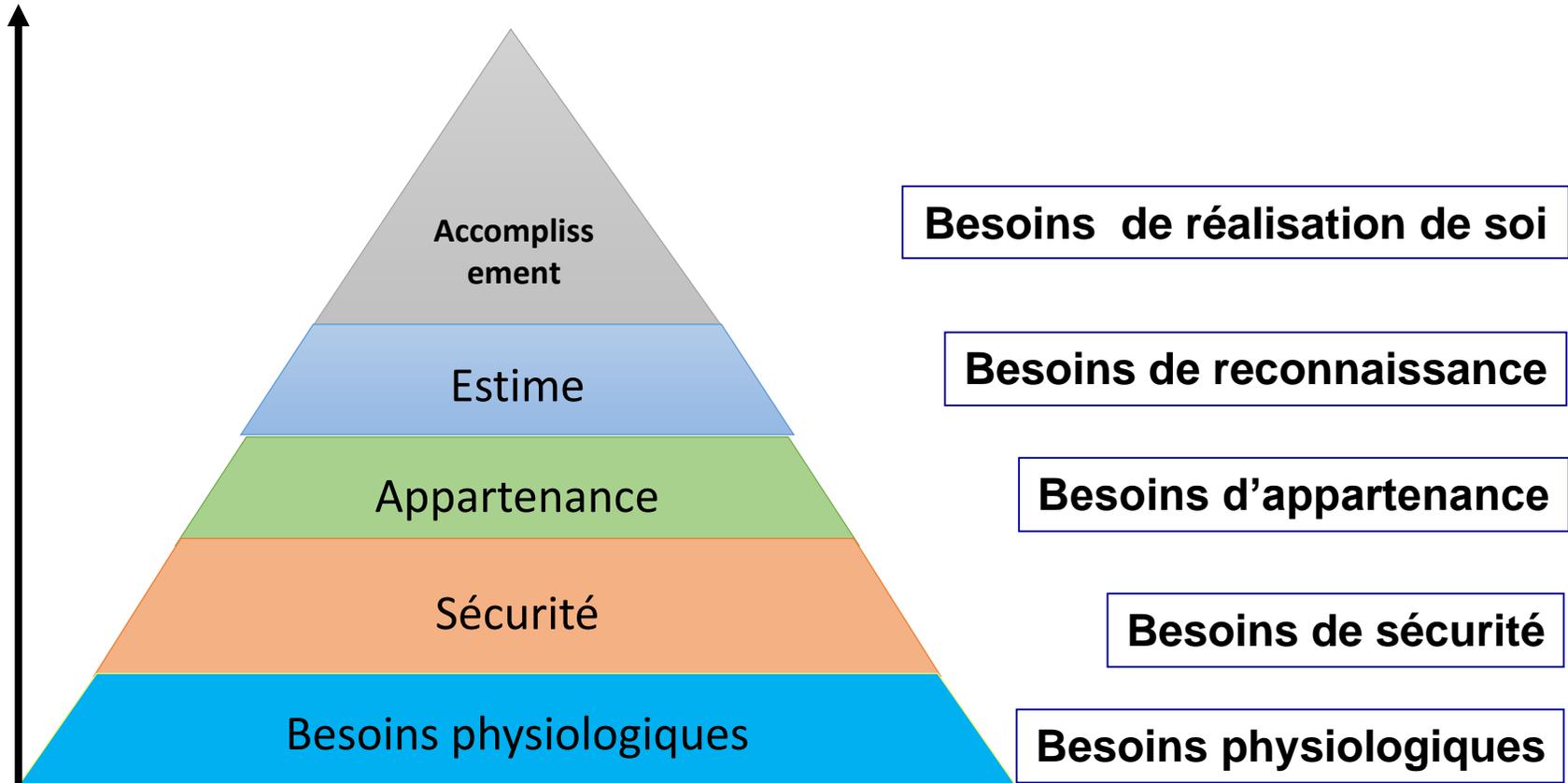
- Il considère que seule cette dernière théorie décrit au mieux la véritable nature de l' individu et que les entreprises adeptes de la théorie Y sont plus performantes .

La théorie des besoins et des motivations



- **A. MASLOW** (1908-1970) a proposé une classification pyramidale des besoins de l'individu :
 - Les besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir, s'abriter...)
 - Les besoins de sécurité (se mettre à l'abri des dangers et agressions extérieures) ;
 - Les besoins d'appartenance (se sentir accepté, reconnu et compris des autres)
 - Les besoins d'estime (se comprendre et se respecter soi-même)
 - Les besoins d'accomplissement (création artistique, littérature, ...)

Besoins / facteurs de motivation selon Maslow



Besoins / facteurs de motivation selon Maslow

Besoins fondamentaux

1. **Besoins physiologiques** :
manger, boire, se loger, se reproduire, se vêtir (lutte chaud/froid)
2. **Besoins de sécurité** :
protection morale ou physique :assurance , se mettre à l'abri ...

Besoins psychologiques

3. **Besoins d'appartenance** (Pouvoir échanger, partager, faire confiance) :
liens avec une famille, une association, un parti politique, une entreprise,
4. **Besoins de reconnaissance** (le groupe reconnaît la valeur) :
estime, respect, considération,...
5. **Besoins de réalisation** :
Autonomie, accomplissement personnel

Théorie bifactorielle de Herzberg

Facteurs d'hygiène (liés à l'environnement de travail)

procurent de l'insatisfaction en leur absence et donc limitent la motivation.
Ces facteurs s'ils sont aboutis, leur effet est alors neutres.

ex.: sécurité d'emploi, hygiène etc.

Facteurs de motivation (liés au travail et à la personne)

procurent de la satisfaction en cas de leur accomplissement et donc suscite de la motivation.

ex.: reconnaissance, responsabilité, sentiment d'appartenance à un groupe

Apports et limites de l'école des relations humaines

Les préconisations de l'école des relations humaines se résument en:

L' enrichissement des tâches confiées au salariés;

L' implication et la responsabilisation davantage des salariés;

La Conciliation entre l'intérêt de l'organisation et celui des individus qui la composent ;

La division des tâches n'est pas la seule manière de faire;

Les principales limites de cette école concernent l'absence de rigueur scientifique des expériences menées et l'absence de prise en compte des conflits.

Approche de l'Entreprise

Approche Moderne Analyses Systémiques et Sociologiques

Direction par objectif : Drucker

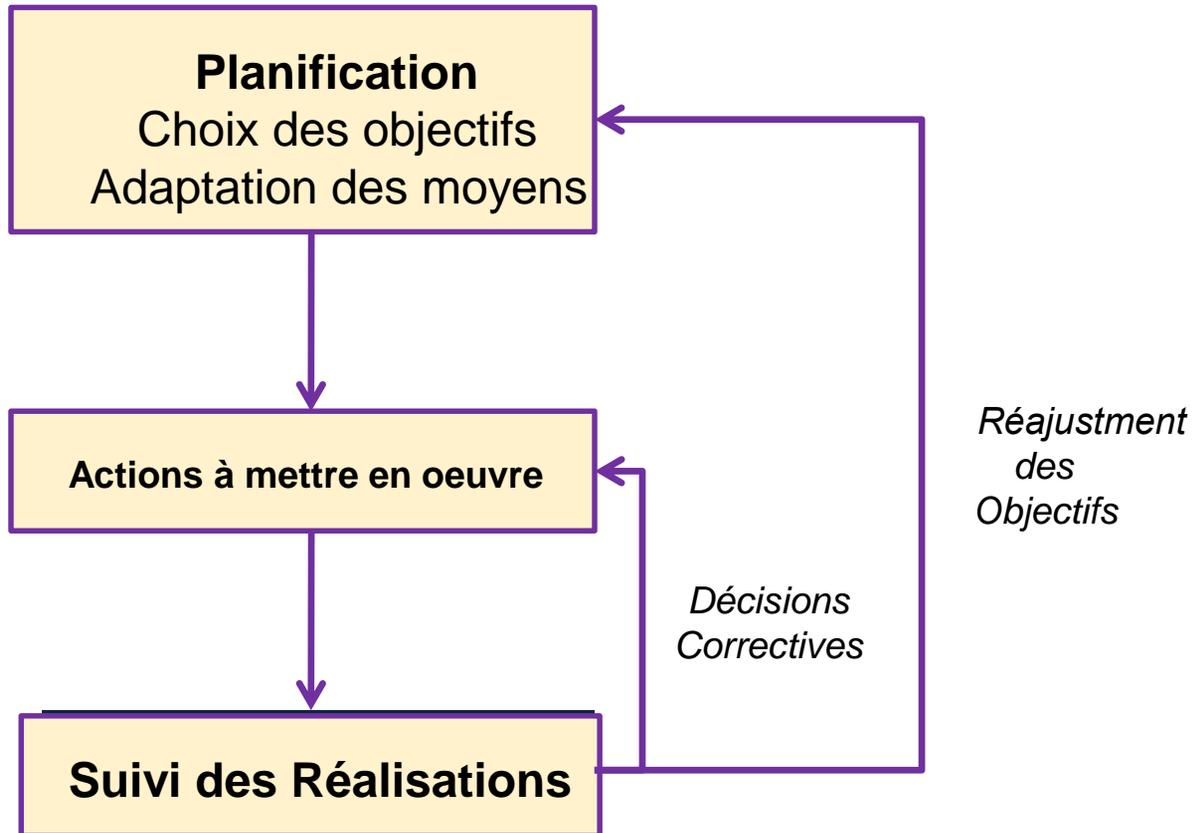
Théoricien de la DPO
1909 – 2005

Contour des objectifs globaux
Déclinaison en objectifs individuels
Actions à mettre en œuvre
Contrôle des résultats en boucle
Actions correctives à mettre en place
Évaluation des performances

Décisions adéquates
Motivation du personnel
informations plus complète
Responsabilité accentuée
Initiatives et développement du travail en groupe
Évaluation plus juste des performances

Pilotage par les objectifs

Boucles de pilotage et de rétroaction



Les quatre principes de **Sloan** (1875-1966)

- ✓ La Direction Générale a pour vocation la politique générale « n'a pas à s'occuper d'exploitation ».
- ✓ L'organigramme doit permettre de représenter d'une manière consultative chaque division;
- ✓ Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés;
- ✓ plus d'autonomie aux divisions à évaluer par rapport à la rentabilité du capital investi.

École japonaise

Management par la Qualité « pensée Japonaise »

La qualité concerne tous les acteurs de l'entreprise . C'est donc un mouvement de masse dans l'entreprise .

- La **satisfaction des clients** est la cible recherchée par l'ensemble des **démarches qualité**.
- Adopté au Japan après la deuxième Guerre mondiale . Ce sont les Japonais qui, les premiers, ont développé une approche de la gestion par la qualité.

W.E. DEMING a grandement contribué à la diffusion des méthodes et techniques de gestion de la qualité au JAPON après la seconde guerre mondiale (vers 1950).

Mangement total de la qualité ou TQM

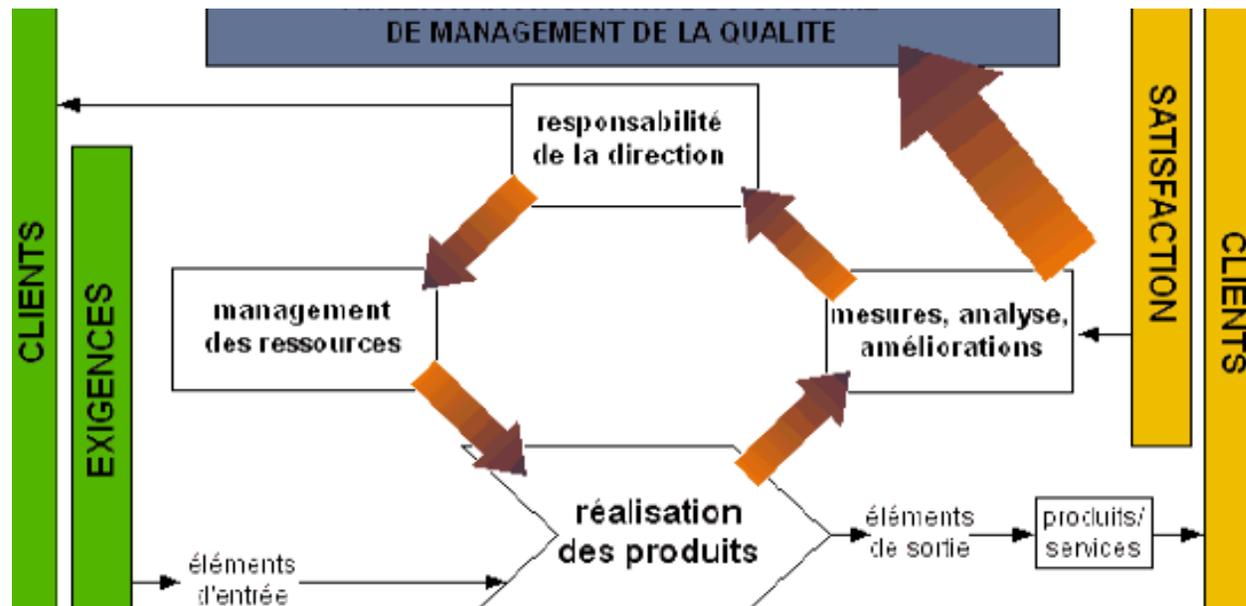
« mode de management d'un organisme centré sur la qualité basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et des avantages pour tous les membres de l'organisation et pour la société. ».

Ce mode de management T.Q.M vise à concilier les intérêts:

- du client;
- du personnel;
- des managers;
- des actionnaires;
- des sous-traitants;
- des fournisseurs;
- de toute la collectivité.

Mangement total de la qualité ou TQM

Amélioration du système de management de la qualité



Quelques outils de la qualité

Les cercles de qualité sous forme de groupes travail appartenant à la même unité (atelier, bureau, service) qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur travail .

Brainstorming ou remue méninge est une technique de résolution créative de problème sous la direction d'un animateur.

Q.Q.C.O.Q.P.C. 7 questions pour analyser le besoin ou le problème.

Qui fait? **Qui** fait **Quoi**? **Comment** est-ce réalisé ? **Où** est-ce réalisé ? **Quand** est-ce réalisé? **Pourquoi** faire comme cela ? **Combien** ça coute ?

Roue de Deming « PDCA »

Diagramme ISHIKAWA

Diagramme de Pareto

Roue de Deming Le PDCA

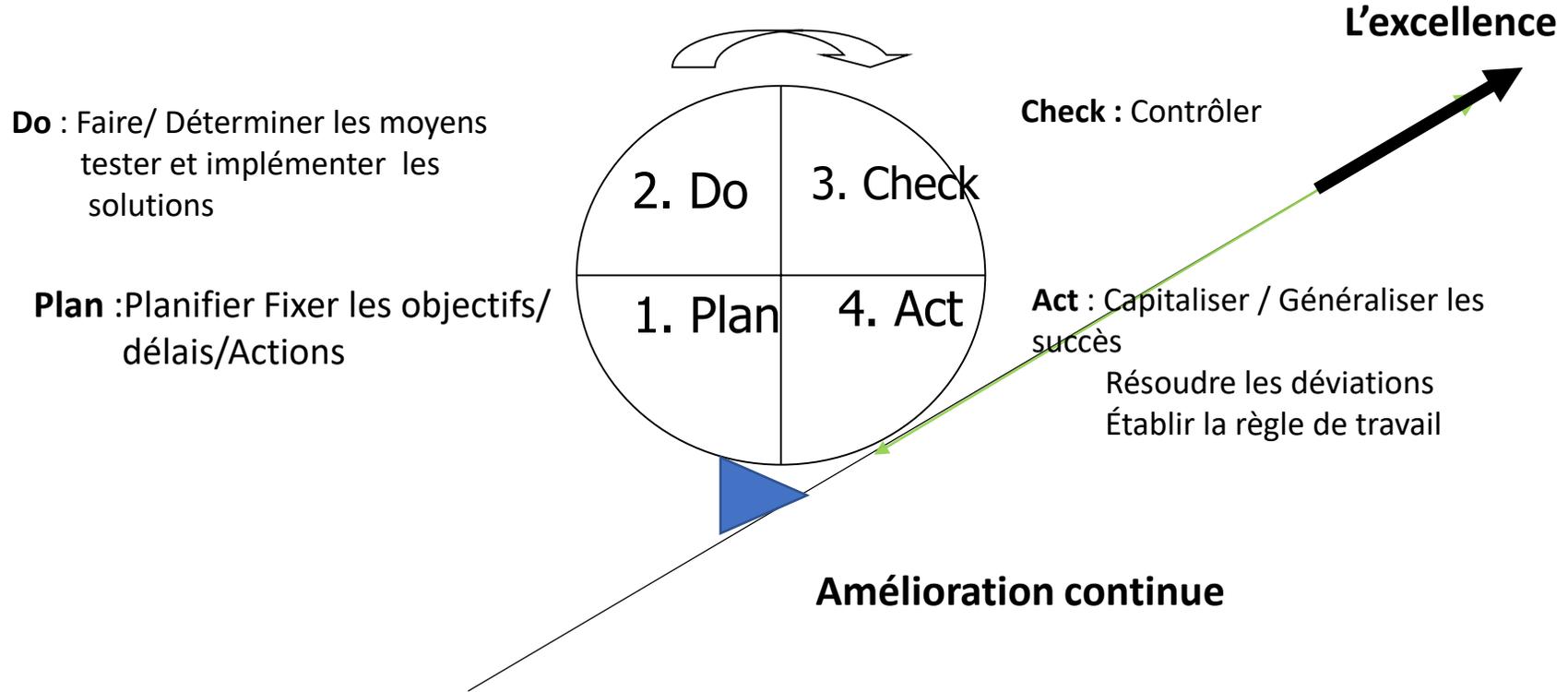
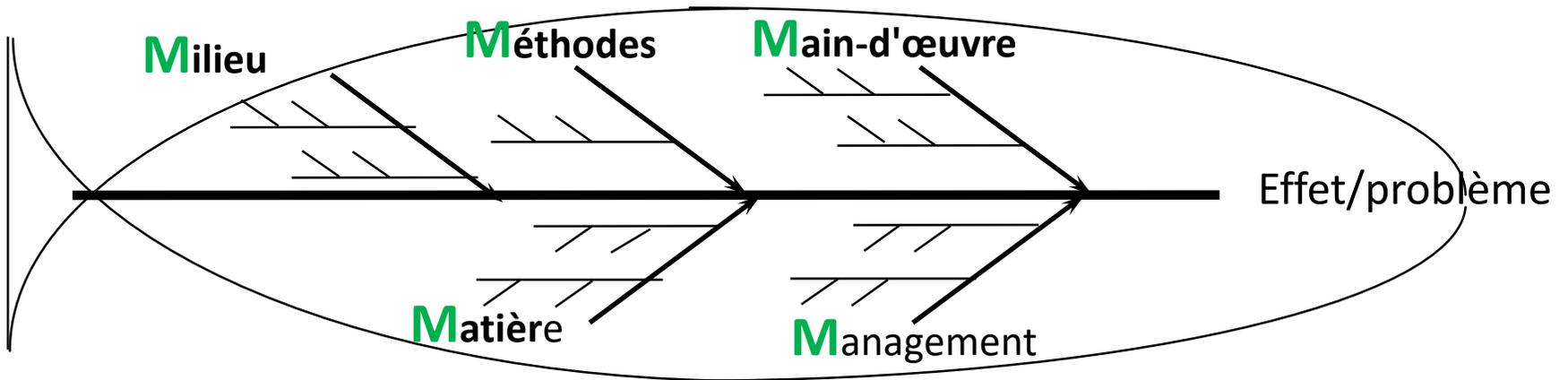


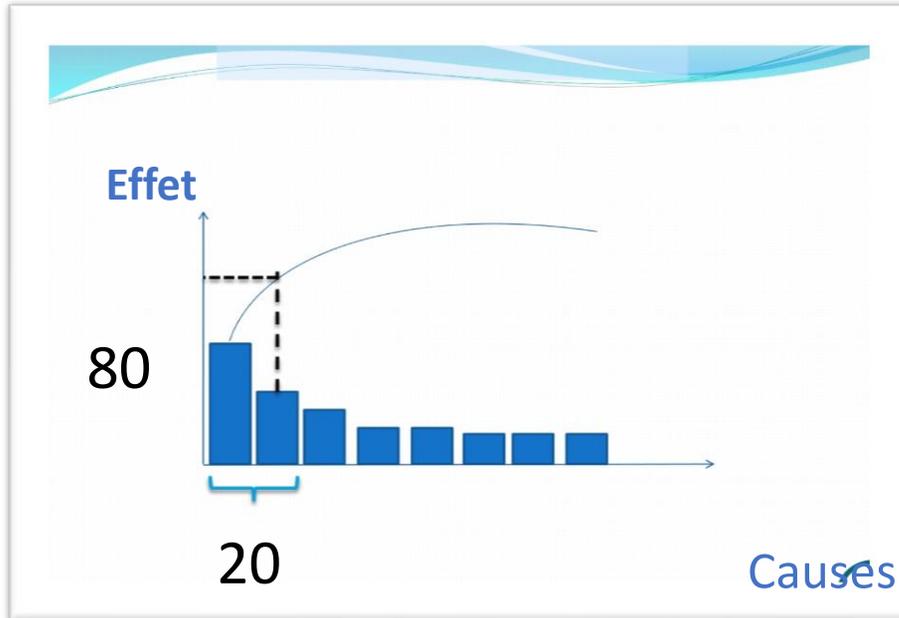
Diagramme ISHIKAWA



Méthode de résolution de problème basée sur la recherche de causes liées à l'effet selon 5 axes :

- Identification des causes d'un problème.
- Classement des causes par familles et sous-familles pour dégager les raisons de l'anomalie étudiée.
- Etat des lieux et solutions au problème .

Diagramme de Pareto



Utiliser avec des données quantifiable et quantitatives afin de ressortir la répartition des événements ou faits par ordre d'importance.

Permet à l'utilisateur de **concentrer l'action** sur les problèmes à traiter en **priorité**.

20 % des causes sont responsables de 80 % des effets .

Ecole sociotechnique

Approche sociotechnique du Tavistock Institute

Fred Emery « 1925-1997 » et Éric Trist « 1909-1993 »

Expériences dans les mines de charbon londoniennes par l'introduction de machines d'extraction avec **deux équipes test**;
Objectifs : faciliter le travail des mineurs et doubler la production ;
Constat : malgré la même technologie, la productivité atteinte n'est pas la même .

Deux conclusions à retenir des expériences d'Emery et Trist :

- **Pas de « one best way » mais plusieurs organisations du travail;**
- **Système technique et système social doivent coexister, cohabiter et évoluer ensemble au sein de l'organisation ;**

Les théories des systèmes et de la décision: Cyert et March

Dans leur approche comportementaliste ,ils supposent que **les buts collectifs** au sein de l'entreprise résultent **d'ajustements** entre des groupes aux **logiques souvent divergentes** .

Ainsi la fixation de buts organisationnels s'inscrit dans un système conflictuel, de rivalité et de recherche de **compromis** entre les parties internes et externes de l'organisation.

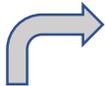
Il en résulte que :

- La résolution des conflits se fait à l'endroit de leur apparition sans chercher à avoir une vision d'ensemble .**Une forme de rationalité limitée**
- La résolution des problèmes obéit à un séquençement et sont résolus les uns après les autres sans tenir compte de la cohérence globale.
- La prise de décision a pour objectif l'élimination de l'incertitude afin de rendre l'environnement contrôlable .

Théorie de la rationalité limitée « Herbert Simon 1916-2001 »

Pour Simon la **rationalité absolue** n'est qu'un mythe pour 3 raisons ;

- L'individu n'a pas accès à la totalité des informations requises pour la prise de décision;
- L'individu est limité en **capacité cognitive**;
- L'individu **n'a pas une perception claire de ses préférences**;



La rationalité est par nature limitée et par ricochet la prise de décision est orientée vers la recherche d'une solution satisfaisante parmi les variantes envisagées par l'individu et non vers la recherche d'un optimum.

Conclusions de l'école sociotechnique...

- ✓ La variable organisationnelle est une variable-clé (pas seulement **le facteur technique ou humain!**)
- ✓ L'organisation est un système ouvert, qui échange avec son environnement
- ✓ Les directions doivent donc gérer, à la fois le système « interne », et ses relations avec l'environnement « externe » (marché, technologies, etc.) car les deux sont reliés...

Analyses Systémiques et sociologique

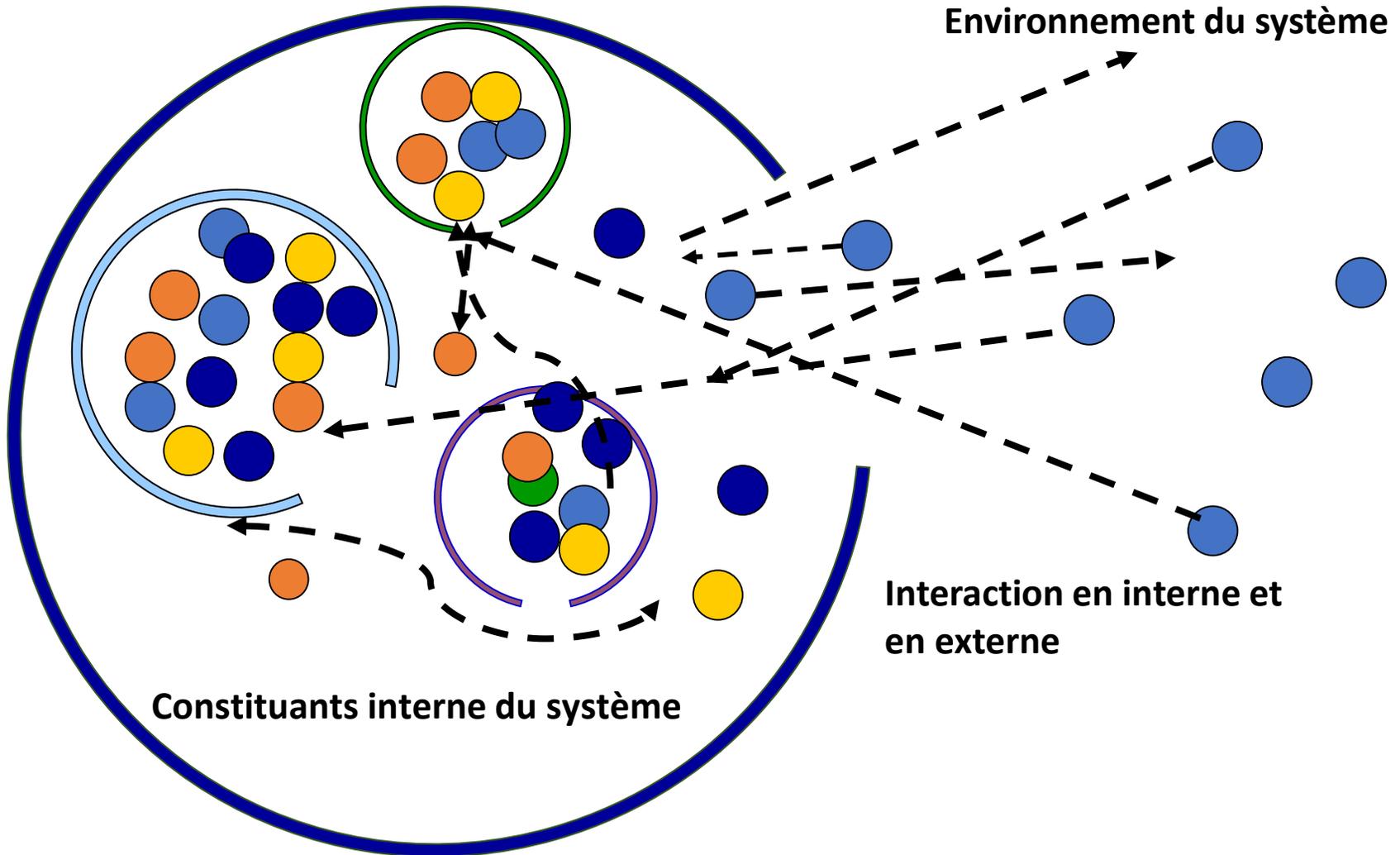
L' Organisation comme système ouvert

Définition d'un système

Un système est un ensemble d'éléments en **interaction dynamique**, organisé en fonction d'un **but** .

Il poursuit des **finalités** dans un **environnement dynamique et évolutif** en exerçant une **activité** en **s'organisant** et en **évoluant** sans perdre son identité

Systeme



Analyses Systémiques et sociologique

Il existe deux grands types de systèmes :

Un système fermé n'interagit pas avec son environnement et n'en subit aucune influence.

À l'inverse, **un système ouvert** reconnaît l'existence d'interactions dynamiques entre ses constituants et son environnement, l

- ✓ L'entreprise (et l'équipe qui la dirige) ne se contente pas d'interagir avec son environnement ;
- ✓ Elle en est aussi totalement dépendante .

Parties prenantes d'une organisation

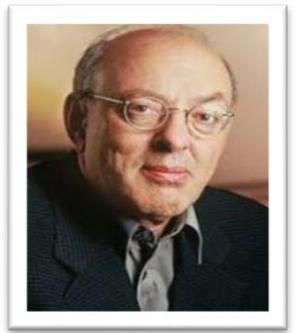


La notion de contingence

Les facteurs de contingence sont les caractéristiques propres à chaque organisation qui en font d'elle une entité originale et unique.

l'organisation est assimilée à un système organique évoluant dans son écosystème .

MINTBERG Henry



1939 - ..

Les 4 facteurs de contingence d'une organisation

- ✓ **L'âge et la taille** : l'ancienneté d'une structure et sa taille influencent son degré de complexité et son formalisme.
- ✓ **Le système technique** est l'ensemble des procédés utilisés pour fabriquer des biens et services.
- ✓ **Un environnement complexe** nécessite une structure de type organique.
- ✓ **Le pouvoir** est en général centralisé au niveau du sommet,

WOODWARD Joan (1916-1971)

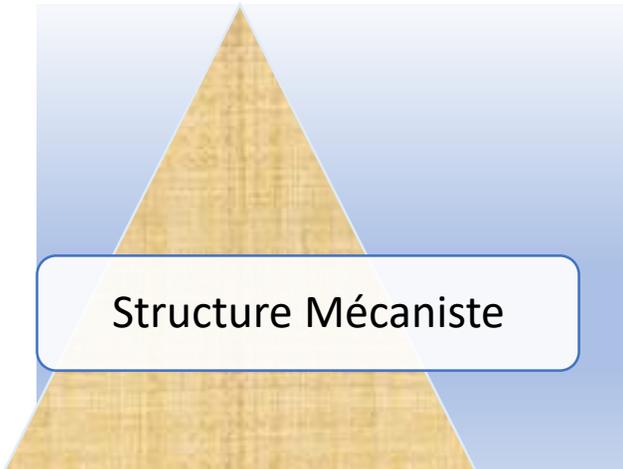
L'organisation dépend du système de production.

Pour Woodward, il n'existe pas de structure meilleure qu'une autre. Le facteur de contingence est la technologie.

LAWRENCE et LORCH (Sociologues Américains et Professeurs d'organisation à Harvard)

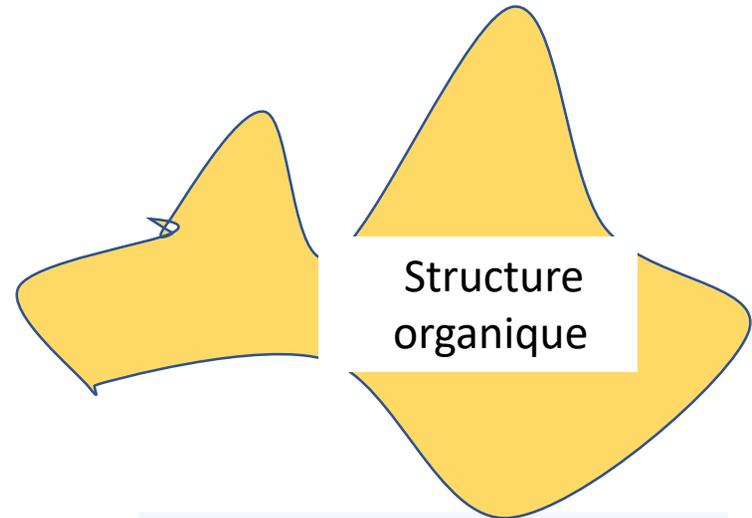
Plus l'environnement est incertain et change et plus l'organisation va développer une structure différenciée pour s'adapter à ces évolutions.

Le facteur de contingence déterminant le type de structure est le lieu de vie de l'entreprise : son environnement.



Environnement stable

Les décisions sont centralisées et des procédures décisionnelles sont mises en place.



Environnement instable

Les décisions sont décentralisées et le travail n'est pas spécialisé, standardisé.

Partie II Les Processus organisationnels

Le Processus de Communication et d'Information

L'informatique et l'Intelligence économique

L'Entreprise communicante

La Société en Réseaux

NOTION DE COMMUNICATION

Démarche, acte ou relation au cours duquel un individu « émetteur » traduit une idée, un fait, un sentiment en un message qu'il transmet par un canal à un autre individu « récepteur », avec l'intention que ce dernier puisse prendre connaissance de l'idée ,du fait ou le sentiment adressé ou partagé .

Communication au sein des organisations

la communication désigne également l'ensemble des actions mises en œuvre en vue de :

- donner la meilleure image de l'entreprise ou de l'organisation en interne et en externe,
- Accéder à une certaine notoriété et faire connaître les produits et les activités de cette organisation

Ces actions reposent sur différentes techniques de communication : relations publiques internes ou externes, relations presse, publicité, publicité direct (courrier, téléphone ...), logo de l'entreprise, emballage des produits, charte graphique, parrainage, mécénat, communication événementielle.

Objectifs de la communication

- Véhiculer des messages nécessaires au fonctionnement de l'organisation ;
- Permettre aux acteurs de gérer les identités personnelles, les rôles et relations aux autres dans l'organisation;
- Faire converger les acteurs vers un sens commun « projet , culture de l'organisation etc....
- Positionner l'entreprise et lui donner une personnalité ou une identité reconnaissable par tous

Les différents types de communication

La communication interpersonnelle : échange entre deux individus

La communication de groupe : échange entre les membres d'un groupe et dépend des caractéristiques de la communication interpersonnelle et celles du groupe.

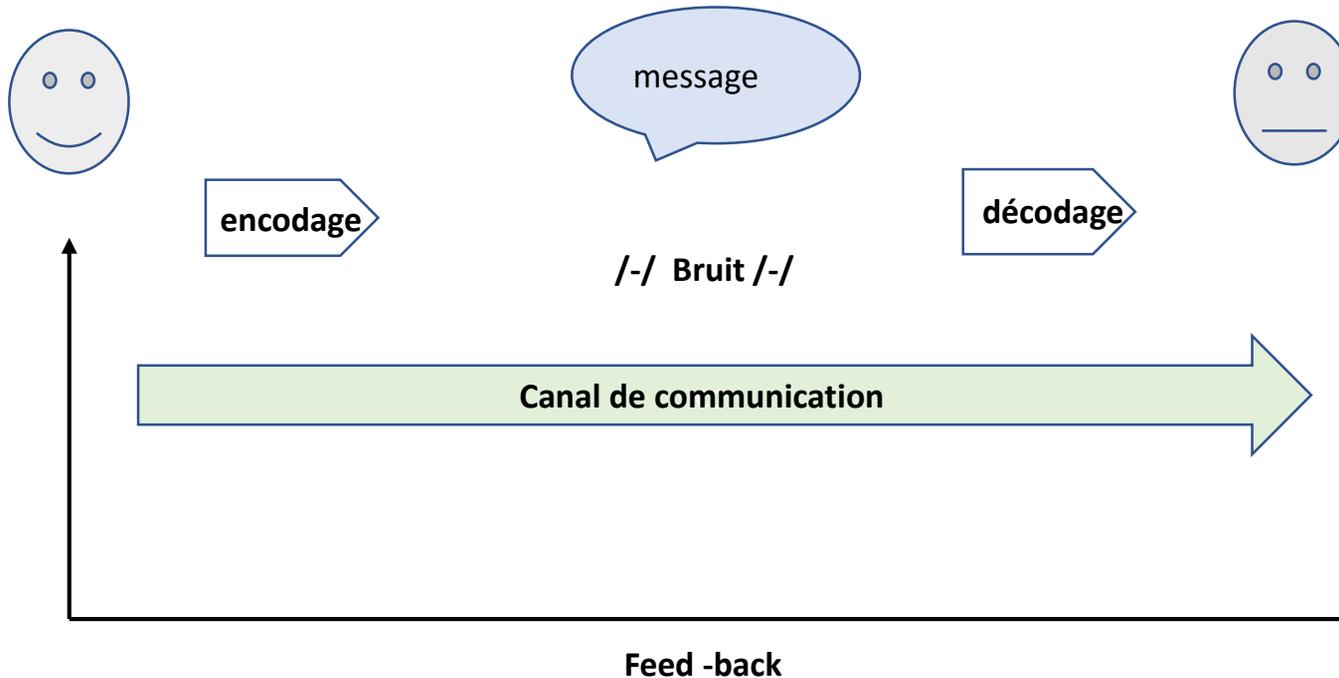
La communication de masse : a pour objet la diffusion d'un message d'un émetteur vers un grand nombre de récepteurs à l'aide d'un canal de transmission collective.

Il n'y a pas d'interaction entre les individus qui sont exposés à cette communication.

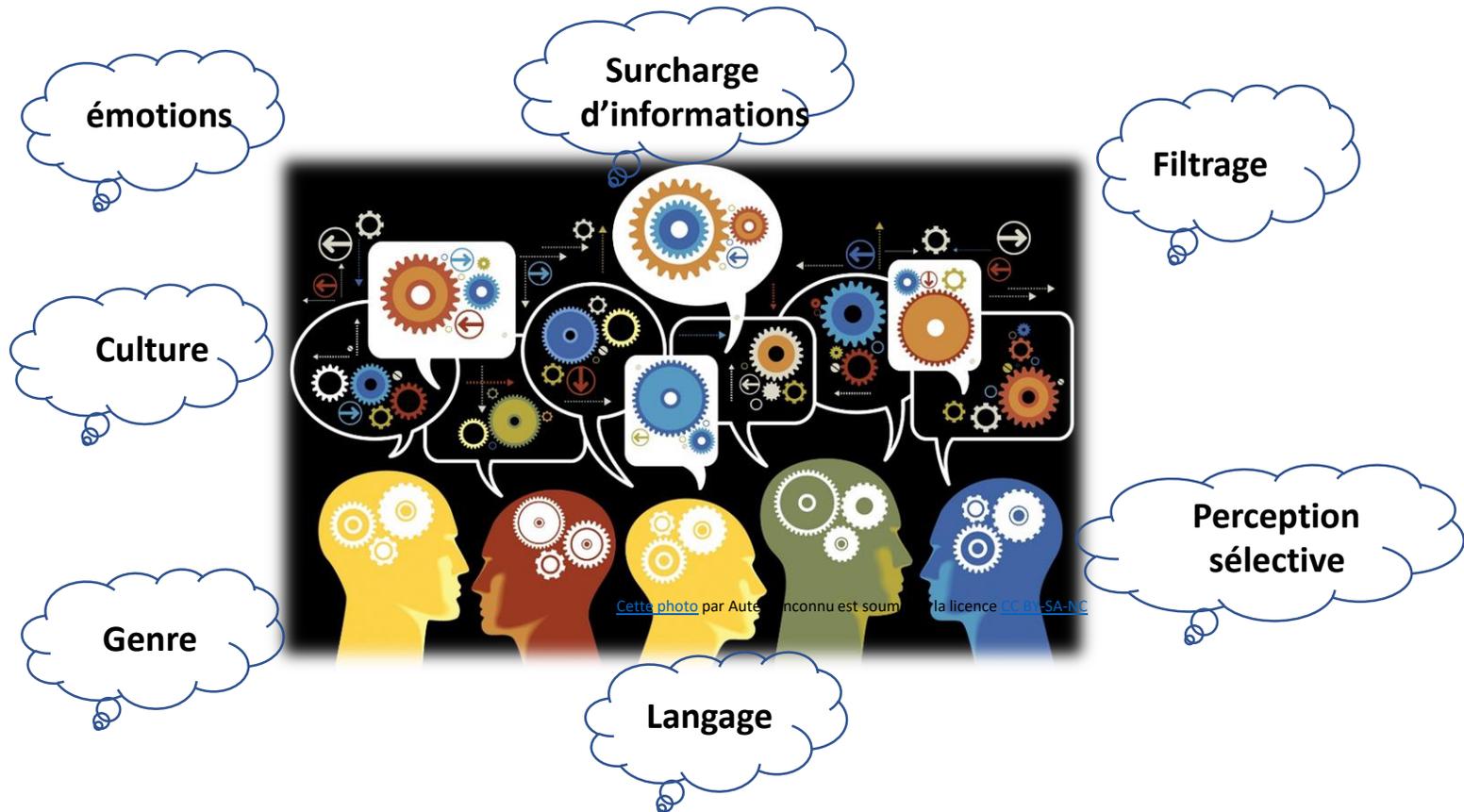
Schéma classique de « communication »

Emetteur

Récepteur



Facteurs de perturbation de la communication



Perception de la réalité



Surmonter les obstacles à la communication

Ecoute active et attentive « capter le sens du message sans interprétation prématurée

Exploitation du feed back « Vérification de la conformité du message par rapport à notre compréhension

Maitrise des émotions « calme et sans précipitation »

Langage simple et cohérent « utilisation d'un langage à destination du public cible.

Harmonisation des gestes et paroles « actes plus forts que les mots »

Communication interne et externe

La communication interne tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une organisation et permet de faire le lien entre les différents employés.

Elle comprend l'ensemble des processus d'interaction qui régissent la vie relationnelle entre les individus et les groupes à travers notamment **la circulation de l'information**.

Elle permet aussi de créer un **sentiment d'appartenance** à une équipe et **véhiculer et renforcer les valeurs de l'organisation**

Communication interne / Circulation de l'information

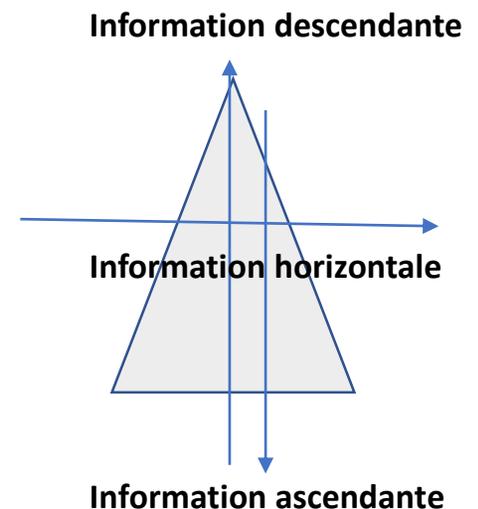
La circulation de l'information emprunte trois voies :

Descendante , Ascendante et transversale ou horizontale .

Information descendante elle émane de la hiérarchie en direction des employés et sert à transmettre des décisions, notes de service, circulaires, consignes de sécurité etc....

Information ascendante elle a pour objet de remonter les données relevées sur le terrain « rapport d'activité, compte rendu etc.. »

Information horizontale Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation dans une relation de complémentarité , elle permet le décloisonnement des services et et le partage des compétences .



Communication externe

La communication externe regroupe l'ensemble des actions de communication à destination des **publics externes** à l'organisation. Les publics visés par la communication externe sont en général : consommateurs (clients / prospects), décideurs, partenaires, fournisseurs, investisseurs potentiels , presse etc.....

La communication institutionnelle regroupe les actions destiné à hisser l'organisation comme une institution dans son univers. Le but étant de développer ou de renforcer son image, ou simplement faire connaître **l'organisation et ses valeurs et** maintenir des relations de confiance.

Les cibles visées par la communication

Les cibles externes :

Clients potentiels / prospects
Distributeurs
organismes financiers
Fournisseurs

**Cibles
commerciales**

Leaders d'opinion
Presse
Associations de consommateurs
pouvoirs publics
investisseurs potentiels...

**Cibles non
commerciales**

Les cibles internes :

Salariés
Force de vente
Actionnaires...

Partie II Les Processus organisationnels

**Le Processus de Communication et d'Information
L'informatique et l'Intelligence économique
L'Entreprise communicante
La Société en Réseaux**

La communication et les nouvelles technologies de l'information NTIC

Les NTIC ont radicalement modifié les méthodes de communication dans les organisations, permettant à la fois de raccourcir les distances, réduire les délais et amoindrir les coûts.

- Commodité et prise de contact pratique, rapide et universelle;
- Accès instantané à l'information;
- Célérité de transmission de l'information entre plusieurs individus.

Les nouvelles technologies de la communication

Logiciels / applicatifs/ documents électroniques

Internet/Intranet/Extranet

Forums de discussion



workflows bureautiques

Messagerie instantanée

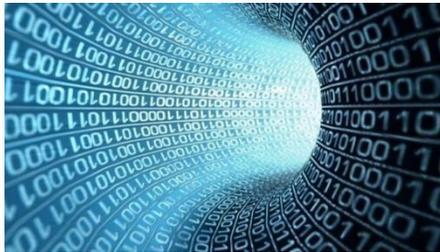
visioconférences et agendas électroniques

Réseaux sociaux

Les NTIC et leur impact sur les organisations



Internet/Intranet/Extranet / Outils communication/réseaux sociaux



Big Data



Objets connectés



Objets connectés



Transformation digitale



Cloud



Cloud

Impact sur toute la chaîne de valeur de l'organisation



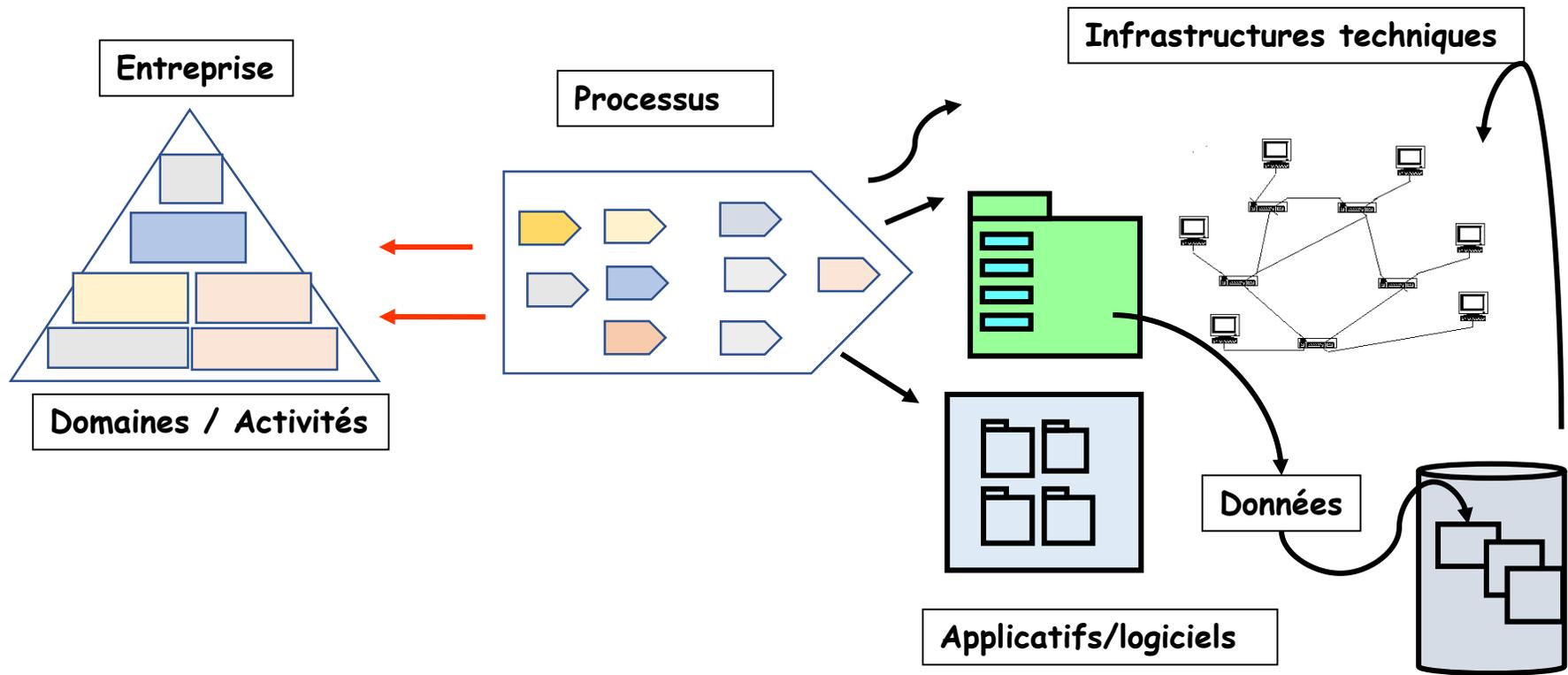
Systemes d'information « ERP »

Le système d'information (SI) est un ensemble de ressources matérielles, humaines et logicielles , d'acquérir, de stocker, de traiter et de communiquer des informations au sein d'une organisation .

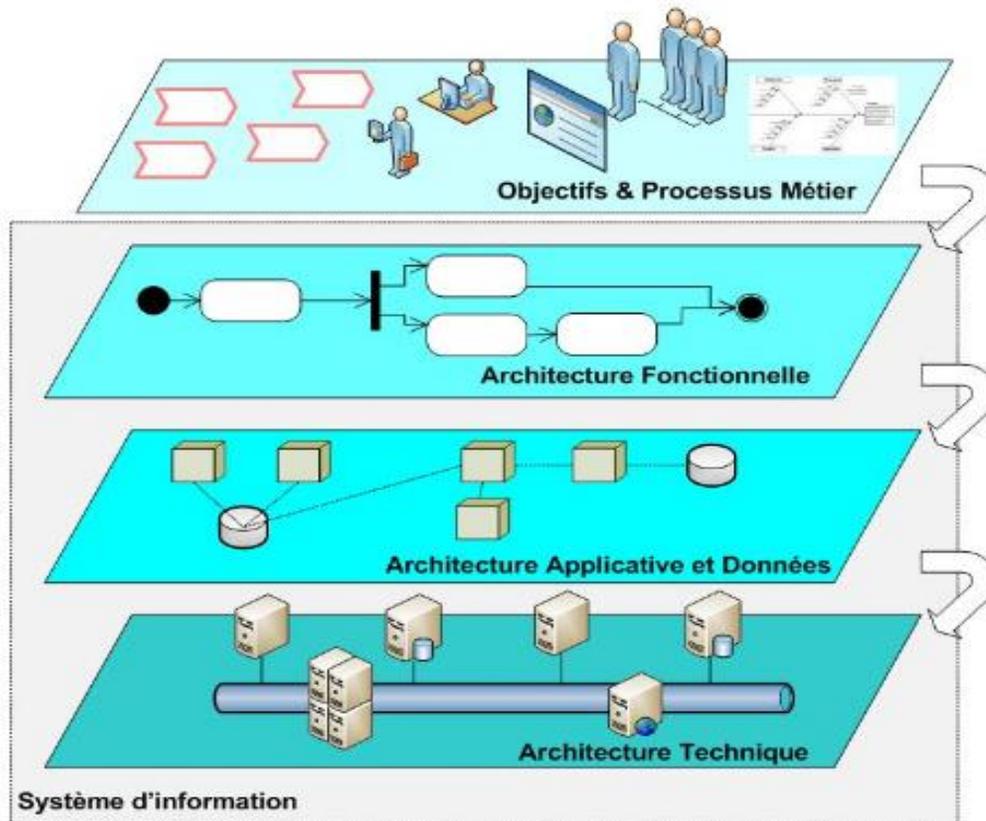
Il permet aux différents acteurs de véhiculer des informations et de communiquer grâce à un ensemble de ressources matérielles, humaines et logicielles.

Le périmètre des Systemes d'Information peut couvrir l'ensemble ou une partie des activités de l'organisation .

Le système d'information / Urbaniser l'entreprise



Architecture Système d'information de l'organisation



Couche métier description des domaines activités par entités

couche fonctionnelle description des fonctionnalités cibles par le SI pour traduire les processus métiers.

Couche applicative spécifications fonctionnels en éléments applicatifs (Référentiel applicatif)

Couche technique
Equipements et infrastructures techniques destinés à héberger les éléments applicatifs

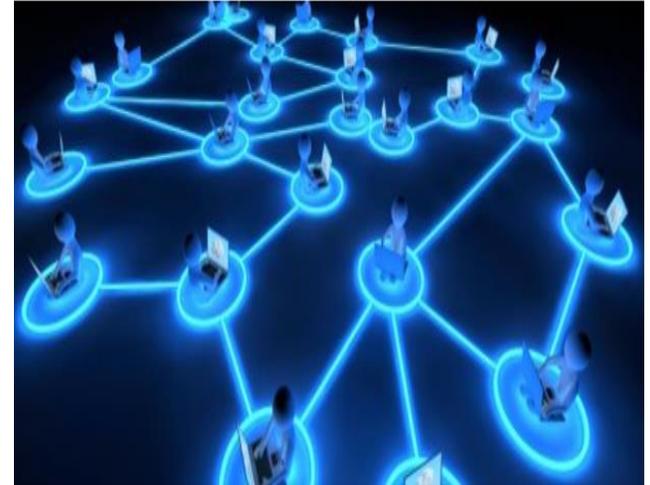
Rôles et composantes du SI

Le SI organise le travail des membres de l'organisation autour de technologies, en vue de permettre à celle-ci d'atteindre ses objectifs, grâce à l'information

- Organisationnelle : l'information est le support de la réalisation des activités de l'organisation
- Technologique : dispositifs technologiques (matériels, logiciels, applications, réseaux)
- Humaine : relation avec les ressources humaines

Transformation digital Digitalisation et Big data

La **digitalisation** est la transformation d'une entreprise qui consiste à **dématérialiser** et mettre tout le monde en réseaux et partager les informations et les ressources.



BIG DATA

La grande conséquence de la digitalisation est l'explosion du volume des données, provenant de plusieurs sources.

une grande variété d'informations, qu'il est impossible de gérer avec des solutions traditionnelles de bases de données et d'analyse (serveur SQL,...).

Informatique et Intelligence économique

Définition de l'intelligence économique selon Henri Martre

« L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent autour d'un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs de l'entreprise. »

INTELLIGENCE ECONOMIQUE

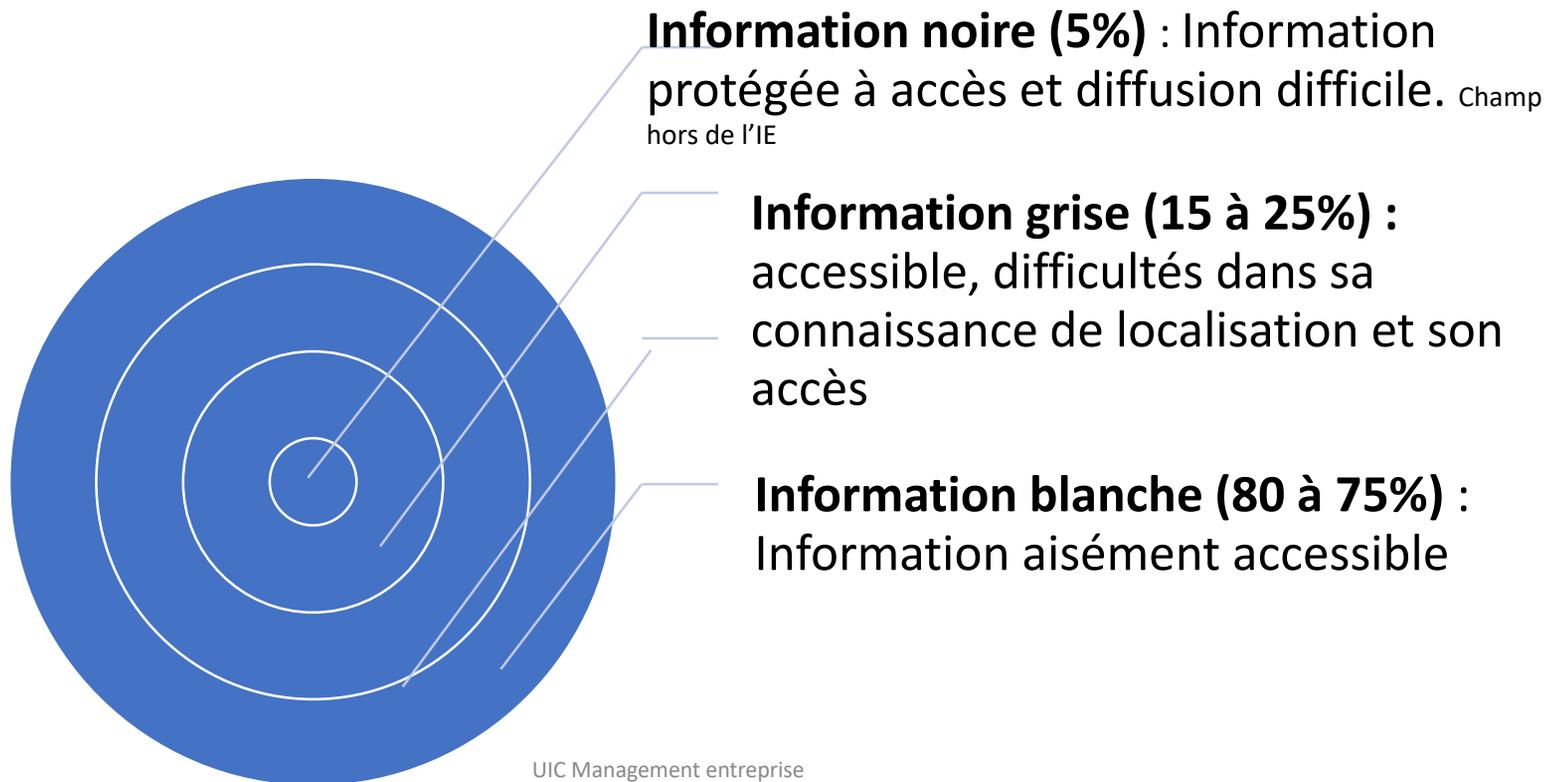
l'Intelligence Economique est une démarche, un état d'esprit qui concerne tous les acteurs de l'économie. Trop souvent associée aux grands groupes, elle concerne toute personne à la tête d'une organisation publique, privée ou associative, tout dirigeant d'entreprise, d'organisme, d'administration, quelle que soit la taille et l'activité de ceux-ci

l'Intelligence Economique consiste en la mise en place de la bonne organisation ainsi que les bons outils et à acquérir les bons réflexes pour capter l'information, l'analyser et la transformer en information pertinente qui sera diffusée aux acteurs concernés avec la sécurité requise

Périmètre d'action de l'Intelligence économique

C'est trouver la bonne information, au bon moment, au meilleur coût, dans un cadre légal, afin de prendre la bonne décision

l'intelligence économique couvre l'information dite « ouverte » c'est-à-dire 95 % de l'information.

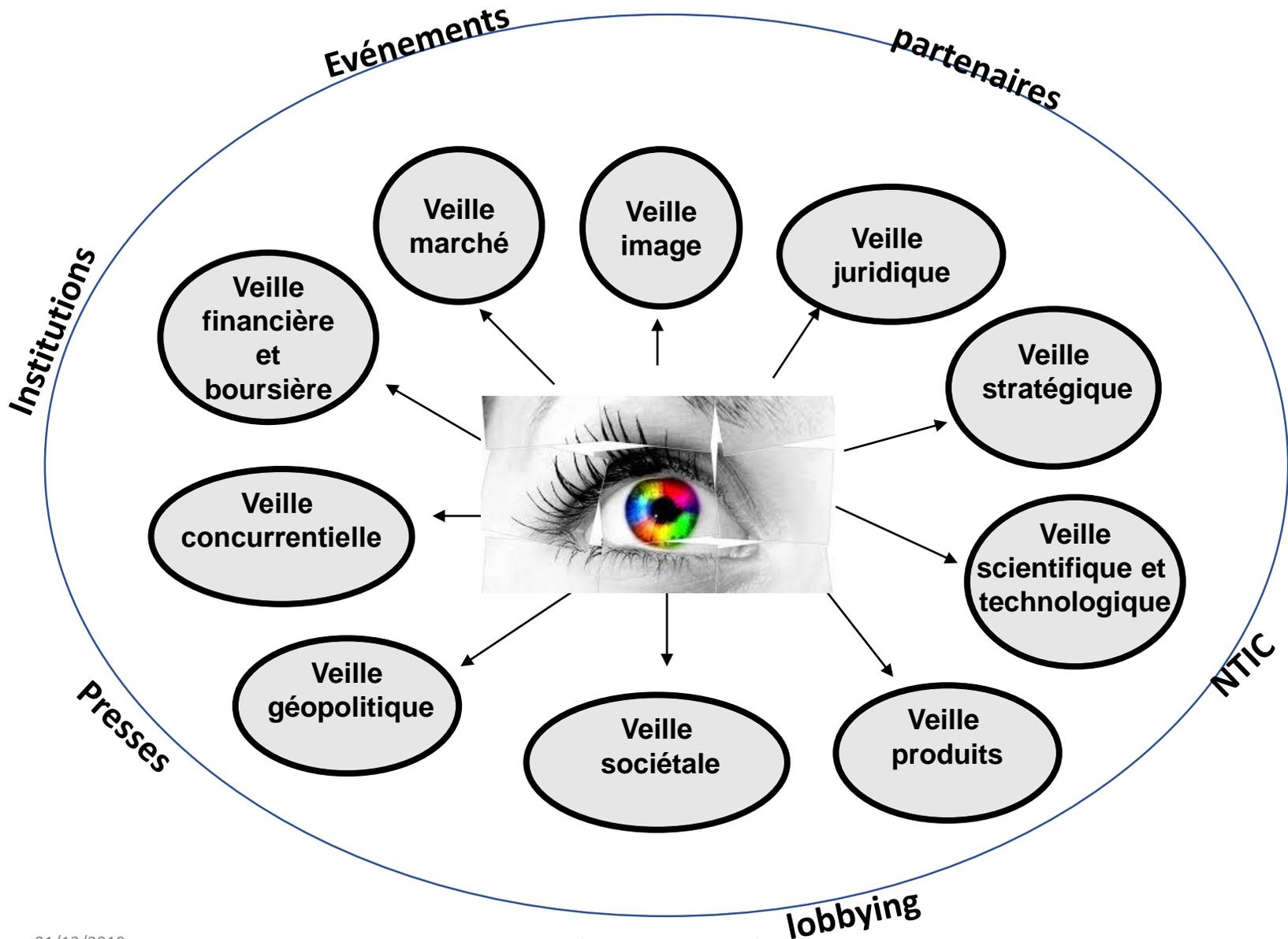


Rôle de l'intelligence économique

- L'IE est un outil de compétitivité, vital pour l'entreprise qui veut :
- s'adapter aux marchés, à la concurrence (adaptabilité-réactivité);
- mieux vendre, se faire connaître;
- obtenir un avantage compétitif;
- protéger son personnel, son patrimoine matériel (moyens de production) et immatériel (savoir faire, informations, image);

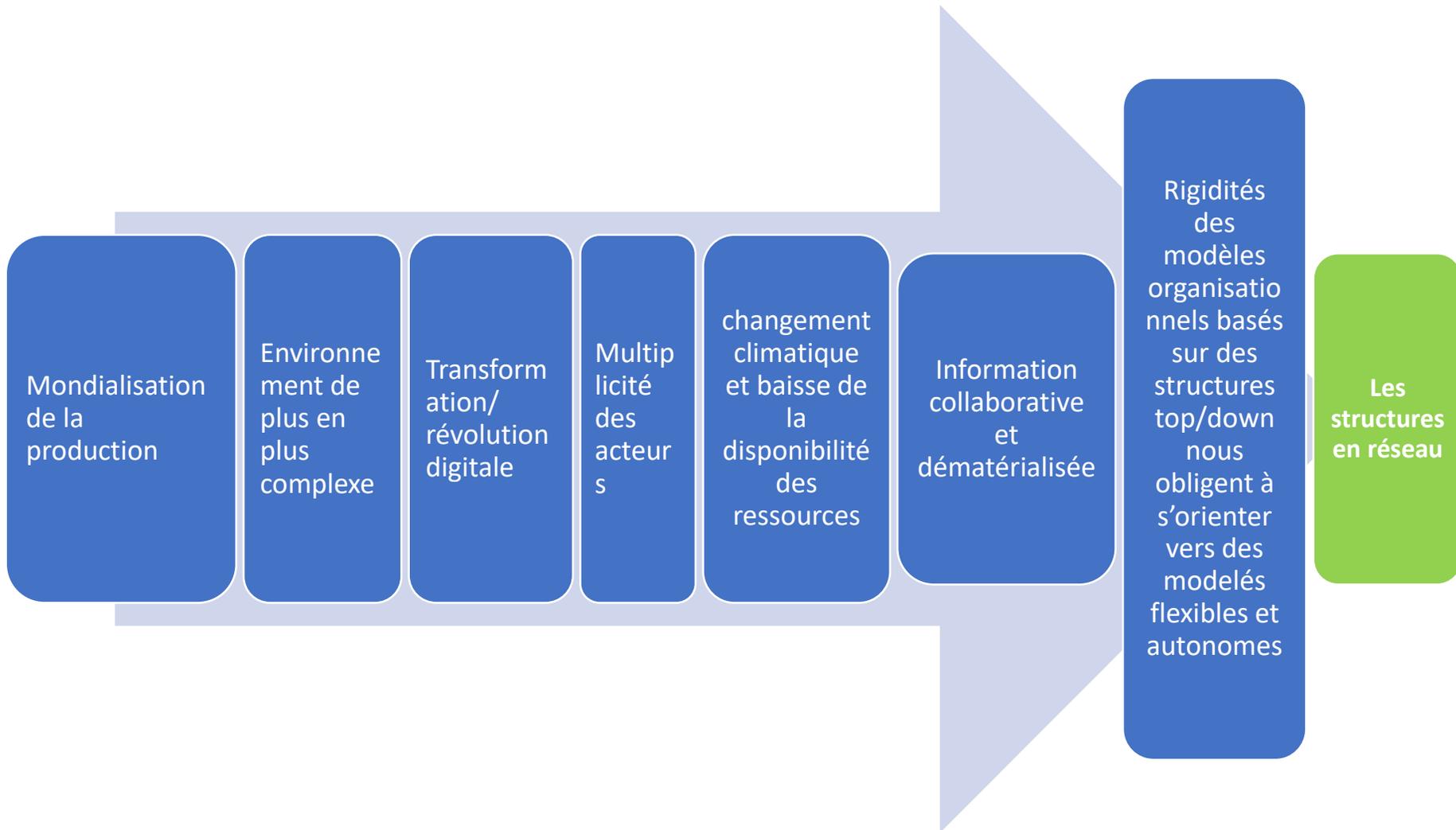
Les champs de l'IE

observer - capter - prévoir - agir - protéger

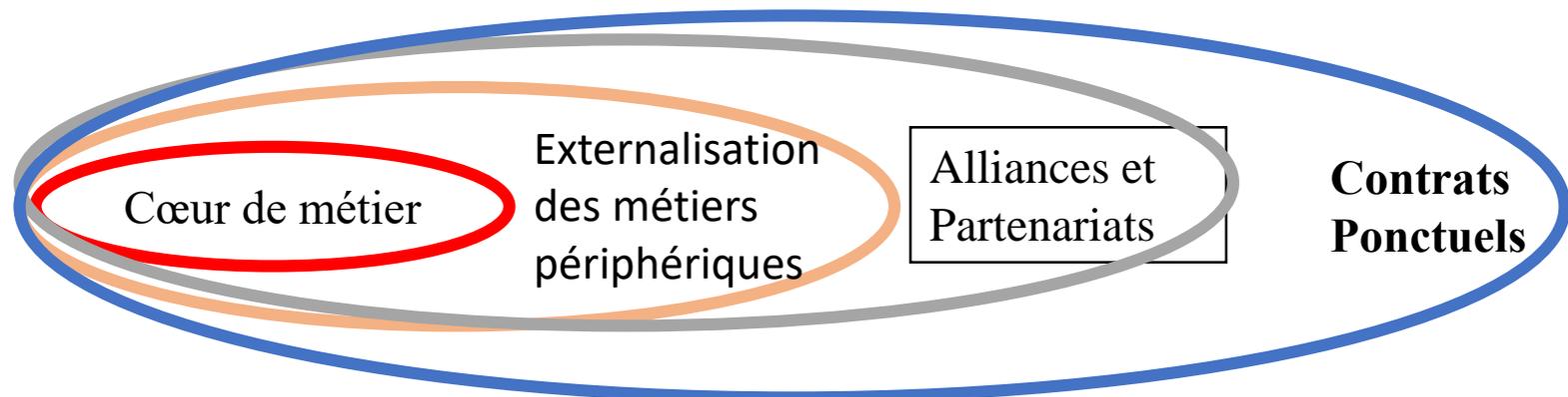


Structures en réseau

Structures en réseau



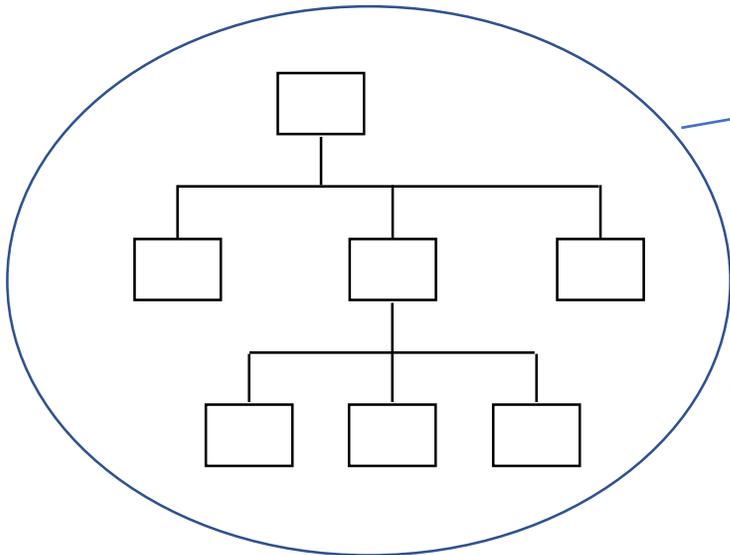
L'organisation en réseau



Recentrage sur
le corps business

Sociétés en réseau

Structure rigide et relation hiérarchisée
Responsabilités figées
Taches stables et formalisées



Structure flexible et plate
Taches redéfinies / projets
Décision décentralisée



Le maillage en réseau assure la fluidité de l'organisation et sa réactivité.

Entreprise communicante

Une entreprise communicante va à la rencontre de ses clients potentiels, ses partenaires et considère ses employés comme des capteurs d'information sur les attentes et les demandes de ses clients.

Les outils modernes de la communication, facilitent cette écoute, et constituent un vecteur de créativité et d'amélioration des produits et services.

Le Processus de Décision

**Modèle de Décision
Processus et Rationalité
Décision en groupe**

la prise de décision

Problème

Différence entre un état de choses actuel et un état de choses souhaité ;

La connaissance de l'existence d'un problème et qu'une décision doit être prise sont liées à la perception ;

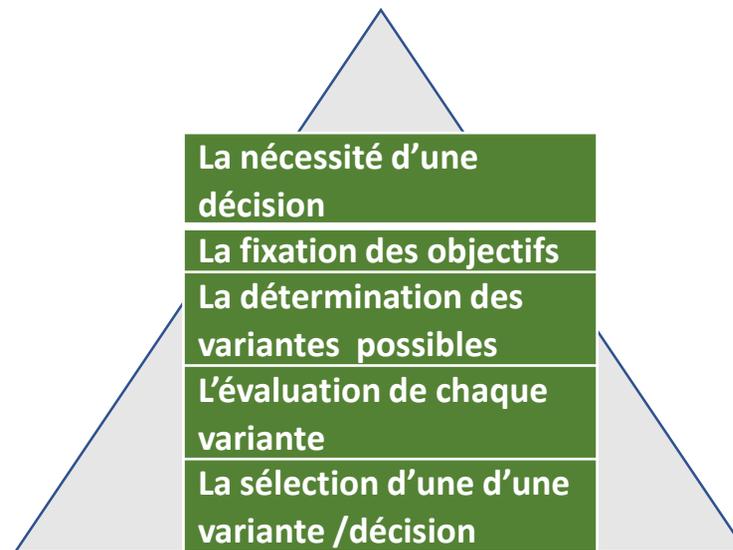
La décision nécessite l'interprétation et l'évaluation d'informations qui proviennent de sources différentes et doivent être analysées, traitées et interprétées dans des délais satisfaisants.

Qu'est ce que l'entreprise ?

L'entreprise / centre de décision

L'activité et l'évolution de l'entreprise sont la résultante des décisions prises à date donnée, qui engageant l'avenir et déterminent les performances et ce en cohérence avec la stratégie de l'entreprise .

La prise de décisions est un processus enchaîné en plusieurs étapes:



la prise de décision

De la perception à la prise de décision

La façon dont les individus prennent leurs décisions, ainsi que la qualité finale de leurs choix, est largement influencée par leurs perceptions .

Décisions : Choix entre plusieurs variantes ou options

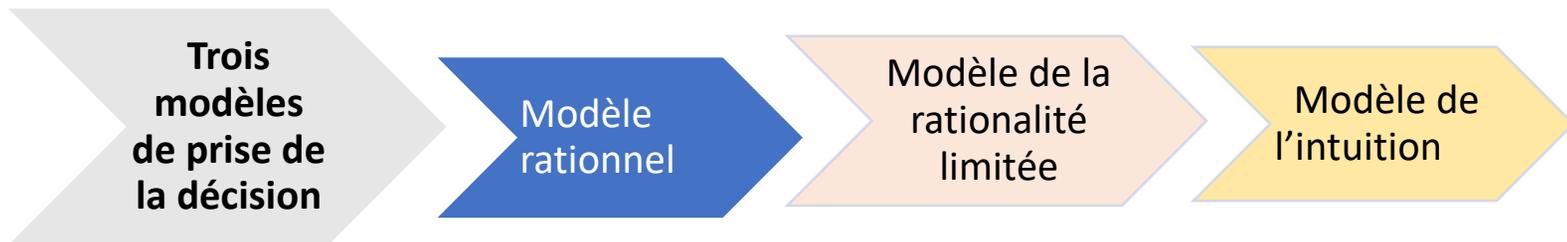
Dans les organisations, nous entendons par prise de décision celle qui répond à l'apparition d'un problème, c'est-à-dire une divergence entre un état de choses actuel et un état de choses souhaité, qui impose d'envisager une ligne de conduite alternative

Processus de prise de décisions

Décider, c'est choisir, parmi plusieurs variantes possibles, celles qui apparaissent comme la plus pertinente pour atteindre un résultat envisagé, dans les délais impartis, en utilisant au mieux les informations et les ressources disponibles.

La prise de décisions est également un processus de choix parmi plusieurs alternatives à partir d'informations pertinentes dans des délais fixés ;

Modèles de décisions



Modèles de décisions

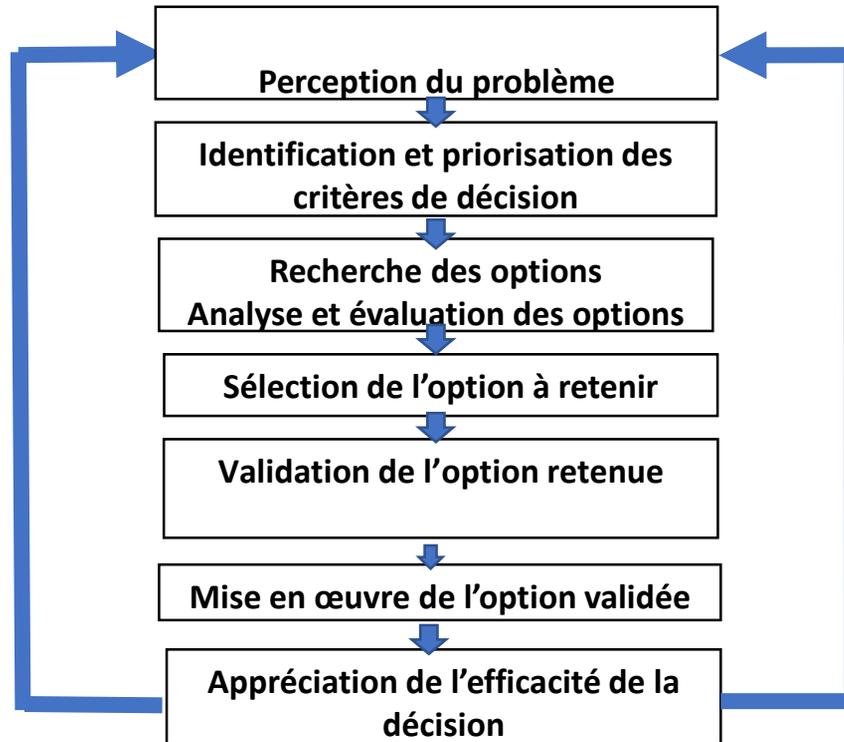
Le processus rationnel de prise de décision

Rationalité pure et parfaite : Consiste à effectuer des choix cohérents et porteurs de valeurs, dans la limite des contraintes fixées .

Ce modèle repose sur trois hypothèses

- ✓ l'individu rationnel connaît les possibilités de choix ;
- ✓ Les conséquences induites par les possibilités de choix et leur ordre de préférence ;
- ✓ L'environnement dans lequel il évolue ;

Le processus de décision



UIC Management entreprise

la prise de décision

Le modèle rationnel de prise de décision

- ✓ Perception/identification du problème
- ✓ Identification et priorisation des critères de décision
- ✓ Recherche des options, analyse et évaluation des options
- ✓ Sélection de l'option à retenir
- ✓ Validation de l'option retenue
- ✓ Mise en œuvre de l'option validée
- ✓ Appréciation de l'efficacité de la décision

Décisions en Management des organisations

On distingue deux niveaux de management en fonction de l'importance des effets de la décision :

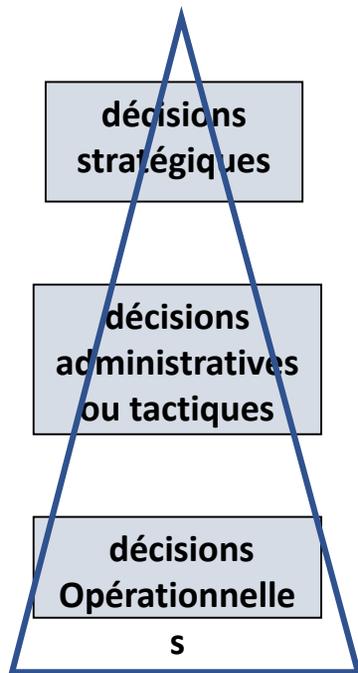
Le management stratégique ayant pour objectif d'orienter l'avenir de l'entreprise

Le management opérationnel destiné à optimiser la gestion des ressources de l'entreprise

La distinction entre management stratégique et management opérationnel découle du type et de l'importance des décisions prises.

La classification de ces décisions par Harry Igor Ansoff à trois niveaux « stratégique, tactique, opérationnel » .

La classification de ces décisions selon Harry Igor Ansoff à trois niveaux « stratégique, tactique, opérationnel » .



décisions qui engagent l'entreprise à long terme, leur impact est donc global et sont généralement irréversibles ;

Décisions qui s'inscrivent dans le court terme, elles ont souvent un impact local .

Elles apportent un soutien aux activités opérationnelles dans des domaines variés.

la prise de décision

Prise de décision intuitive : Processus qui se nourrit de l'expérience accumulée et des émotions .

Dans certains cas, le recours à l'intuition permet d'améliorer la prise de décision

Modèle décisionnel I.M.C selon (H.SIMON)

Les étapes de ce processus sont les suivantes :

Intelligence du problème :délimitation du problème et des facteurs à prendre en considération ;

Modélisation : identification et évaluation de toutes les solutions alternatives réalisables par l'entreprise ;

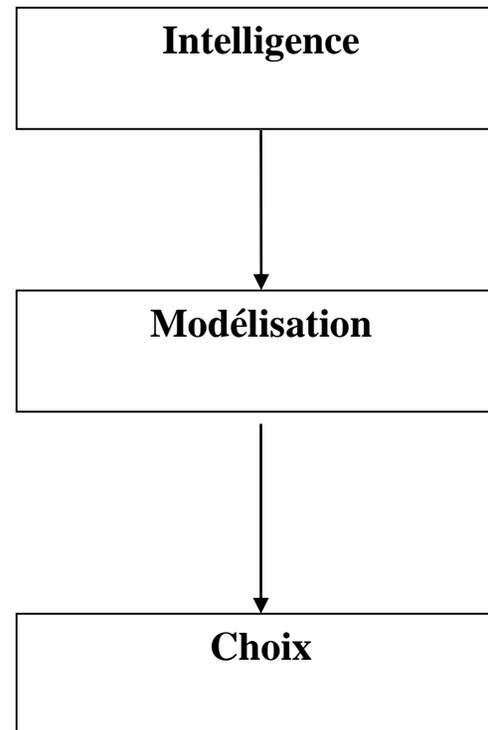
Choix : élaboration de critères de sélection, hiérarchisation des solutions et choix d'une solution.

Modèle décisionnel I.M.C selon (H.SIMON)

Etape de collecte des informations nécessaires à la décision

Etape d'analyse et de traitement des informations et donc une modélisation du problème et solutions susceptibles d'être envisagées

Etape relative au choix raisonné par hiérarchisation des différentes solutions résultant de la modélisation



Théorie de la rationalité limitée « Herbert Simon 1916-2001 »

Pour Simon la **rationalité absolue** n'est qu'un mythe pour 3 raisons ;

- L'individu n'a pas accès à la totalité des informations requises pour la prise de décision;
- L'individu est limité en **capacité cognitive**;
- L'individu **n'a pas une perception claire de ses préférences**;



La rationalité est par nature limitée et par ricochet la prise de décision est orientée vers la recherche d'une solution satisfaisante parmi les variantes envisagées par l'individu et non vers la recherche d'un optimum.

Facteurs influençant la décision

**Parties prenantes d'une organisation
Influencent les décisions
prises au sein
d'une organisation**



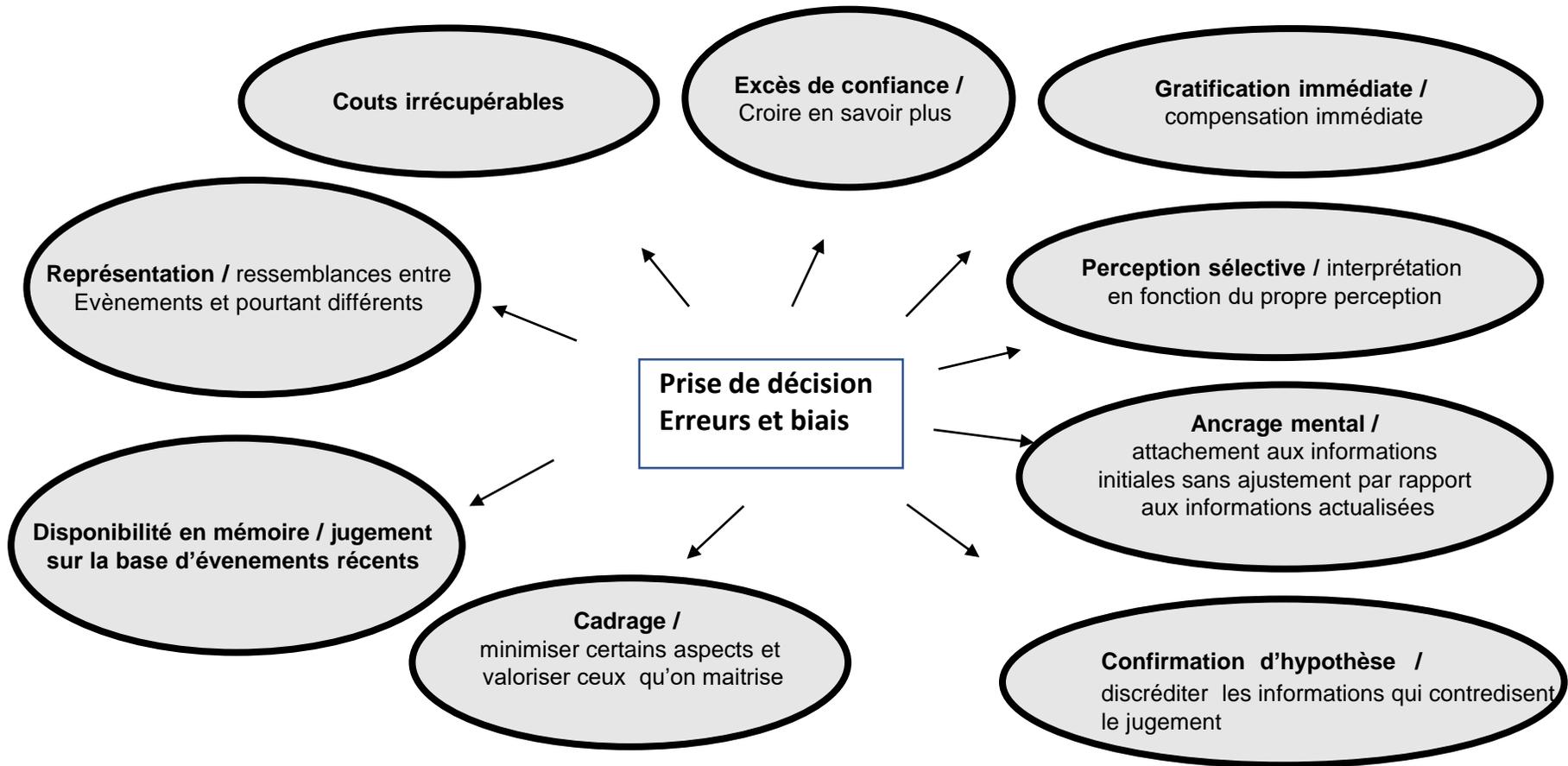
prise de décision

Les erreurs et les biais décisionnels les plus répandus

Un certain nombre d'erreurs ou d'effets de biais perturbent systématiquement le jugement des décideurs

Le souci d'accélérer le processus de décision explique leur apparition

Quelques biais et erreurs dans la prise de décision



Définition / Groupe

Rassemblement d'individus animés en un même endroit,
Ensemble d'individus interdépendants,

Le groupe est une réalité dans la mesure où il y a des interactions entre les personnes, une vie affective commune, des objectifs communs et une participation de tous.

Pour **Kurt LEWIN**, le groupe est un tout constitué de plusieurs individus,

Est un ensemble dans lequel se développe un système de tensions positives ou négatives qui correspondent au jeu de désirs et des défenses,

Décisions en groupe

Modalités	Définitions	Avantages et limites
Décisions autocratiques	Un individu ou une minorité décide seule et détient le pouvoir	<ul style="list-style-type: none">- Célérité de la décisions- Acceptation dans les situations d'urgence- Degré de satisfaction limitée- Faible adhésion
Décisions majoritaires	Décision par vote majoritaire	<ul style="list-style-type: none">- Cristallise les oppositions valables tant que la minorité accepte de se soumettre à a décision de la majorité- Mise en œuvre difficile
Décisions consensuelle	Décision s'obtient par discussion et obtention d'un accord unanime	<ul style="list-style-type: none">- mise en œuvre aisée- Forte adhésion et satisfaction- Prend du temps

Avantages et inconvénients des décisions en groupe

- ✓ L'examen d'alternatives diverses permet d'améliorer la qualité du choix final.
- ✓ Les groupes permettent un échange et un engagement plus favorable à l'action, au changement.
- ✓ Le ralliement du groupe à une norme commune en son sein peut aboutir à une décision qui n'est pas la meilleure, voire qui est inexacte.

Partie II Les Processus organisationnels

Le Processus de Motivation et de Participation Les jeux d'influence et de pouvoir

Qu'est ce que la motivation

La motivation se définit comme un processus par lequel les efforts d'une personne sont stimulés, orientés et soutenus pour atteindre un objectif. Cette définition s'articule autour de trois éléments :
L'effort, la direction et la persévérance

La motivation n'est pas un trait de personnalité

La motivation n'est pas une donnée.

Elle résulte des interactions entre l'individu et la situation à laquelle il est confronté

«Le concept de motivation représente le construit utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement.» (Vallerand et Thill (1993: 18))

Définition de la motivation

Motivation

C'est un processus par lequel un individu consacre un effort, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif ;

La direction : toute conduite est orientée vers un but (un objectif)

L'effort : correspond à la valeur de l'intensité ou du dynamisme (vitalité du besoin et valeur sociale de l'objectif)

La persistance : persévérance dans l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint

Sources de motivation

La motivation intrinsèque

Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense

La motivation intrinsèque provient de l'intérieur de l'être humain.

Les sources intrinsèques sont : les valeurs, les besoins, et les croyances.

La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'individu qui agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ;
par exemple, recevoir une récompense, gagner l'approbation de son projet par la hiérarchie sont des motivations extrinsèques.

Les sources de la motivation extrinsèques sont : l'environnement lié aux conditions de travail, les règles et les normes présentes dans l'organisation.

Processus de motivation

Le processus de motivation est défini comme un besoin qui se fait sentir et crée une tension, une action se crée donc pour diminuer la tension. Quand l'action atteint son but, le besoin est satisfait et la tension est réduite en conséquence



Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motiver le personnel doit être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines. Pourtant, la motivation est un phénomène complexe. Il semblait donc utile, de s'intéresser à quelques théories de la motivation afin de tenter d'identifier les leviers dont dispose la direction des ressources humaines pour développer et maintenir la motivation du personnel.

Théorie de la justice et de l'équité selon Adams (1963)

L'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail est en ligne avec sa contribution .

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou des salariés d'autres entreprises.

THEORIE DE PROCESSUS ou DES ATTENTES- *Vroom*

La motivation d'une personne dépend de la perception qu'elle a du lien entre **ses actions** entreprises et la **récompense** qui en résultera.

La motivation est un processus dans lequel le travailleur fait un choix entre différentes alternatives d'activités volontaires.

3 facteurs influencent la propension d'une personne à s'engager dans un certain type d'actions pour obtenir un certain type de résultat

EXPECTATION / ATTENTE: L'individu attend un certain résultat ou une certaine performance suite à son effort.
représentation par l'individu de sa propre capacité à engager une action déterminée

INSTRUMENTALITE:

porte sur la représentation du rapport entre cette action et le résultat anticipé

VALENCE:

valeur attribuée par l'individu à ce résultat

Un quatrième facteur

En plus de ces 3 facteurs, intervient un dernier facteur qui influence le système de la motivation Le renforcement

Il n'y a pas de motivation en soi, il n'y a que des motivations qui s'incarnent dans des buts, des projets ou des expériences: il y a autant de motivations que de situations de travail

La théorie X et la théorie Y de McGregor « 1906-1964 » psychologue Américain est surtout connu pour avoir remis en cause le postulat de départ relatif à l'approche classique :

Pour McGregor les individus se rangent en deux **classes ou catégories**

- **Les adeptes de la théorie X avec une vision négative de l'individu.**

Individus dépourvus d'ambition ,refusent les initiatives et n'aiment pas le travail ...
nécessité de mettre en place des règles sévères et un contrôle approprié des salariés .

- **Les adeptes de La théorie Y avec une vision positive de l'individu s**

Autodiscipline ,confiance et implication et donc l'individu accepte volontiers d'assumer ses responsabilités et de travailler.

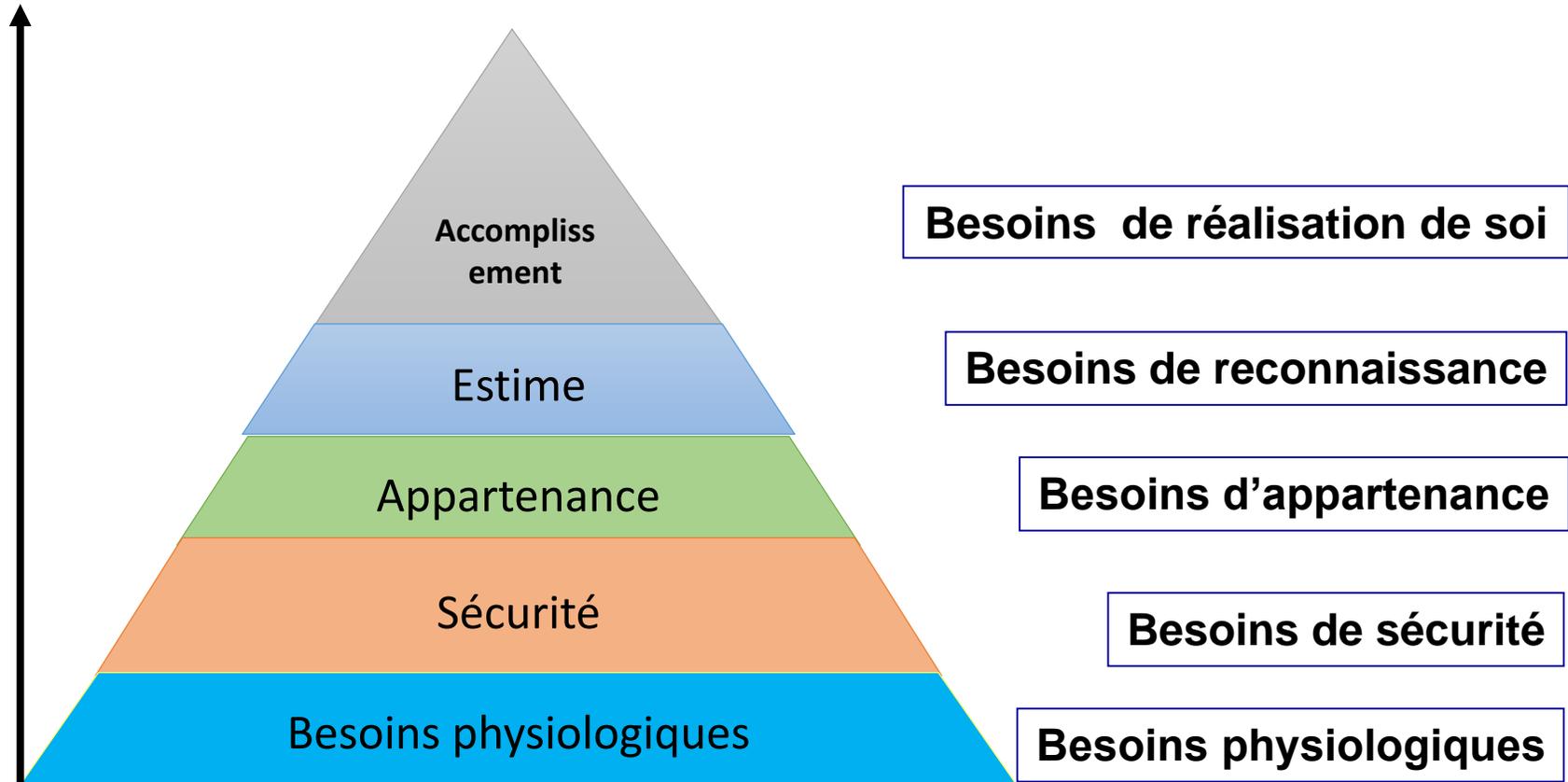
- Il considère que seule cette dernière théorie décrit au mieux la véritable nature de l' individu et que les entreprises adeptes de la théorie Y sont plus performantes .

La théorie des besoins et des motivations



- **A. MASLOW** (1908-1970) a proposé une classification pyramidale des besoins de l'individu :
 - Les besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir, s'abriter...)
 - Les besoins de sécurité (se mettre à l'abri des dangers et agressions extérieures) ;
 - Les besoins d'appartenance (se sentir accepté, reconnu et compris des autres)
 - Les besoins d'estime (se comprendre et se respecter soi-même)
 - Les besoins d'accomplissement (création artistique, littérature, ...)

Besoins / facteurs de motivation selon Maslow



Théorie bi-factorielle de Herzberg

Facteurs d'hygiène (liés à l'environnement de travail)

procurent de l'insatisfaction en leur absence et donc limitent la motivation.
Ces facteurs s'ils sont aboutis, leur effet est alors neutres.

ex.: sécurité d'emploi, hygiène etc.

Facteurs de motivation (liés au travail et à la personne)

procurent de la satisfaction en cas de leur accomplissement et donc suscite de la motivation.

ex.: reconnaissance, responsabilité, sentiment d'appartenance à un groupe

Partie II Les Processus organisationnels

Le Processus de Motivation et de Participation Les jeux d'influence et de pouvoir

Notion de pouvoir

Selon R. Dahl (1957)

La notion de pouvoir est un phénomène social et caractérise les interactions entre des individus .

le pouvoir d'un individu A sur un individu B, est la capacité de A d'obtenir que B fasse une chose qu'il n'aurait pas faite sans l'intervention de A. Le pouvoir serait donc la *capacité d'inférer un changement*

- ✓ Se joue dans une interaction entre au moins deux individus ;
- ✓ il est relatif à une situation et non dans l'absolue ;
- ✓ le pouvoir s'exerce par « une » et « dans une » relation

Distinction du pouvoir et de l'autorité

Le pouvoir est la capacité à forcer l'obéissance aux ordres.

Le pouvoir suppose explicitement un système de sanction (*exemple : le chef d'atelier a du pouvoir car il peut faire jouer un système de pénalités si les rendements ne sont pas respectés*).

L'autorité est la capacité à faire observer volontairement les ordres.

L'autorité suppose l'acceptation de la « domination » considérée comme légitime (*exemple : un responsable a de l'autorité car dès qu'il émet une suggestion, celle-ci est exécutée par ses subordonnés qui apprécient sa compétence*).

Autorité et la légitimité selon M. Weber 1864-1920



Weber distingue trois formes d'autorité :

L'autorité charismatique:

basée sur les qualités personnelles du chef/leader qui oriente ses collaborateurs vers l'action .

L'autorité traditionnelle :

repose sur le respect des coutumes et usages de l'organisation les fonctions et les postes sont organisés.

L'autorité Rationnelle- basée sur la raison:

la rationalité constitue une troisième voie pour légitimer l'autorité . L'autorité est basée sur des critères objectifs .

Les sources interpersonnelles du pouvoir

cinq (5) grandes sources de pouvoir Selon French et Raven (1979)

Le pouvoir de gratification

Il est fondé sur la capacité d'offrir une faveur ou un avantage apprécié à une autre personne ou à un groupe d'autres personnes

Le pouvoir de coercition

Il est fondé sur la capacité de pénaliser ou de menacer

Le pouvoir légitime

Il est fondé sur la capacité du manager d'influencer le comportement de ses subordonnés de par la position hiérarchique que lui procure l'organisation

Les sources interpersonnelles du pouvoir

cinq (5) grandes sources de pouvoir Selon French et Raven (1979)

Le pouvoir de la compétence / la connaissance

Il est fondé sur la compétence professionnelle (connaissances et habiletés) du manager à influencer ses subordonnés

Le pouvoir de l'exemple / la reconnaissance

Il est fondé sur la capacité d'influencer les autres parce que l'on est un sujet de référence, d'admiration ou d'identification.

La répartition du pouvoir dans une organisation

2 options en matière de répartition du pouvoir

Centralisation du pouvoir

les pouvoirs de décision sont regroupés entre les mains d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs.

Décentralisation du pouvoir

les pouvoirs de décision sont répartis entre plusieurs personnes.

Qu'est-ce que le leadership ?

Le leadership est la capacité d'un individu à exercer une influence sur un groupe.

se définit aussi comme « une influence interpersonnelle, exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication, vers l'atteinte d'un but spécifique » (R. Tannenbaum)

Le manager ayant du leadership est capable de :

- Donner du sens au travail de son groupe,
- Motiver par son attitude et sa communication
- Faire les arbitrages ou prendre des décisions acceptées par le groupe
- Représenter et défendre le groupe auprès des parties prenantes

La répartition du pouvoir dans une organisation

2 options en matière de répartition du pouvoir

Centralisation du pouvoir

les pouvoirs de décision sont regroupés entre les mains d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs.

Décentralisation du pouvoir

les pouvoirs de décision sont répartis entre plusieurs personnes.

**Les systèmes de management : Fondements conceptuels/ Contraintes
d'application**

Style de management
La Pratique des Structures

Management des organisations

Le management est défini comme étant l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler. Son domaine d'application s'étend à tous les domaines d'activités de l'entreprise. Le management repose sur quatre activités : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle

« Manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable »

Bernard Galam baud,

Contraintes liées au concept de management

Le Management (mot Anglo-Saxon) c'est « ménager »(en Français) , renferme toutes les dimensions de l'organisation, tant stratégique qu'opérationnelles.

Il n'y a pas un modèle unique et universel de management

Puisque l'organisation est un groupe d'individus qui doivent coopérer ensemble avec des objectifs, des moyens et des contraintes en constante évolution, le management d'une organisation sera différent selon les contextes et ne peut se limiter à un modèle unique calqué indifféremment sur toutes les organisations.

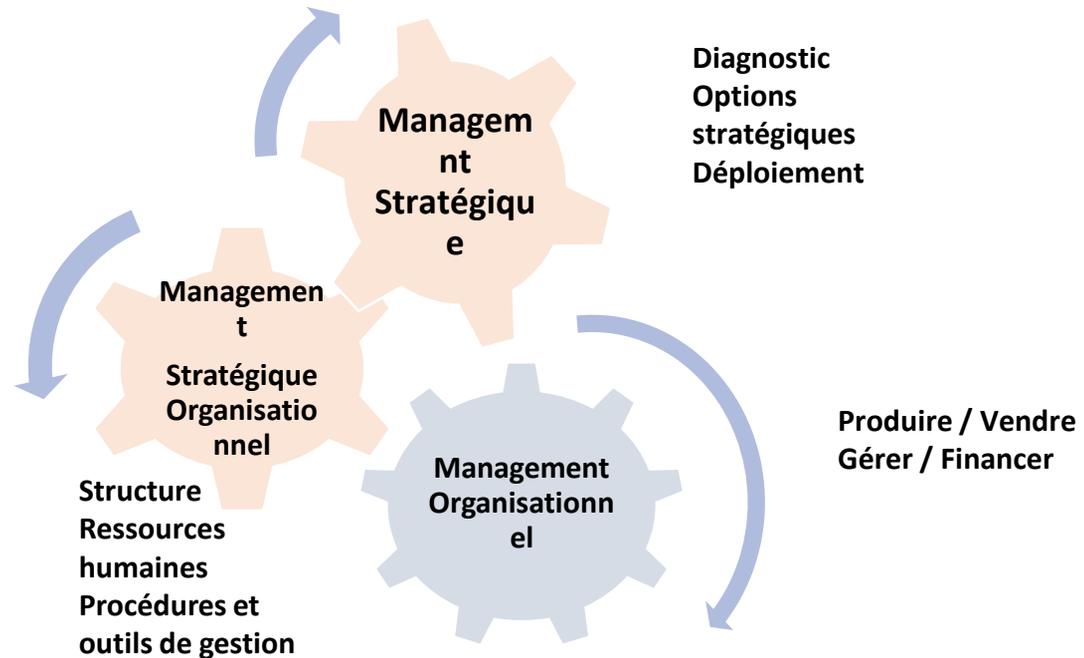
Le management doit s'adapter aux caractéristiques propres de chaque organisation pour développer au mieux les potentialités de celle-ci, notamment en termes de ressources humaines, et conduire l'ensemble des activités vers les objectifs assignés. Il s'agit de mettre en œuvre des techniques de gestion dans des contextes et des organisations très diversifiées.

Management des organisations

**Management
= Décision +
Action**

C'est également

**Prévoir, planifier,
organiser, diriger,
coordonner, animer,
informer, communiquer,
évaluer, piloter,
contrôler....**



le management consiste en un pilotage d'une organisation tenant compte de ses paramètres internes et des variables environnementales

Management Stratégique

La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs.

Éléments constitutifs du Management stratégique :

La stratégie relève du Top management (direction générale)

- ✓ La stratégie engage l'organisation sur le long terme ;
- ✓ La stratégie abouti à des décisions sur des objectifs et aux actions nécessaires pour les atteindre
- ✓ La stratégie intègre également les moyens pour réaliser les actions

Le style de Management ?

C'est la traduction du comportement d'un manager au sein d'une organisation.

Le style de management influence la performance et la satisfaction d'une équipe .

c'est un facteur important en matière d'efficacité de l'organisation.

Rapprochement Manager et Leader

Manager	Leader
<p>Fait comme il faut Gère l'existant à court et moyen terme Délègue Travaille pour l'entreprise Agit selon le plan Accompagne l'organisation Pilote et suit Rationnel Entretient le mouvement Réalise Conviction professionnelle Explique Décide Donne l'exemple</p>	<p>Fait ce qu'il faut Remet en cause l'existant Long terme Inspire Crée ses propres buts Agit selon sa vision Innove Les personnes se reconnaissent en lui Fait confiance Intuitif Donne le mouvement Passionné</p>

Styles de Management selon Rensis. LIKERT (1903 - 1981)

Manager autoritaire

Fondé sur la crainte et le respect des ordres reçus. Communication à sens unique.

Manager paternaliste

Fondé sur une autorité bienveillante. Faible décentralisation. Récompenses comme moyen d'incitation. Soumission.

Manager 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.

Manager participatif

Les décisions sont prises de façon consensuelle. La coopération est forte, l'information circule librement.

Styles de Management

selon Rensis. LIKERT (1903 - 1981)

Manager autoritaire

Fondé sur la crainte et le respect des ordres reçus. Communication à sens unique.

Manager paternaliste

Fondé sur une autorité bienveillante. Faible décentralisation.
Récompenses comme moyen d'incitation. Soumission.

Manager 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.

Manager participatif

Les décisions sont prises de façon consensuelle. La coopération est forte, l'information circule librement.

Styles de management et caractéristiques de l'organisation

L'environnement de l'activité, son degré d'incertitude (stable ou instable), constitue un facteur de contingence et influence donc la structure interne de l'organisation

- **Dans un environnement stable**, les organisations sont complexes et centralisées, **(bureaucratiques)**
- L'orientation du management est souvent vers un style qui laisse peu de place à l'initiative des subordonnés **(style autoritaire et paternaliste)**. Les décisions sont plutôt prise au sommet de la structure et la communication se fait sous forme de directives.
- L'animation des hommes et leur reconnaissance se font essentiellement par le statut social, la place dans la hiérarchie, et le système de qualification ; la résolution de conflits se fait par voie hiérarchique.
- Les tâches sont plutôt routinières . Le travail est donc programmé, spécialisé et standardisé.

Styles de management et caractéristiques de l'organisation

L'environnement de l'activité, son degré d'incertitude (stable ou instable), constitue un facteur de contingence et influence donc la structure interne de l'organisation

- ✓ **Dans un environnement instable**, tendance à la flexibilité dans les organisations et l'interaction avec l'environnement ;
- ✓ L'orientation du management est centré sur les compétences, l'innovation et l'engagement des collaborateurs sur les missions et les objectifs de l'organisation
- ✓ L'animation des acteurs se fait sur la base d'un style (**style consultatif ou participatif**). l'énergie des acteurs est centrée sur la créativité et le développement de l'organisation

La Pratique des Structures

Structures des organisations

Le choix des structures est une décision clés qui appartient à la direction générale. Son importance est au moins égale à celle des autres choix portant sur le choix des investissements, la planification des opérations et l'affectation des hommes et des femmes aux postes clés.

Dans une organisation les personnes se voient confier des tâches, des missions et des responsabilités . La variété des ses rôles et missions nécessitent une forme d'organisation pour placer les responsabilités les unes par rapport aux autres. Cette forme d'organisation constitue la structure .

Structures des organisations

La structure d'une organisation est formée par l'agencement des divers tâches, rôles et missions les uns par rapport aux autres.

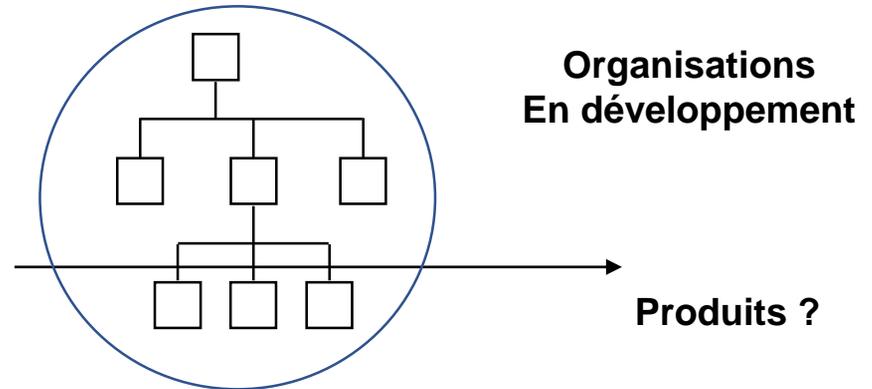
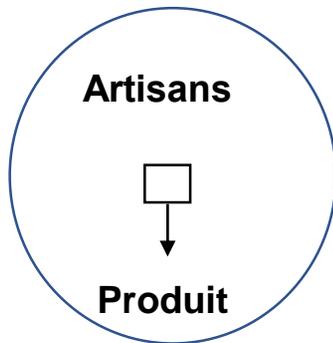
Selon **H. MINTZBERG** « la structure d'une organisation est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».

Structures des organisations

La conception de la structure de l'organisation a pour rôle de satisfaire au moins quatre besoins :

- ✓ Répondre à la stratégie et objectifs de l'organisation;
- ✓ Définir clairement l'autorité et la responsabilité attachées aux postes afin que soit tiré tout le profit escompté de la division du travail et d'une bonne définition des postes;
- ✓ Insérer le degré d'intégration ou de coordination souhaité entre les départements (ex commercial/production);
- ✓ Faciliter la circulation de l'information et les prises de décision en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation;

Une évolution logique



Intégration de la demande client et de la production **Coordination par ajustement mutuel** sans besoin d'une structure formalisée

une seule personne coordonne le dirigeant

Croissance de la demande / Multiplicité de l'offre
.Nécessité d'une structure élaborée et règles formalisées

Dès que l'organisation atteint une certaine taille, il est nécessaire de préciser le rôle de chaque employé, d'établir une hiérarchie, et de coordonner le travail entre l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Caractéristiques des structures

Tâches et répartition du travail

Les tâches constituent l'ensemble des éléments constitutifs (activités, métiers, responsabilités etc....) d'un emploi, d'un poste de travail ou d'une activité .

La spécialisation des tâches chaque salarié a une tâche particulière à accomplir.

La division horizontale consiste au découpage des métiers en tâches élémentaires à affecter ensuite aux salariées

La division Verticale consiste en la séparation entre les tâches de conception et les tâches d'exécution .

La notion de **structure** est une conséquence de la division du travail à l'intérieur de l'organisation qui peut prendre deux formes

Caractéristiques des structures

Poste de travail

Ensemble des activités et des tâches affectées à l'occupant du poste (un individu) au sein d'une organisation.

Un poste de travail correspond à une situation individuelle de travail et défini par les paramètres suivants :

un contenu de travail

un endroit donné

une période de temps limitée

une rémunération

Caractéristiques des structures

Coordination

Ensemble des mécanismes qui assurent la coopération des acteurs au sein de l'organisation.

Centralisation / Décentralisation

Centralisation mesure dans laquelle les décisions sont prises à des niveaux élevés de l'organisation;

Décentralisation mesure dans laquelle les niveaux inférieurs contribuent à la prise de décision ou en sont chargés

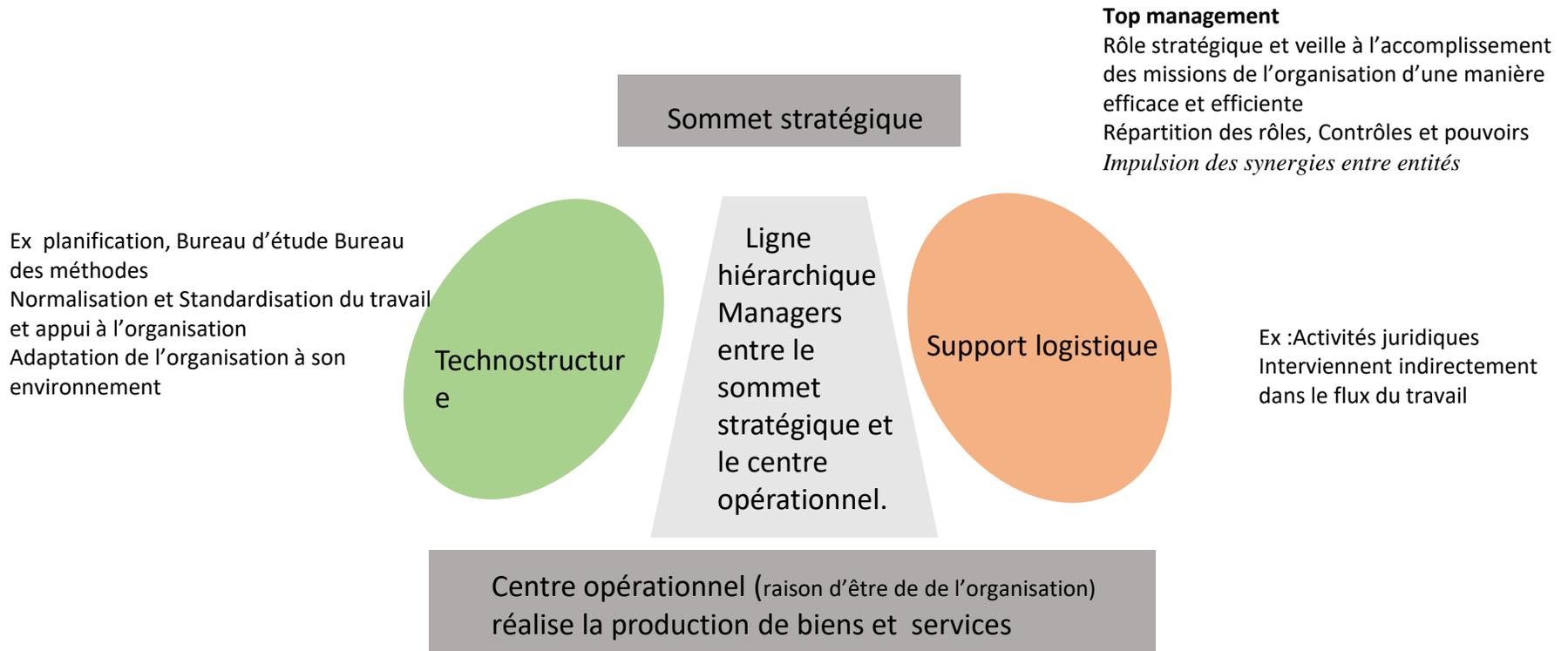
Coordination entre les éléments de la structure

Dans une organisation, la structure correspond à la place de chacune des sous systèmes dans l'organisation et aux **mécanismes de coordination établis** entre ses sous systèmes . H.Mintzberg

Typologie des mécanismes de coordination

Mécanisme de coordination	Définition du type de la coordination
Ajustement mutuel	La coordination se fait par une communication informelle. Adapté aux petites structures .
Supervision directe	Lien hiérarchique établit entre une personne et des subordonnés
Standardisation des processus	Les tâches et la manière de les accomplir sont formalisés sur un document « procédure ou mode opératoire »
Standardisation des résultats	Des objectifs sont assignés aux personnes « chiffre d'affaire ,nombre de clients additionnels , disponibilité des machines de production »
Standardisation des qualifications	Le partage du savoir et de la compétence est le moyen de coordination entre les acteurs « ce qui doit être fait et comment le faire »
Standardisation des normes	Le travail et la méthodologie sont normalisés et contrôlés

Les 5 éléments de base de l'organisation selon (H. Mintzberg 1982)





MINTZBERG Henry 1939 - ..

Les facteurs de contingence d'une organisation

- ✓ **L'âge et la taille** : l'ancienneté d'une structure et sa taille influencent son degré de complexité et son formalisme.
- ✓ **Le système technique** est l'ensemble des procédés utilisés pour fabriquer des biens et services.
- ✓ **Un environnement complexe** nécessite une structure de type organique.
- ✓ **Le pouvoir** est en général centralisé au niveau du sommet,

Le choix de la structure est conditionnée par les facteurs de contingence de l'organisation et sa culture

L'âge : une entreprise jeune a souvent une structure simple avec peu de niveaux hiérarchiques. Plus une entreprise est âgée, plus la structure sera formalisée et complexe.

La taille : plus l'entreprise est grande, plus les tâches sont spécialisées, plus les entités sont différenciées, plus la structure est élaborée.

Le système technique : la standardisation de la production pousse à l'adoption de structures mécanistes, centralisées et rigides. L'innovation quant à elle oriente l'organisation à l'adoption d'une structures de type organiques, autonome et flexible.

Le choix de la structure est conditionnée par les facteurs de contingence de l'organisation et sa culture

L'environnement : la structure doit s'adapter en fonction des influences externes, internes.

Dans un environnement imprévisible, une structure flexible serait privilégiée.

La culture : la culture d'entreprise est un facteur important dans la mise en place d'une structure.

Organigramme de l'organisation

La structure formelle d'une entreprise est représentée graphiquement par un organigramme et sert à :

- ✓ Formaliser les liens hiérarchiques au sein de l'organisation;
- ✓ Traduire les grandes orientations stratégiques de l'organisation;
- ✓ Informer les partenaires de l'organisation;

Organigramme de l'organisation

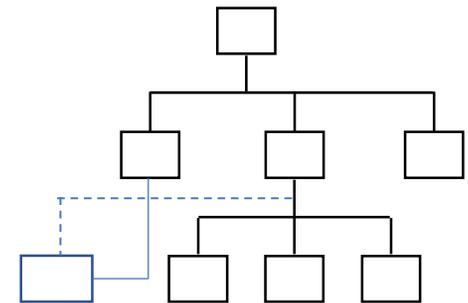
L'organigramme est une représentation graphique de la structure hiérarchique et fonctionnelle et de l'organisation.

les postes indiquent comment se répartissent les responsabilités et les tâches. La juxtaposition des postes illustrent la structure hiérarchique (c'est-à-dire qui relève de qui).

Autorité hiérarchiques: les traits continus entre postes indiquent les liens de hiérarchie ou de subordination ;

Autorité fonctionnelle : les traits discontinus entre postes indiquent les liens fonctionnels ;

Regroupements de postes : les postes qui relèvent d'un supérieur unique font partie d'un même groupe (service, département, division ou direction)



Principales types de structures

- **La structure hiérarchique**
- **La structure fonctionnelle**
- **La structure staff and line**
- **La structure en divisions**
- **La structure matricielle**

Principales types de structures

- **La structure hiérarchique**
- **La structure fonctionnelle**
- **La structure staff and line**
- **La structure en divisions**
- **La structure matricielle**

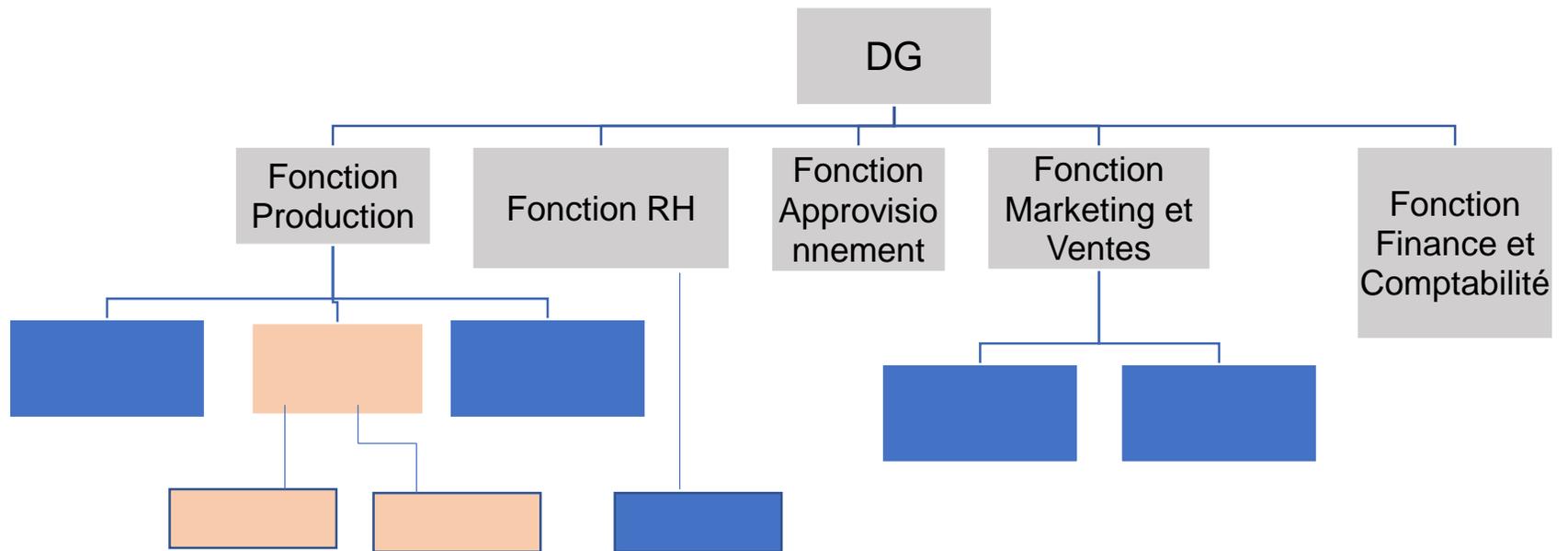
La structure Hiérarchique

Cette structure a pour particularité de prôner une centralisation des décisions à tous les niveaux.

Chaque subordonné reçoit les ordres ou instructions de la part de son supérieur hiérarchique obéit à un seul responsable.

Chaque responsable est obligé de revenir à un chef commun pour communiquer avec un responsable de même niveau .

Organigramme d'une structure hiérarchique



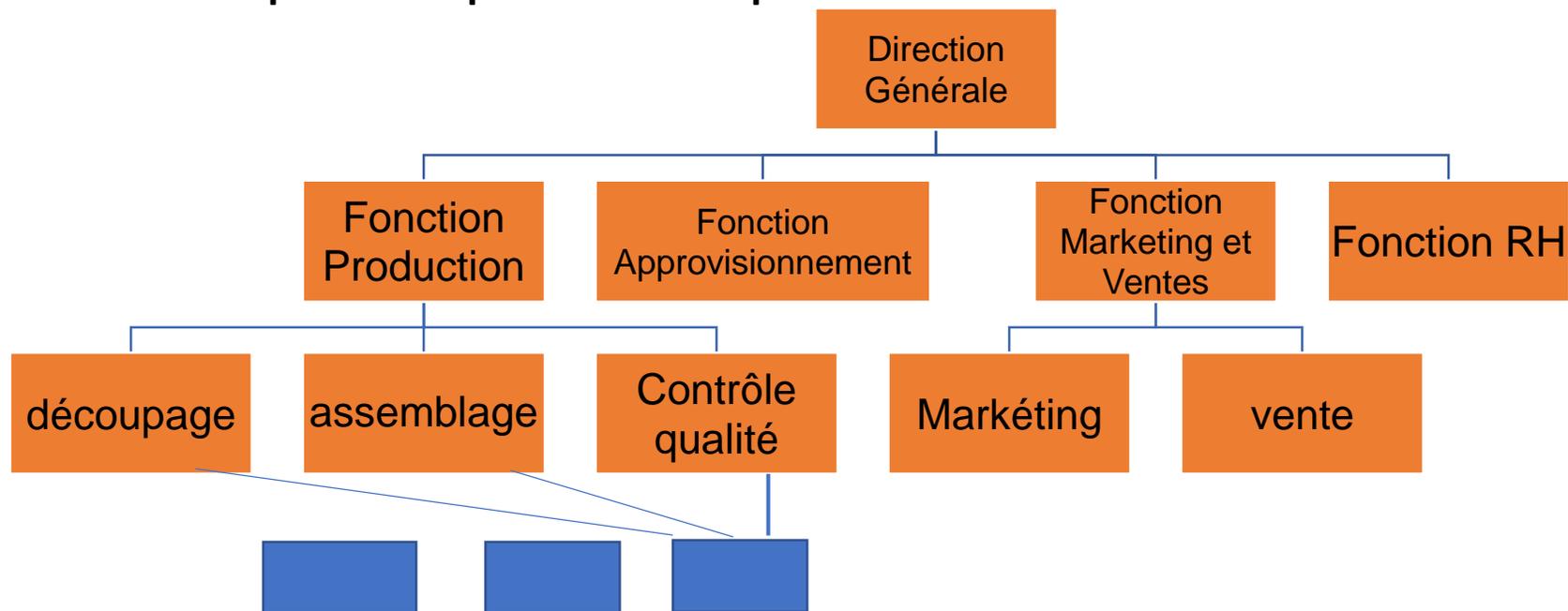
Principales types de structures

- **La structure hiérarchique**
- **La structure fonctionnelle**
- **La structure staff and line**
- **La structure en divisions**
- **La structure matricielle**

La structure fonctionnelle (forme en U)

Structure avec une homogénéité des fonctions, chaque fonction est piloté par un responsable. Construite autour de la spécialisation par fonction .

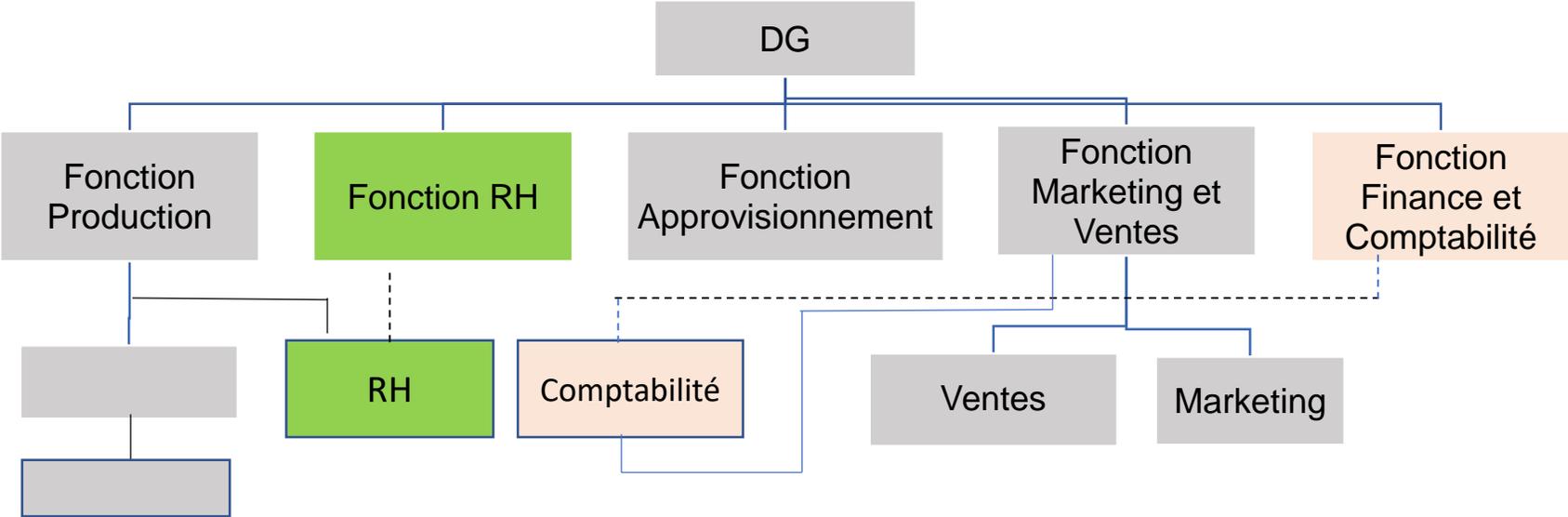
Un même salarié peut avoir plusieurs chef spécialisés



Principales types de structures

- **La structure hiérarchique**
- **La structure fonctionnelle**
- **La structure staff and line**
- **La structure en divisions**
- **La structure matricielle**

Organigramme d'une structure (Staff and Line)



Structure hiérarchico-fonctionnelle (Staff and Line)

Cette structure se décline sous forme mixte entre les structures hiérarchiques et fonctionnelles

repose sur le principe d'unicité du commandement et sur la nécessité de recourir à des organes de conseil ou d'assistance composés de spécialistes pour la préparation des décisions et le contrôle de leurs applications pour des activités désignées .

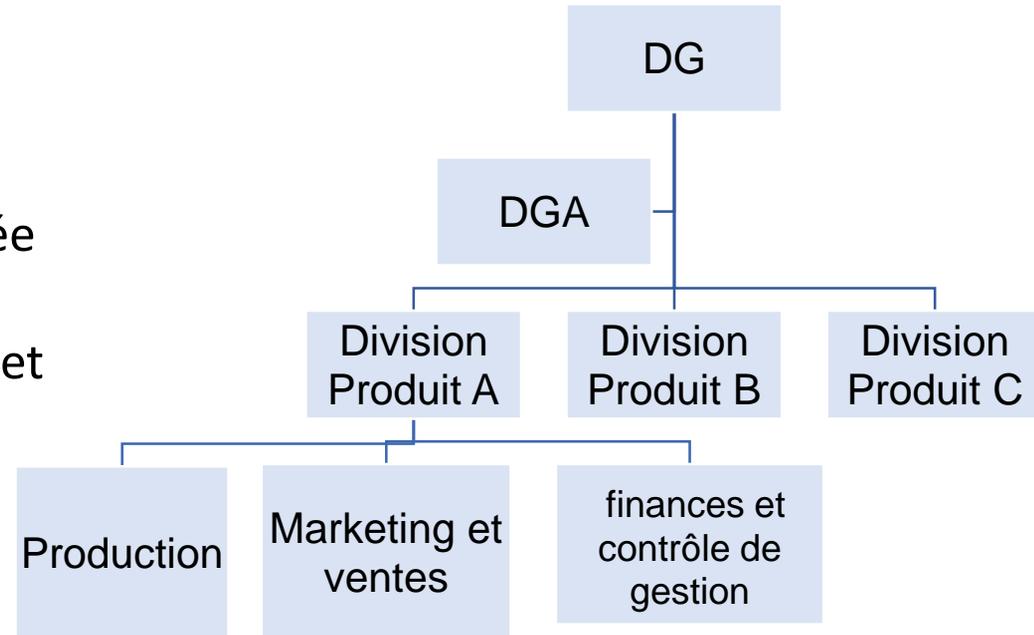
Principales types de structures

- **La structure hiérarchique**
- **La structure fonctionnelle**
- **La structure staff and line**
- **La structure en divisions**
- **La structure matricielle**

La structure Divisionnelle (forme en M)

La structure divisionnelle est adoptée par les organisations qui opèrent dans plusieurs domaines d'activités et sur plusieurs marchés .

Découpage en Divisions autonomes ou centres de profits ,zones géographiques ou par segments de clientèles.



Structure décentralisée, facilement adaptable et coordination efficace autour de chaque activité .

Dispersion des ressources et moins d'économie d'échelles en raison des redondances en postes

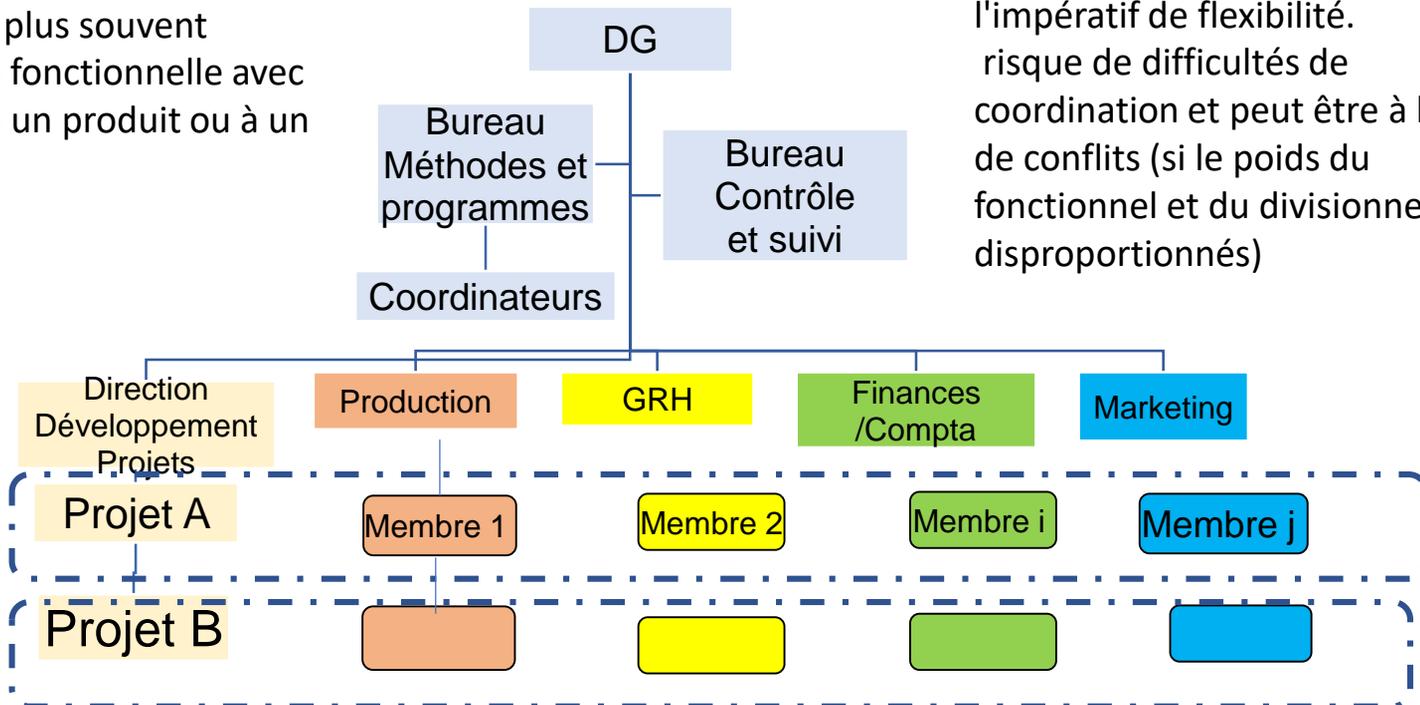
Principales types de structures

- **La structure hiérarchique**
- **La structure fonctionnelle**
- **La structure staff and line**
- **La structure en divisions**
- **La structure matricielle**

Organigramme de structure matricielle

Structure caractérisée par une double chaîne hiérarchique combinant le plus souvent spécialisation fonctionnelle avec l'affectation à un produit ou à un projet

Structure adaptée à la complexité croissante de l'entreprise ainsi qu'à l'impératif de flexibilité. risque de difficultés de coordination et peut être à l'origine de conflits (si le poids du fonctionnel et du divisionnel sont disproportionnés)



Synthèse des type de structures et modes de coordination Mintzberg

Configuration	Mécanisme de coordination	Siège du pouvoir	Spécialisation des tâches	Exemple
Simple Organisation de petite taille	Supervision directe ou ajustement mutuel	Top management	Faible	Le propriétaire fondateur assume toutes les fonctions
Mécaniste « travail rationalisé, taille bonne service répandu	Standardisation du travail	technostructure	Division verticale et horizontale forte	Entreprise industrielle ou de service standardisés
Professionnelle	Standardisation des qualification	Ligne hiérarchique	Division du travail plutôt forte / division du travail plutôt faible	Université / hôpital
Divisionnelle	Standardisation des résultats	Ligne hiérarchique	Horizontale entre les différentes activités du groupe	Grand groupe internationalisé
Adhocratique	Ajustement mutuel	Siege logistique	Moyenne au niveau horizontal	Structures souples et innovantes/conduite de projets(start-up)
Missionnaire	Standardisation des normes	idéologie	Forte au niveau verticale /faible à l'horizontal	Association caritative Congrégation religieuse

Structures informelles

Dans les organisations qui élaborent une structure formelle, celle-ci est complétée par une structure informelle constituée de flux d'échanges interpersonnels qui viennent se superposer à la structure formelle.

En effet, on constate que dans les entreprises qui possèdent une structure formelle, certaines liaisons, pourtant formalisées, n'existent pas dans la réalité.

La structure informelle peut alors pallier les lacunes de la structure formelle. Ce décalage entre structure formelle et structure informelle, ne constitue pas un danger pour le bon fonctionnement de l'entreprise, à condition de veiller à l'équilibre organisationnel entre les deux formes structurelles.

Les évolutions des structures

- ✓ Mondialisation de la production
- ✓ Environnement de plus en plus complexe
- ✓ Transformation digitale /Information collaborative et dématérialisée
- ✓ Multitude des acteurs
- ✓ Changement climatique et amenuisement des ressources
- ✓ Rigidités des modèles organisationnels basés sur des structures top/down



Orientation vers des modèles flexibles et autonomes

Les évolutions des structures

Les structures classiques se sont développées au cours du XX siècle à une époque où les façons de travailler étaient relativement stables et prévisibles.

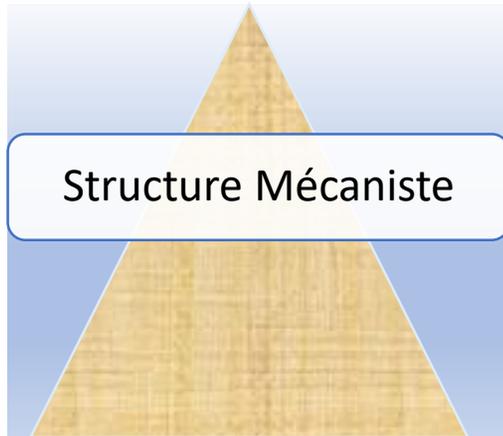
La plupart des postes se trouvaient à un endroit précis sous le contrôle d'un superviseur hiérarchique.

Les organisations deviennent plus transversales, les services sont moins cloisonnés. Gestion projet, organisation par processus, gestion des compétences représentent les nouvelles types d'organisation.

Les multiples partenariats, alliances, coopérations développés par les entreprises conduisent à envisager l'organisation du futur comme une « entreprise réseau ».

Le réseau est alors une organisation constituée de cellules bien identifiées, à fortes autonomie et responsabilités, qui entretiennent elles des relations contractuelles de partenariat stable de type client-fournisseur.

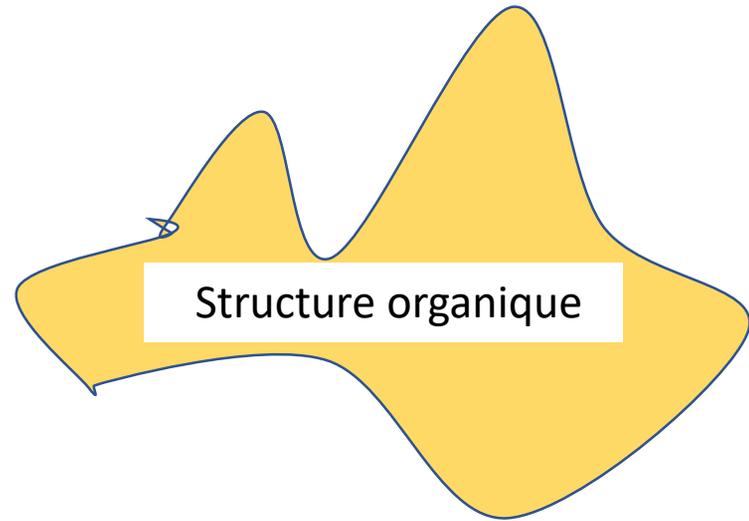
Evolutions des structures



Structure Mécaniste

Environnement stable

Décisions centralisées et tâches stables et explicites
communication formalisée et verticale
Structure rigide et étendue
Relation hiérarchique



Structure organique

Environnement instable

décisions décentralisées et tâches flexibles et constamment redéfinies
Communication sans barrière
Structure plate
Collaboration en mode réseau

Développement organisationnel et Résistance au changement

Dimension Culturelle

L'entreprise Citoyenne

Le Management du futur

Changement dans les organisations

Le changement est l'acte par lequel une organisation se modifie dans l'une de ses caractéristiques.

Le changement aboutit à une transformation voulue ou subie par les acteurs de l'organisation.

Le changement désigne également la démarche qui accompagne la vie de toute organisation face à l'instabilité et au développement de son environnement;

Le changement est une rupture entre un état de chose qui devienne caduque ou obsolète et un futur synonyme de progrès;

Facteurs du changement

Les facteurs de changement peuvent être internes ou externes

Facteurs externes

Mondialisation de la production et des échanges

Evolution du marché, de la société

Evolution de la concurrence

L'innovation technologique

Evolution de la réglementation et législation

Evolution de la gouvernance et l'actionnariat

Facteurs internes

Stratégie de croissance ou de diversification

la vision des dirigeants

Quelques types de changement

<p><u>Changement prescrit</u></p> <p>Réponse à une nouvelle stratégie impulsée par l'organisation; Nouvelles lois et réglementation contraintes (environnement politique)</p>	<p><u>Changement construit</u></p> <p>Evolutions de l'organisation qui amènent à transformer les manières dont les acteurs représentent leur organisation</p>
<p><u>Changement de crise</u></p> <p>Réponse à un dysfonctionnement majeur</p>	<p><u>Changement adaptatif</u></p> <p>Transformations structurelles et des pratiques et des comportements des acteurs au sein de l'organisation</p>
<p>Imposé</p>	<p>Volontaire</p>

Exemples de projets de changement

- ❖ Création d'un nouveau produit et/ou prestation ;
- ❖ Implémentation d'un système d'information ;
- ❖ Mise en œuvre d'une nouvelle organisation ;
- ❖ Déploiement d'une nouvelle stratégie ;
- ❖ Mise en application d'une loi ou règlement ;
- ❖ Mise en place d'un nouveau système de gestion ;
- ❖ Création ou modification de la culture d'entreprise.

Changement organisationnel et Résistance



Induit chez les acteurs

- Une perte de repère
- Une perte de contrôle
- Une perte d'identité professionnelle ...

- L'encadrement de proximité doit être en mesure de gérer efficacement ces éléments

Changement organisationnel et Résistance



Provoque des
doutes,
des angoisses,
des résistances.

- L'encadrement de proximité doit être en mesure de gérer efficacement ces éléments

Résistance au changement

Le changement fait peur aux acteurs ;

Le changement constitue une rupture avec l'équilibre existant ;

Le changement est synonyme d'instabilité et de perte des avantages acquis ;

Conduit à une situation de blocage au sein de l'organisation

Formes de résistance

L'inertie consiste en une absence de réaction au changement

L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement

La révolte survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé

Le sabotage est plus pernicieux et manipulateur que la révolte

Balance du changement

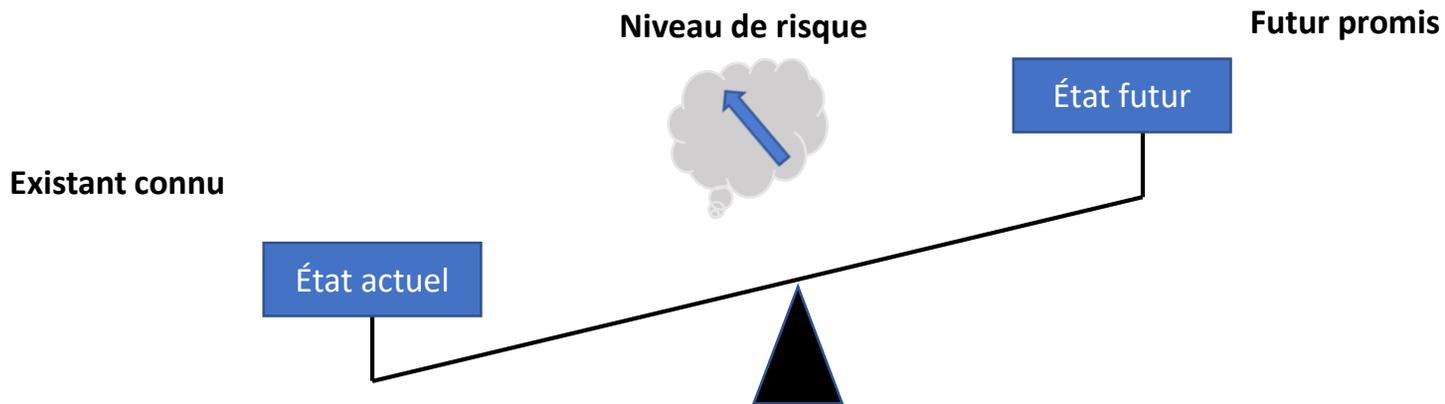
Le changement est devenu une réalité gestionnaire dans toutes les organisations.
Le changement est une prise de risque nécessitant un accompagnement.
Dans un changement il y a toujours un temps d'apprentissage.

Une personne vit un changement quand, ce qui était n'est plus et que cela conditionnait sa manière de faire et d'être.

Le changement est une sorte **de balancier** entre l'existant connu et l'avenir promis. L'adhésion au changement consiste à vouloir abandonner son existant et à croire dans le futur attendu.

Le point de déséquilibre dans cette balance est caractérisé par le **niveau de risque** perçu qui va conditionner l'adhésion et la participation au changement.

Balance du changement



L'acceptation du changement passe par ce point de passage qui est l'appréciation du risque à perdre un existant pour un avenir incertain

Résistance au changement

La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs de l'organisation

Conduite du changement

L'objectif de la conduite du changement va être de préparer les acteurs au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour que les effets du changement se fassent ressentir le plus tôt possible. Il est nécessaire que des résultats positifs du changement soient observables et que la perte de productivité se transforme en gains de productivité quantitatifs et/ou qualitatifs.

Il faut très vite retrouver le niveau initial de productivité et le dépasser justifiant ainsi le changement et permettant de motiver les réticents.

Démarche conduite du changement

La conduite du changement est une démarche décomposée en trois phases :

- ✓ **Diagnostic de la situation ,**
- ✓ **Déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement**
- ✓ **Pilotage du changement.**

La qualité démarche de conduite du changement nécessite la réalisation de ces trois phases pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'organisation .

Démarche conduite du changement

La conduite du changement est une démarche décomposée en trois phases :

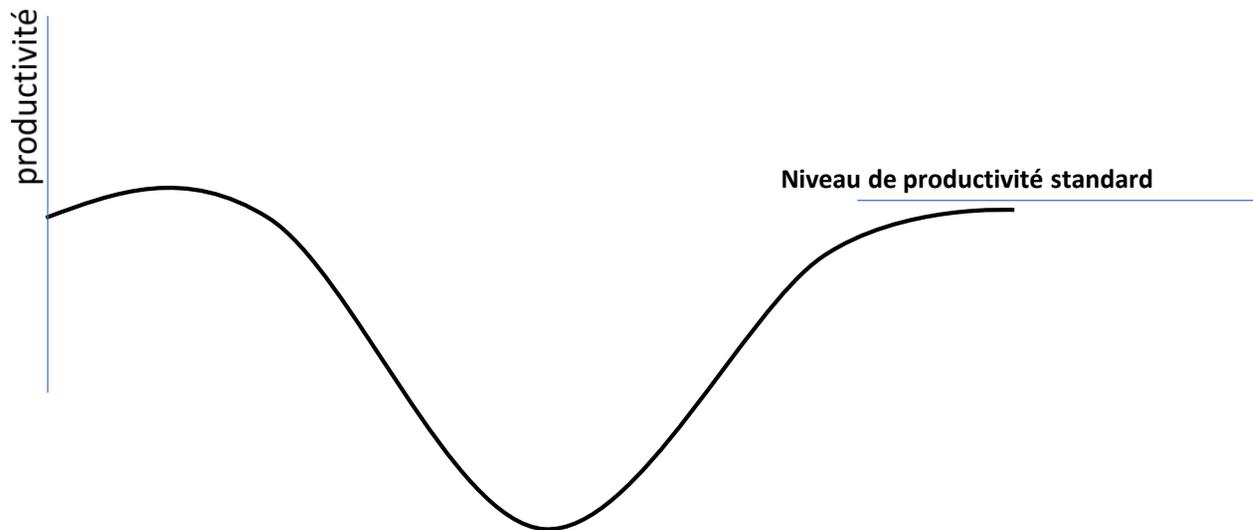
La phase de diagnostic a pour but de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents ;
de déterminer le périmètre du changement en terme de processus, de structures, d'acteurs concernés et de type de changement.

La phase de leviers qui consiste en la planification et la réalisation des actions de communication, de formation et d'accompagnement des transformations. La détermination des actions ne peut se faire que par rapport à un diagnostic du périmètre concerné

La phase de pilotage dont l'objet est de mesurer les résultats des actions de conduite du changement entreprises dans la phase précédente

La vallée du désespoir

**Le jour de la bascule ou du changement ,la productivité baisse .
Nécessité d'un effort d'adaptation et d'apprentissage pour retrouver le niveau initial de productivité
et ensuite le dépasser « niveau de productivité cible du projet »**



**Développement organisationnel et Résistance au
changement**

Dimension Culturelle

L'entreprise Citoyenne

Le Management du futur

Culture d'organisation

La culture organisationnelle, désigne l'ensemble des différentes caractéristiques et composantes d'une entreprise. Elle a pour objectif de différencier une entreprise à ses concurrents, mais aussi de rassembler les membres, en améliorant la communication au sein de l'organisation.

La culture d'organisation repose sur des valeurs partagées par l'ensemble de ses membres en plus d'être définies par les dirigeants, l'historique de l'entreprise elle-même, la culture professionnelle des employés

La culture d'organisation

Tout comme chaque individu possède une personnalité, on dit qu'une organisation possède une personnalité, que nous appellerons **Culture d'organisation** .

La culture d'organisation désigne les normes, valeurs , croyance, pratiques et traditions qui influencent et oriente le comportement de ses membres.

La culture se manifeste à travers des modèles de conduite (normes, valeurs, croyances, langages communs),des effets cumulés de l'histoire des acteurs de l'entreprise;

Rôles de la culture de l'organisation

Avec le temps chaque Organisation construit et développe sa propre culture

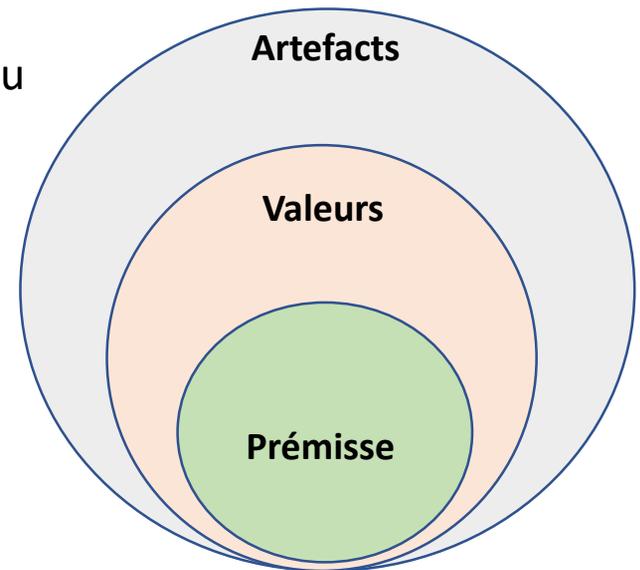
- ✓ La culture d'organisation favorise le sentiment d'appartenance;
- ✓ La culture d'organisation mobilise les énergies et les focalise sur les objectifs assignés à l'organisation;
- ✓ La culture d'organisation permet une intégration aisée des nouvelles recrues;
- ✓ La culture d'organisation renforce les convictions communes et oriente les comportements;

Niveaux de culture d'organisation selon Edgard Schein

Selon Edgar Schein Toute culture d'organisation est composée de trois éléments, Le cœur de la culture d'organisation est constitué de **prémises** (croyances profondes) entendues comme des hypothèses de bases ancrés dans l'inconscient du fondateur ou des dirigeants.

Ces prémisses sont par la suite opérationnalisées dans **un ensemble de valeurs, qui** guident les comportements des membres de l'organisation et sont souvent présentées dans l'intention stratégique de l'organisation.

En dernier lieu, ces valeurs devraient normalement se traduire par la présence d'**artefacts**, ces manifestations tangibles et concrètes des valeurs mises de l'avant de l'organisation.



Rôles de la culture

la culture conditionne les comportements

Elle définit le fonctionnement de l'organisation;

Elle mobilise les énergies et les focalise sur les objectifs assignés à l'organisation;

Elle est essentielle dans tout projet de changement;

Elle permet à l'entreprise de résoudre ses problèmes d'adaptation;

Composantes de la culture d'organisation



[Cette photo](#) par Auteur inconnu est soumise à la licence [CC BY-NC](#)

Valeurs: indique ce qui est bon ou non ,ce qui est éthique etc....

Normes: règles de conduite adoptées en fonction des valeurs

Croyances: pensée profondément ancrées à travers l'expérience et permettant d'expliquer et de donner un sens à notre réalité.

Idéologies et philosophies de gestion: différent selon de degré de participation des membres de l'organisation

Effets d'une culture organisationnelle

- ❖ Augmente les performances de l'organisation à long terme;
- ❖ Oriente les dirigeants vers le progrès;
- ❖ Responsabilise les travailleurs;
- ❖ Valorise la diversité du personnel;
- ❖ Veille au respect de normes de déontologie strictes.

**Développement organisationnel et Résistance au
changement**

Dimension Culturelle

L'entreprise Citoyenne

Le Management du futur

La RSE est la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis de ses effets sur la société et l'environnement. La société doit donc respecter la législation en vigueur mais aussi dialoguer avec **les « parties prenantes »** pour intégrer dans sa stratégie des préoccupations sociales, environnementales, d'éthique, de droits de l'Homme, etc.

Pour commencer, une entreprise choisit en général un ou plusieurs domaines dans lequel elle souhaite améliorer son impact : achats responsables, gouvernance plus transparente.

L'idée est de passer d'une stricte préoccupation sur la rentabilité et ses relations avec ces clients à une prise en considération de l'ensemble des relations que possède l'entreprise.

Organisation citoyenne

La finalité sociale :

L'entreprise est à l'origine de la redistribution des richesses et en contre partie la société espère d'elle :

Des emplois et des conditions de travail décentes ;

Une contribution à l'épanouissement du salarié (formation, promotion sociale) ;

Finalité Sociétale

finalité sociétale

L'entreprise est un acteur à qui la société demande de participer à la préservation des intérêts de la collectivité :

- ✓ Respect de l'environnement
- ✓ Participation à la préservation du patrimoine;
- ✓ Participation à la mise en œuvre d'action sociétale



Campagne plage propre

RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Définition de la R.S.E

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes

La RSE, c'est quoi ?

Durant l'évolution du concept de la RSE, celle-ci a connu plusieurs définitions par différents acteurs dont notamment celle de l'Organisation Internationale de Travail (OIT) ou celle de la Commission Européenne à l'échelle régionale. Nous retenons la définition de la RSE que donne la Norme **ISO 26000** des lignes directrices de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO), rapportée à l'entreprise, vu le consensus international de son adoption.

Définition de la RSE

Définition de la RSE

« Responsabilité d'une entreprise vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société.

prend en compte les attentes des parties prenantes ;

respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;

est intégrée dans l'ensemble de l'entreprise et mise en œuvre dans ses relations ».

Définition d'après la Norme ISO 26000



[Cette photo](#) par Auteur inconnu est soumise à la licence [CC BY-SA-NC](#)

Démarche RSE et bénéfiques

L'entreprise influence donc la société et aujourd'hui elle est considérée comme étant un **agent économique socialement responsable : on parle d'entreprise citoyenne.**

Les bénéfices d'une démarche RSE

- Gains de productivité et réduction des coûts énergétiques , liés aux matières premières, à la gestion des déchets aux mesures d'efficacité énergétiques etc ...
- L'anticipation de risques prévisibles : hausse du coût énergétique
- L'anticipation des évolutions des réglementations dans le domaine environnemental et social ;
- La création d'un avantage concurrentiel : innovations permettant de se démarquer de la concurrence

Exemples de Lois et décrets relatifs à l'environnement au Maroc

- [LOI-CADRE N° 99-12 PORTANT CHARTE NATIONALE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE](#)
- [DÉCRET N°2.19.452 EN DATE DU 14 DHOU AL Q'IDA \(17 JUILLET 2019\) RELATIF À L'ORGANISATION DE LA COMMISSION NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DURABLE](#)
- [DÉCRET N°2-14-782 RELATIF À L'ORGANISATION ET AUX MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DE LA POLICE DE L'ENVIRONNEMENT](#)
- [BIODIVERSITÉ \(FAUNE ET FLORE\)](#)
- [INSTRUMENTS DE PROTECTION](#)
- [MILIEUX NATURELS](#)
- [ACTIVITÉS](#)
- [POLLUTION ET NUISANCE](#)

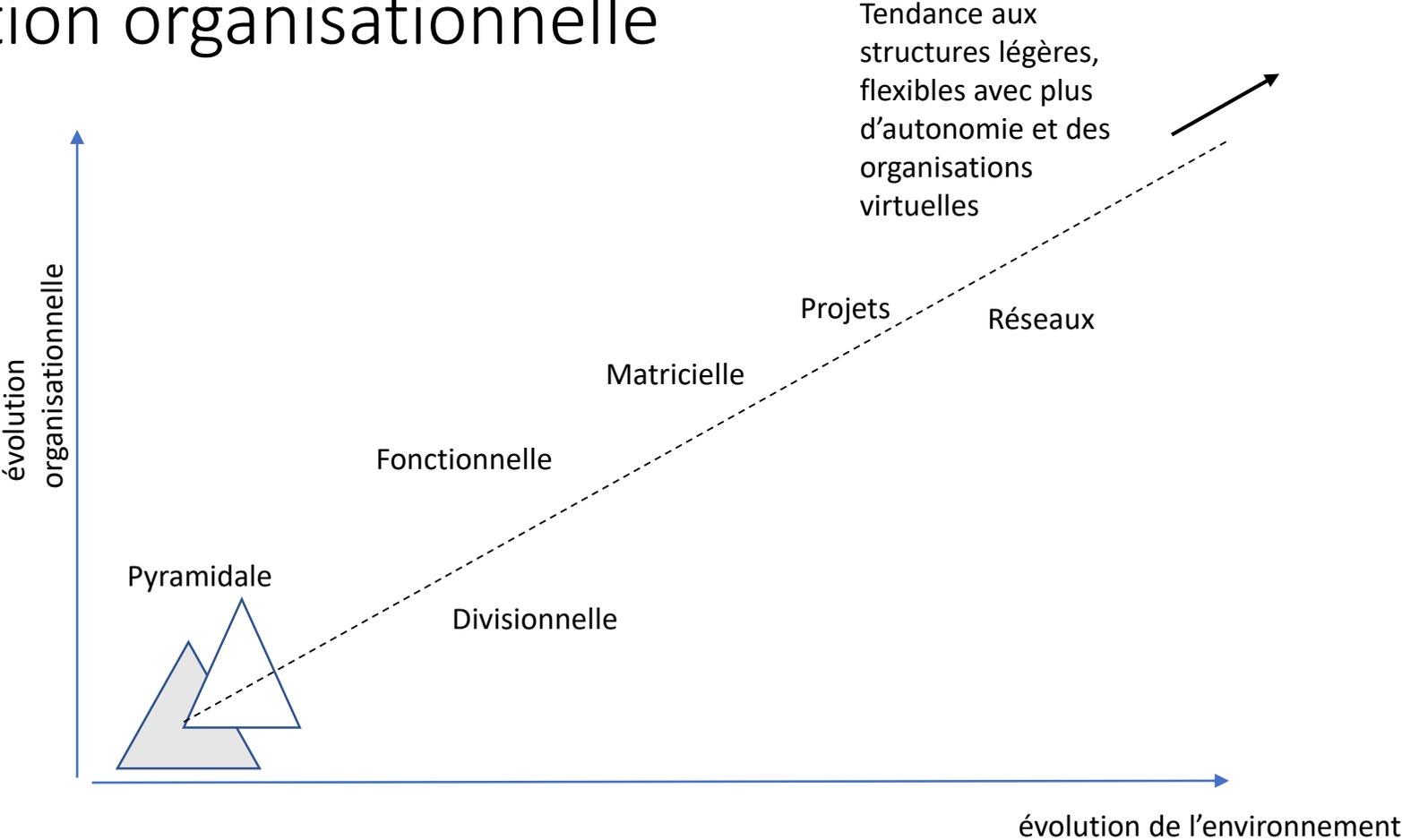
**Développement organisationnel et Résistance au
changement**

Dimension Culturelle

L'entreprise Citoyenne

Le Management du futur

Evolution organisationnelle

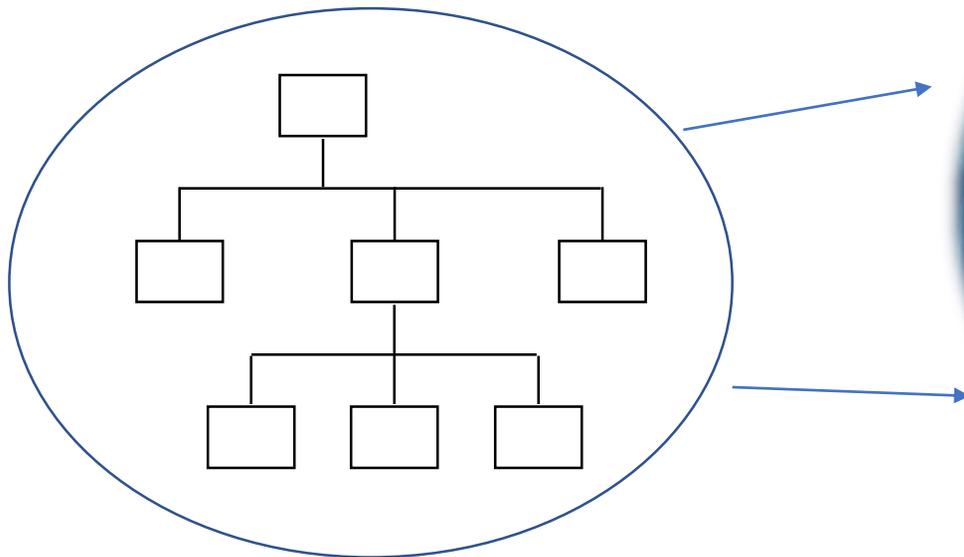


Organisation et environnement changeant

- ✓ Interdépendance des facteurs techniques et humains dans un environnement en mutation continu;
- ✓ Complexité des besoins humains et mondialisation de l'offre et la demande;
- ✓ Intensité de plus en plus accentué des NTIC (digitalisation, interaction et interdépendance homme/machine)
- ✓ de moins en moins de frontières entre le réel et le virtuel
- ✓ Rupture profonde dans l'évolution de l'entreprise « le réseau comme principe d'organisation (en interne comme en externe)
- ✓ une organisation évolutive recentrée sur son savoir faire, , flexible, autonome et partenaire avec d'autres dans une organisation sous forme de réseau
- ✓ Transformation permanente de l'organisation avec des mécanisme d'adaptation aux changements;

Sociétés en réseau

Structure rigide et relation hiérarchisée
Responsabilités figées
Taches stables et formalisées



Structure flexible et plate
Taches redéfinies / projets
Décision décentralisée



Le maillage en réseau assure la fluidité de l'organisation et sa réactivité.

Les nouveaux défis pour le management

Variables organisationnelles	Avant	2000 et plus
Frontières de l'organisation Evolutions et mutations rapides Mondialisation	Manager l'intérieur du périmètre d'action/culture/acteurs stables	Manager à l'intérieur et à l'extérieur du périmètre « évolutif et instable »/cultures/ acteurs dispersés
Ecologie, environnement, responsabilité sociale, éthique	économie/ Ressources illimitées illusion?	Economie, social et environnement/ Ressources en baisse
Informations et communication	Manager le réel avec des informations difficiles à collecter et à traiter	Enormité et affluence des informations à capter et traiter en permanence Du réel au virtuel
Le travail et le pouvoir	Manager des générations homogènes sur un périmètre figé	Génération hétérogènes avec plusieurs formes du travail et sur plusieurs périmètres

Manager du futur

Pour accéder à ces responsabilités dans un contexte forcément très difficile, il devra être un leader doté évidemment de grandes compétences managériales, au sens technique du terme (optimiser la performance, définir des stratégies), mais de bien plus aussi. Il sera en particulier très sensible à la dimension multiculturelle des organisations, c'est-à-dire qu'il mesurera les retombées opérationnelles de la mixité culturelle et le levier de performance que celle-ci représente. Il sera capable d'appréhender la complexité de son environnement, de la simplifier sans la caricaturer et de transmettre cette simplification aux collaborateurs qui l'entourent. La communication sera un aspect central de son action

Merci pour votre attention

Je vous souhaite le plein succès dans vos projets

Références bibliographiques

MAROUSSEAU G. : L'évolution des théories en organisation. (LES CAHIERS FRANÇAIS, n°233, octobre-décembre 1987). L'auteur présente dans cet article un panorama de principales théories en organisation, de Frédéric W. Taylor jusqu'à Henry Mintzberg.

- **MINTZBERG H. : Structure et dynamique des organisations.** (LES EDITIONS D'ORGANISATION, 1988). Analyse fouillée des structures de l'entreprise qui intègre les résultats des recherches les plus récentes des sciences du management, de l'économie, de la sociologie et de la psychologie. Les notions classiques d'organigramme et de division du travail sont éliminées au profit de concepts de coordination, de flux ou courants d'échanges, d'identification des différentes pièces qui constituent les configurations possibles de toute organisation vivante.

Quelques références bibliographiques

BAGLA-GOKALP, L. , (1997), « Sociologie des organisations », Editions La Découverte, Paris. BAUDRY

SANDRA Charriere Petit , (2007), « Management – Manuel et Application» ,Edition Nathan « DCG »

Stephen Robbins, Mary Coulter, David DeCenzo, Isabelle Né 2018 « Management L'essentiel des concepts et pratiques » Editions Nouveau Horizons- 10eme Edition

Hellriegel,Slocum,Woodman 1996 « Management des organisations » Edition Nouveaux Horizon

Petit, Bélanger, Benabou ,Foucher, Bergeron 1993 « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » Edition Gaëtan Morin

Références bibliographiques

Michel Coucoureux, Thierry Cuyaubère, Jacques Muller 2007 « Contrôle de gestion- Manuel et applications » Edition Nathan

J.-P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni « Management stratégique »2016 Edition Vuibert

Henry Mintzberg « Structure et dynamique des organisations » 1998 Edition Nouveaux horizons

J.-P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni 2010 « Management Cas et applications » Edition Vuibert 3eme édition

Kotler , Keller, Manceau, Hemonnet 2019 « Marketing Management » Edition nouveaux horizon