



*La Campagne Estudiantine pour Résumer
les Cours et Organiser les Polycochés*

Option : Science Économique et Gestion

Module : Techniques et Économies des Entreprises II

Matière : Management des Organisations

Semestre : 2

Type de document : Résumé des cours

<http://facebook.com/polycope.fsjest>

<http://slideshare.net/polycopefsjest>

Année universitaire 2012-2013

PRÉSENTATION DE LA MANAGEMENT STRATÉGIQUES :

Le management est le métier consiste à conduire un groupe ayant à atteindre des objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance.

Le management est un métier spécifique, elle consiste à faire travailler les personnes ensemble en vue d'un même objectif.

Le manager est celui qui dirige, qui résout les difficultés au jour et qui réfléchit à long terme aux choix stratégiques.

La stratégie d'entreprise (ou management stratégique ou politique générale) est :

- Selon Igor Ansoff : " le pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui."
- Selon Michael Porter : " la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable ".
- Selon F. Leroy : " la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ".

La Stratégie est communément considérée comme l'apanage du dirigeant d'entreprise même si une approche collégiale est envisageable.

La finalité de la stratégie n'est pas seulement de dégager un profit ponctuel, mais d'assurer la pérennité de l'entreprise, même si les cas d'entreprises dont la performance reste durablement supérieure au marché sont extrêmement rares.

Enjeux du management : Le management consiste fondamentalement à répondre à trois questions :

- Quel modèle de création de valeur (V) utiliser afin d'assurer des profits durables à l'entreprise (quel est son modèle économique) ?
- Peut-on éviter l'imitation (I) de ce modèle de création de valeur par les concurrents, afin de dégager un avantage concurrentiel ?
- Sur quel périmètre (P) ce modèle de création de valeur est-il déployé ?

Ces trois dimensions, Valeur-Imitation-Périmètre (ou modèle VIP), résument l'essentiel des questions stratégiques.

Partie 1 : Les théories des organisations et du management :

Chapitre 01 - Approche classique de l'organisation.

Chapitre 02 - L'école des relations humaines.

Chapitre 03 - Comportement organisationnel et NFOT

Chapitre 04 - L'approche systémique

Chapitre 05 - Les écoles modernes

Chapitre 06 - Le modèle japonais

Partie 2 : Le processus de management :

Chapitre 07 - La planification

Chapitre 08 - L'organisation

Chapitre 09 - La direction

Chapitre 10 - Le contrôle

PARTIE 1 : LES THÉORIES DES ORGANISATIONS ET DU MANAGEMENT.

CHAPITRE 1 – L'ÉCOLE CLASSIQUE DU MANAGEMENT ET DES ORGANISATIONS

1- Taylor ET l'OST :

Le contexte d'apparition du taylorisme :

L'environnement économique : La caractériser de fin de XIX^e siècle par l'émergence d'organisation conçue pour la production de masse de produit faiblement différenciés destinés à être vendu sur le marché non segmentés./Les relations professionnelles : Un seul homme était en mesure d'accomplir un ensemble des tâches sans intervention aucune de la part des concepteurs.

Le contexte culturel : le scientisme Le modèle de l'entreprise tayloriste s'inscrit dans un contexte culturel scientifique. Ce scientisme est d'abord une confiance excessive dans les progrès de la science, dans leurs effets bénéfiques pour la société. Mais connaissance scientifique doit permettre d'échapper à l'ignorance dans tous les domaines .

Le système de Taylor : Taylor s'inscrit dans un mouvement plus général de la rationalisation industrielle qui se développe fin du XIX^e et début du XX^e siècle.

L'analyse des causes de la faible productivité :

- Le problème réside dans le freinage volontaire et la flânerie systématique.
- Le but consiste à concilier des salaires élevés est un faible coût de travail
- Le freinage apparaît comme une stratégie rationnelle. C'est le système qui rend (empirique)
- Proposition en matière d'organisation du travail.

Proposition en matière d'organisation du travail : La base de son système repose sur une analyse des temps, des gestes de telle façon qu'en échange d'argent à la pièce considéré comme stimulante, on arrive à la productivité maximale de l'ouvrier. Mais cette manière d'organisation le travail ne peut se faire par les travailleurs eux-mêmes. Il faut s'en remettre à des experts en étude des temps

Alors à côté des travailleurs il faut créer les bureaux des méthodes pour préparer le travail. Ainsi peut-on hiérarchiser l'entreprise suivant une structure logistique des fonctions :

- Opération de fabrication simple et répétitive ;
- Agents de maîtrise qui surveillent la bonne exécution des règles ;
- Services de contrôle pour apprécier les résultats ;
- Bureaux de méthode pour préparer le travail.

1 La conception de l'homme au travail : l'homo économique

L'ost repose sur deux postulats de l'homme au travail. =>D'abord il est être paresseux qu'il faut encadrer en vue d'atteindre la productivité, Taylor analyse les caractéristiques de l'organisme humain comme s'il s'agissait d'une machine avec l'objectif de le rendre performant =>Il y a toujours une seule et bonne manière d'agence les ressources humaines et techniques de l'organisation pour maximiser la productivité et par voie de conséquence le profil Trois conséquences majeures de la gestion taylorien :

- L'ouvrier perd le savoir technique au profit des experts en organisation.
- L'ouvrier perd le contrôle social du travail puisque la seule stratégie gagnante consiste pour lui à se

soumettre aux nouvelles règles du jeu de la définition desquelles il est totalement exclu.

- L'ouvrier perd le contrôle de l'organisation et se trouve asservi à des procédures dont le respect est assuré par la hiérarchie.

Les principes fondamentaux de Taylor :

- Division sociale du travail (division verticale) : séparation des tâches d'exécution et de conception.

Alors : la conception=direction et ingénieur. Le contrôle=contremaître et agents de maîtrise.

L'exécution=ouvrier.

- Division techniques du travail (division horizontale) : parcellisation des tâches de travail en opération simple. Le travail est vidé de son intérêt et devient du travail miette.
- Le travail est normé et chronométré par les contremaîtres. Les ouvriers doivent respecter les normes de gestes et de temps. Cela permet de limiter la porosité du travail et les temps morts.

2- Henry Ford :

L'idée générale de Ford consiste dans le fait que la meilleure manière de faire une automobile c'est de faire une automobile comme une autre automobile de les faire toutes pareilles alors que jusque-là les voitures étaient fabriquées à façon en petites séries et réservées aux riches, il invente ainsi une industrie automobile.

Les principes de modèle fordiste :

- **Le travail à la chaîne** : ce principe repose sur l'idée que ce n'est plus l'ouvrier qui circule autour du produit qu'il fabrique mais c'est le produit qui circule sur la ligne de montage devant une série d'ouvriers fixés à leur poste. Alors cette innovation consiste à ôter à l'ouvrier la maîtrise du temps au profit de la machine entièrement mécanisée la chaîne apporte le travail à l'ouvrier au lieu d'amener l'ouvrier au travail.
- **La standardisation des biens de production** : H Ford également la standardisation des pièces détachées. Alors le système la permet à Ford de produire des automobiles à un coût plus faible que ses concurrents. Sa conception de l'automobile de masse uniforme a failli le conduire à la faillite quand General Motors menacé par le succès de la T décida de proposer à ses clients de choisir la couleur de leurs véhicules alors que toutes les Ford T étaient noires.
- **Le principe du \$5 a day** : au fond il partage la psychologie sommaire de Taylor sur la motivation de l'homme au travail. Toutefois alors que Taylor lie automatiquement le salaire au rendement individuel, Ford est plus prodigue sur le chapitre de l'argent. C'est un visionnaire Ford vise deux objectifs. Le premier face à une instabilité ouvrière dans sa compagnie il cherche à fidéliser ses ouvriers par un système de rémunération attractif. Le deuxième est de permettre aux ouvriers le pouvoir d'acquiescer des automobiles qu'ils produisent par l'augmentation de leur pouvoir d'achat.

3- Henri Fayol :

Fayol développe quelques années après Taylor. Une théorie de l'organisation qui prend en compte toute la complexité de ce qu'il appelle la fonction d'administrative. Il tenta de dégager des principes de gestion qui permettraient aux ingénieurs et cadres diriger avec efficacité les travailleurs et les entreprises. En fait, il cherchait à cerner les composants d'un enseignement et d'une formation en administration et gestion des entreprises Alors donc il considère l'entreprise comme un tout organisé (un corps social) Les fonctions (ou activités) de l'entreprise sont suivant, selon Fayol :

- Fonction technique (production, transformation, fabrication)
- Fonction commerciale (achats, ventes, échanges)
- Fonction comptable (enregistrement des opérations comptable)
- Fonction financière (recherche et gérance des capitaux).
- Fonction de sécurité et d'hygiène (protection des biens et des personnes)

- Fonction administrative (prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle)

Les cinq premières groupes d'activités sont bien connus et appliquées dans les entreprises, alors que pour les activités administratives un effort de clarification et de conceptualisation est encore nécessaire afin d'en optimiser l'application.

Alors pour administration il faut :

- Prévoir : c'est-à-dire scruter l'avenir et établir des programmes d'action
- Organiser : fournir les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs et mettre en place les fonctions requises
- Commander : c'est donner au personnel l'impulsion directrice.
- Coordonner : c'est assurer l'intégration des activités, unir et harmoniser tous les actes et les efforts.
- Contrôle : veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.
- L'art d'administration des entreprises est donc celui de prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler par les procédés dont les uns ont une rigueur scientifique, les acteurs font appel à des modes de connaissance irrationnels, le flair, l'intuition, le sentiment.

Les principes de Fayol :

- Division : il faut répartir le travail entre les employés et les services pour favoriser la spécialisation des tâches.
- Autorité : l'autorité doit toujours s'accompagner d'une responsabilité égale.
- Discipline : il faut utiliser les sanctions pour encourager un effort collectif.
- Unité de commandement : chaque employé ne doit se rapporter qu'à un seul.
- Unité de direction : toutes les activités de l'entreprise doivent viser un même but.
- Subordination des intérêts personnels à l'intérêt générale.
- Rémunération : les travailleurs doivent recevoir un salaire équitable.
- Centralisation : le pouvoir décisionnel doit être concentré aux plus hauts échelons hiérarchiques.
- Hiérarchie : il doit exister une voie hiérarchique bien définie du PDG à l'opération.
- Unité de personnel : il faut créer un climat social favorable au sein de l'organisation pour que le personnel soit solidaire.
- Ordre : cette règle doit s'appliquer à la fois aux ressources humaines et matérielles.
- Équité : il faut être juste avec le personnel.
- Initiative : les cadres et les responsables doivent encourager leurs subalternes à faire preuve d'initiative, d'imagination et de créativité.
- Stabilité du personnel : les chefs d'entreprise doivent réduire le turn-over. Facteur d'insatisfaction

4- Max Weber et la bureaucratie :

La bureaucratie n'est nullement le signe de l'incompétence de ses employés : il s'agit bien plutôt d'un ensemble de structures dont le fonctionnement a pour résultat de gaspiller la compétence. Elle n'est pas limitée uniquement aux pays sous-développés, ni aux sociétés communistes ou capitalistes.

La bureaucratie selon M. Crozier est un type d'organisation caractérisée par :

- Un développement poussé des règles interpersonnelles, du formalisme.
- La multiplication des niveaux hiérarchiques.
- Une centralisation chronique des décisions

Le modèle Weébérien : Selon cet auteur, la bureaucratie a permis le développement de la société industrielle. Elle est une nécessité rationnelle d'organisation du travail et des rapports humains

Max Weber distingue trois dans son ouvrage le savant et le politique trois types de légitimité :

- La légitimité rationnelle : elle s'impose en vertu de la croyance en la validité d'un statut légale. Elle recevoir le droit, l'ensemble des règle impersonnelles qui régissent un système d'administration.
- La légitimité traditionnelle : elle prend sa source dans le passé, c'est-à-dire les coutumes sanctifiées par l'habitude enracinée en l'homme de les respecter.
- La légitimité charismatique : le charisme repose sur la croyance dans les qualités exceptionnelles d'un individu ; il peut s'agir d'un prophète, d'un saint voire un manager.

Le modèle bureaucratique :

Les principes de bureaucratie :

- Les fonctionnaires y sont personnellement libres et n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction.
- Dans une hiérarchie solidement établi.
- Avec des compétences de la fonction bien définies.
- En vertu d'un contrat donc en principe sur le fondement d'une sélection ouverte selon la qualification professionnelle.
- Ils sont payés par des appointement fixes gradués suivant le rang hiérarchique et les responsabilités assumées.
- Ils voient s'ouvrir à eux une carrière selon l'ancienneté ou les diplômes, ou selon les deux.
- Ils travaillent séparés des moyens de production
- Ils sont soumis à une discipline stricte et à un contrôle

Les avantages de la bureaucratie :

C'est la rationalité la science qui remplace l'intuition et l'arbitraire.

- La formulation de règles formelles permet d'impersonnalité les relations du travail usage privilégié de l'écrit en tant que dispositif de légitimation d'officialisation.
- Discipline, rigorisme, justice et équité.
- Les règles accentuent la précision, la permanence et éliminent l'incertitude.
- Augmentent la productivité. Les principes de bureaucratie :
 - Division du travail : permet d'accroître l'efficacité l'expertise se développe avec la répétition de la tâche
 - La communication verticale : permet la coordination des opérations du haut vers le bas de la hiérarchie.
 - Les normes écrites : l'échange d'informations s'effectue par écrit ce qui réduit les différences d'interprétation.
- La structure hiérarchique : déterminer la communication et l'autorité.
- Le leadership est formel respect du niveau hiérarchique.
- Les règles normalisées : garantissent la standardisation du travail

CHAPITRE 2 - L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINS

1) Les expériences de la Western Electric :

Elles ont été réalisées entre 1924 et 1932 à l'usine Hawthorne de la Western Electric. En dépit des efforts déployés par la direction en matière des conditions physiques et des avantages sociaux ; les règnes d'insatisfaction et de démotivation étaient nombreux : rotation du personnel, freinage, non-qualité, conflits ; absentéisme etc. et à partir de 1928 qu'il refait des expériences semblables.

Mayo s'est rendu compte qu'il n'y avait pas les conditions «matérielles» qui entraînent en ligne de compte dans l'expérience et qui celle-ci était assemblément faussée par un effet de groupe.

En effet l'équipe isolée pour l'expérience n'était plus et l'ensemble de ces expériences met en évidence l'importance des relations interpersonnelles. Dans la situation du travail E. Mayo a mis en évidence d'une part, le besoin social d'intégration et d'une autre part, la dynamique du groupe dans le domaine managérial, l'effet Hawthorne se traduit par les données suivantes ; on obtient de meilleurs résultats :

- S'en intéressent à ses collaborateurs.
- En lui permettant de travailler dans une bonne ambiance.

2) L'entreprise comme système sociale :

La fonction de l'entreprise est double une fonction économique qui sert à fournir des biens et des services et une fonction de satisfaction de ses membres. L'entreprise comme organisation sociale se caractérise par une organisation formelle et informelle. L'organisation formelle se rattache à l'organigramme, aux règles édictées par la direction l'organisation informelle réfère aux contacts et interaction c.-à-d. aux relations interpersonnelles qui y existent.

Deux logiques traversent l'entreprise :

1. Logique du coût et de l'efficacité : organisation formelle.
2. Logique des sentiments : organisation informelle.

3) Type de management et de conception du travailleur :

On le sait maintenant la découverte des dimensions du facteur humains :

- L'homme est mû par d'autres motivations plus fines que les services.
- L'homme a un cœur et pas seulement des mains.
- Il est ou non motivé par son travail.
- Il est satisfait ou non de ses conditions de travail.

Ceci dit, le gestionnaire doit maîtriser le savoir du sociologue car c'est à des faits humains et sociaux qu'il aura à faire face bien plus que des problèmes économiques et techniques.

Et pour contrôler le facteur humain dans l'entreprise il est nécessaire :

- de motiver les salariés en leur montrant le sens de leur travail.
- d'améliorer la cohésion du groupe de travail.
- d'attacher une importance à l'information et à la communication.
- de créer des conditions de travail favorables.
- de changer le mode management qui ne doit plus être autoritaire ms encourageant.

4) Portée et limite de la théorie des ressources humains :

L'école des relations humains ne remet que partiellement en cause le système Taylorien. E. Mayo est un expert pour les entreprises.

De notre point de vu, le management est basé sur les ressources humains se caractérise par un effort d'ouverture vers la dimension sociale si les relations humains représentent une théorie est une pratique son aspect endoctrinent l'identifie à une idéologie qui transcende cette pratique et la consolide par ailleurs, l'école des relations humaines ne se préoccupait guère de l'influence des relations entre les syndicats et la direction sur les attitudes des groupes de travail.

CHAPITRE 3 – COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL ET NFOT :

1- Les théories de la motivation : il est impossible ici de rendre compte de l'ensemble des approches centrées sur l'étude de la motivation.

A- Abraham Maslow (1908-1970) : son hypothèse est que le comportement au travail ne peut être productif que s'il trouve dans l'entreprise une occasion de réalisation personnelle, de satisfaction de ses besoins.

- Besoins physiologique : sont liés à la survie, besoin de nourrir, de repos, de logement, etc.
- Besoins de sécurité : besoin de protection contre le danger, la menace
- Besoins d'appartenance : besoins de faire partie de divers groupes, d'échanges avec les autres.
- Besoins de reconnaissance : représentent le besoin d'avoir une bonne estime de soi et des autres.
- Besoins d'actualisation besoins de perfectionnement, utilisation maximale de ses aptitudes.

B- F. Herzberg : cet auteur affirme les travaux de Maslow, il pose deux questions à ses employés :

1-qu'est-ce que vous aimez dans votre travail ?

2-qu'est-ce que vous n'aimez pas dans votre travail ?

En se basant sur les réponses obtenus : il a identifié deux catégories soient les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation qui provoquent des effets positifs sur la satisfaction qu'il retire de son travail.

Selon Herzberg, Les facteurs de motivation ou les facteurs d'hygiène :

- l'accomplissement de soi ;
- la reconnaissance ;
- le contenu du travail ;
- les responsabilités ;
- l'avancement politique de l'entreprise efficace ;
- les relations interpersonnelles ;
- La rémunération ;
- les conditions de travail ;
- La supervision.

2- Les théories de comportement organisationnel : ces théories remettent en cause les méthodes de gestion traditionnelle.

A-Douglas Mac Gregor(1906-1964): Mc Gregor s'est fait connaître grâce à sa théorie X et Y selon lui l'organisation classique n'utilise qu'une faible part du potentiel des individus dont la mesure où elle ignore les besoins sociaux .Il oppose alors deux formes extrêmes de management. Deux attitudes fondant le comportement des dirigeants.

- l'un fondé sur le contrôle et la sanction ;
- l'autre reposant sur des objectifs élaborés de manière concentrée des responsabilités.

L'attitude du dirigeant y entraîne la liberté d'action qui se traduit par l'application du travail qui incite la prise des responsabilités et l'initiative.

B-Kurt Lewin et la dynamique de groupe : les travaux de Lewin sont pratiquement consacrés aux problèmes de leadership et à la dynamique des groupes.

- **les différents modes d'exercice de leadership :**

- le leadership autocratique : use des ordres pour diriger les activités du groupe et se tient à l'écart du groupe.
- le leadership démocratique vise à encourager les membres du groupe à faire des remarques, des suggestions.
- le leadership « laisser faire » ne s'implique pas dans la vie du groupe.

- **la dynamique des groupes** : le groupe est un ensemble vivant en ensemble de personne interdépendantes, il n'est pas une simple collection d'individus mais un ensemble dont les éléments entretiennent de multiples relations ;Luis découvrait que le degré d'implication est plus important dans un petit groupe en discussion que dans une assemblée passive amenez chez les participants des modifications de comportement plus importantes et plus durables.

C- Le modèle de Rensis Likert : Likert affirme que c'est en recourant à la gestion participative que l'on peut inciter les travailleurs à atteindre un haut niveau de performance la notion d'équipe et de maillon remplace celle de la hiérarchie :

La base théorique qui soutient cette forme d'organisation comprend :

- L'organisation ;
- les groupes en situés en sommet de la pyramide ;
- le style de gestion des dirigeants ;
- l'autoritarisme ;
- le paternalisme ;
- la consultation et la participation.

3- L'approche sociotechnique : selon cette approche, social et la technique sont en interaction constante. leurs travaux reposent sur un double critique :

1-la première critique concerne les conceptions classiques de l'organisation qui considère l'E/se compte un système fermé.

2-le deuxième s'adresse à l'école des relations humaines qui a tendance à séparer et faire coexister le système formel et le système informel de l'organisation.

A- Organisation en groupes semi-autonomes de production : la mise en évidence de ce projet constitue la première expérience de travail en équipe semi-autonome.

B- L'exemple de VOLVO en suède : en 1971, début le projet de construction d'une nouvelle usine d'assemblage de voiture à Kalmar c'est un exemple d'équilibre sociotechnique réussi comme le rappelle Gyllenhammar.

4- Les NFOT :

Les NFOT ont pour objectif, tout à la fois l'augmentation du rendement de l'entreprise par la modification des variables de productivité ainsi que l'humanisation des conditions du travail dont le but de favoriser l'accomplissement individuel. En fait les NFOT s'intéressent tout particulièrement à l'organisation du travail et par conséquent rejoignent directement la structure organisationnelle et son influence.

CHAPITRE 4 – L'APPROCHE SYSTÉMIQUE.

1) L'approche classique vs l'approche systémique :

La systémique n'est pas une théorie de l'organisation, il s'agit d'une altitude d'esprit particulière. La systémique est une boîte à outils intellectuels mieux adaptés que les concepts de la logique classique pour penser la complexité.

- ***l'approche classique :***

C'est un système fermé ou en trouve une division en éléments simples et une causalité c.-à-d. méthodes analytiques mais par contre l'approche systémique se caractérise par un système ouvert et une analyse des interactions des éléments de système avec l'environnement. Et une causalité circulaire ou holiste. L'approche classique essaie d'expliquer l'objet en le décomposant et en recherchant les éléments simples qui constituent la base.

- ***les caractéristiques des systèmes :***

- **L'ouverture de système :** car le système est une unité complexe donc on ne peut prédire son comportement uniquement à partir de ces éléments constitutifs. Le système est également une unité paradoxale car considéré sous l'angle des constituants.

- **L'interdépendance :** le système est composé de plusieurs sous-systèmes interreliés.

- **La dynamique :** le système n'est pas statique. Il change sous la contrainte pour s'adapter aux évolutions de son environnement

- ***l'entreprise un système ouvert :***

Appliqué à l'entreprise l'approche systémique conduit à identifier 5 éléments caractéristiques :

- **Les éléments différenciés :** ce sont les ressources matérielles humaines et financières les informations etc.

- **L'environnement :** L'entreprise ouverte dans un contexte où elle échange des produits ou des services avec des organismes externes.

- **Les procédures de régularisation :** ce sont les décisions prises par les dirigeants et ses membres pour recruter son fonctionnement en fonction des objectifs.

- **L'objectif :** L'entreprise est orientée vers l'atteinte de ses objectifs son évaluation est fonction de ses résultats

- **L'interdépendance :** les sous-systèmes de L'entreprise sont interdépendants dont il faut tenir compte.

- **La complexité :** L'entreprise doit faire face à la complexité croissante des phénomènes économiques, sociaux et technologiques.

- **Ouverture :** toute entreprise est imbriquée dans son environnement dont elle dépend pour atteindre ses objectifs.

- **Évolution :** L'entreprise comme système ouvert évolue au sein d'une société et interagit avec des organisations concurrentes.

En dernier la théorie de système a de nombreuses conséquences pour L'entreprise :

- * L'entreprise est un système complexe d'éléments en interrelations.

- * La finalité du management n'est pas concevoir un ordre parfait mais de trouver un chemin entre l'ordre et le désordre.

- * L'avenir de L'entreprise est lié à sa capacité d'adaptation à l'environnement : elle doit anticiper son évolution et le transformer.

CHAPITRE 5 - LES ÉCOLES MODERNES

Plusieurs courants ont participé à élaborer la théorie moderne des organisations.

1- Le courant mathématique :

C'est utilisation des modèles mathématiques pour comprendre et résoudre certains problèmes complexes qui se posent au gestionnaire. Il né pendant la deuxième guerre mondiale pour répondre aux besoins, des armées en matière de logistique.

Il s'est développé ensuite dans le domaine de la gestion des entreprises.

Il repose sur des méthodes quantitatives de gestion et l'usage de l'ordinateur assure une préparation scientifique et rapide des décisions.

Ces méthodes quantitatives se composent plusieurs disciplines comme :

- * la recherche opérationnelle.
- * le calcul statistique et les mathématiques financières.
- * la théorie de la décision dans un environnement certain.
- * la théorie de la prise de décision en univers incertain, aléatoire ou hostile.

Les méthodes quantitatives sont liées à :

- La gestion des opérations : elle concerne la résolution des problèmes relatifs à la production, etc.
- Le système d'information de gestion : ils permettent aux managers d'obtenir des renseignements qui aident à prendre les décisions.

2- L'école néo-classique :

C'est une synthèse entre l'école classique et l'école de relations humaines. Elle adopte double approche :

- normative : proposition de "recettes" simplistes applicable à toutes les entreprises.
- pragmatique : elle est orientée vers la pratique et sans théorisation.

A- F. Peter Ducker :

Il explique la réussite de l'entreprise dépend d'une bonne organisation de la responsabilité de ses membres et la garantie de la sécurité d'emploi et du revenu.

Il préconise la DPO : fixer des objectifs aux employés à attendre.

Il définit les tâches à accomplir par le manager et qui sont :

- * La fixation des objectifs ;
- * L'organisation du travail ;
- * La motivation du personnel ;
- * Le contrôle par les normes ;
- * La formation du personnel ;

L'instauration des systèmes d'information et de communication.

B- O. Gélina et la DPPO :

Pour lui, l'efficacité de l'entreprise repose sur trois règles : l'innovation, la concurrence et la finalité humaine pour assurer cette efficacité, il précise les tâches de la direction générale. Cette dernière doit définir :

- * La politique générale : c'est choisie les buts à l'aide de politiques et d'objectifs.
- * La structure des responsabilités : elle doit être légère, composée des organes ayant des objectifs mesurables et motivants.

CHAPITRE 6 – LE MODÈLE JAPONAIS

1) **la théorie Z** : partant des résultats considérés comme impressionnants des entreprises japonaises dans les années 70 .il y trouve 6 caractéristiques fondamentales :

1-1 caractéristique de la gestion à la japonaise :

- L'emploi à vie une fois par an, les grandes firmes procèdent au recrutement des lauréats, une fois engagé le nouveau recru reste dans l'entreprise jusqu' à sa retraite.
- L'évolution et la promotion se font pas l'intégration on groupe : quel que soit son grade chaque employé appartient simultanément à plusieurs groupes du travail dotés chacun d'une mission particulière.
- Des carrières non-spécialistes : l'entreprise nipponne pratique systématiquement la rotation des fonctions.
- Le ring : la prise de décision : quand il faut prendre une décision important, tous ceux qui se trouvent impliqués sont invités à participer.
- Valeurs collective : les japonaise ont un sens collectif de la responsabilité et n'utilisent pratiquement jamais des stimulants individuels tels que la rémunération a la pièce.
- prise en charge totale de l'individu : l'entreprise japonaise tisse des relations inclusives englobant la vie sociale et l'économie. Elle constitue en fait une structure paternaliste.

A –Comment faire face au défi Japonais Z :

- l'emploi à long terme : l'entreprise Z cherche à retenir son personnel puisqu'elle a investi en le formant à travailler de manière efficace.
- Le développement de la carrière : l'entreprise ne met pas plusieurs années à évoluer son personnel et à lui offrir une promotion.
- l'existence d'une philosophie de gestion : l'explicite et l'implicite forme une sorte d'équilibre dans l'entreprise.
- la prise de décision participative : la prise de décision dans l'entreprise Z est typiquement participative et se fait selon un consensus.
- L'égalitarisme : Il implique que chacun puisse jouir d'une certaine discrétion et de l'autonomie parce qu'on japon permet la mise en œuvre de 3 qualités dans le travail :
 1. La confiance : la confiance de la part des salariés valoir les rapports de travail.
 2. La subtilité : de manière à mettre l'accent sur toutes les dimensions implicites des relations de travail.
 3. La proximité pas de grande distance hiérarchique entre supérieure et subordonné.

2) Le Toyotisme (ou l'Ohnisme) : Selon OHNO est :

*La production «juste à temps»

*l'auto-activation de la production, qui est basée sur la déspecialisation et la polyvalence des ouvriers

L'objectif est attendu l'organisation optimale et la production en séries restreintes de produits différenciés et vraies. Il s'agit donc de la contrainte de la méthode de Ford qui visent à réduire les coûts des voitures en quantité croissances et de produit identique, pour Taylor la méthode consistait dans la rationalisation et intensification du travail, pour OHNO. IL s'agit partir du stock pour éliminer les sous-effectifs et rationaliser la production.

3) Principe et techniques du modèle :

A- Deux principes de base : auto-activation et «Jat».

*L'auto-activation : est basée sur la déspecialisation et la polyvalence des ouvriers. Elle a pour objectif d'éviter les rebuts et les défauts de fabrication.

*Le juste à temps : cette méthode de production constitue le 2ème grand principe du toyotisme. L'idée de base est de considérer que les stocks sont une source de coûts inutiles. L'objectif de JAT est l'élimination des gaspillages et la réduction des coûts.

4) le modèle d'entreprise japonaise :

Les principaux arguments avancés en faveur de la figure de la firme japonaise.

Les caractéristiques de l'entreprise japonaise : L'entreprise japonaise conçue en fait à partir du modèle Taylorien est lieu d'affirmation d'un ensemble d'innovation dans en gestion du travail dans les usines. Elle met avant :

- lignes de communication transfonctionnelles.
- Rapports entre firme conçu comme un réseau de relations entre firme même et ses fournisseurs et sous-traitants.
- Coordination du travail.
- Les intérêts des employés comme ceux des actionnaires sont pleinement pris en compte.
- La flexibilité interne.
- Primat du marché et des impératifs de la commercialisation.

On peut dire comme conclusion que le Taylorisme est contre la flânerie des hommes, Le Fordisme contre la flânerie des machines ms l'ohnisme, la «Japonisation» contre la flânerie des stocks.

Pour réussir la mise en place de ce modèle de gestion, son adaptation à l'environnement local est indispensable cette adaptation requiert une double analyse :

- La séparation des éléments managériaux et des éléments socioculturels du modèle japonais.
- L'identification des éléments socioculturels locaux.

PARTIE 2 : LE PROCESSUS DE MANAGEMENT.

CHAPITRE 7 – LA PLANIFICATION

La planification est une activité banale et quotidienne qui fait partie de notre vie. Elle oblige à déterminer l'objectif visé et à mettre en œuvre les moyens pour l'atteindre. La planification consiste à déterminer de quelle façon les ressources d'une entreprise seront utilisées pour obtenir les résultats escomptés.

I) L'évolution de la planification :

La planification n'est pas un concept neuf. En des missions de l'administrative des entreprises, nous distinguons 4 périodes importantes pour la planification.

1. Pendant la moitié du XXe siècle, la planification reste à un stade embryonnaire, elle se limite à la mise en place de budget et de système de contrôle à court terme.
2. Après la seconde guerre mondiale et du fait de la croissance économique et développement rapides des marchés les entreprises ont peu pour souci de se donner les capacités de satisfaire quantitativement la demande croissante des biens.
3. Après les «trente glorieuses» la planification a connu une véritable remise en cause. On peut observer des approches plus globales plus réactives et «stratégiques».
4. Les années nonante sont le prolongement de la période précédente. L'incertitude va entraîner une vague de scepticisme et de désillusions à l'encontre de la planification stratégique.

II) les étapes du processus de planification :

Il n'existe pas de procédure de planification universelle. Chaque entreprise doit rechercher et adapter ses méthodes de la planification à sa structure et son organisation.

A - le diagnostic : la planification est le résultat d'un diagnostic ce dernier permet de faire le point sur une situation à laquelle on est confronté.

→ **L'analyse de l'environnement :** En s'inspirant de la systémique, nous considérons l'entreprise comme un système ouvert entretenant des relations avec son environnement.

a) Les composantes de l'environnement : l'environnement économique comprend les éléments suivants :

- Le marché : type de marché, évolution, stratégie des concurrents.
- La technologie : variable selon les secteurs, en évolution plus ou moins rapide.
- La réglementation économique cadre juridique de la concurrence et des ententes, taux d'inflation fiscalité, etc.

b) La mesure de l'évolution des facteurs suivants :

- La concurrence existante : il faut identifier la volonté d'action de chaque concurrent et de formuler des hypothèses sur la stratégie qu'il pourrait mettre en œuvre et sur ses réactions à tel ou tel événement.
- Concurrence potentielle : la concurrence ne s'arrête pas aux entreprises existantes on doit les possibilités de nouveaux arrivants disposant de ressources importantes.

→ **Analyse interne :** le but de l'analyse interne est de bien connaître l'entreprise et d'évaluer sa capacité opérationnelle.

a) Caractère de l'entreprise : nature de l'entreprise – activité - structure.

b) Les critères de planification :

* **les critères commerciaux :** ils situent l'entreprise par rapport à ses marchés à ses concurrents EXICA, part de marché

* **les critères financiers :** ils apprécient la rentabilité de la structure financière de l'entreprise.

* **les critères industriels :** ils portent sur la structure industrielle. Ex : nombre d'usines leur fabrication.

c) La stratégie : la stratégie s'appuie sur les points forts de l'entreprise et s'efforce de corriger les faiblesses. Une stratégie est une action possible permettant d'arriver à la résolut^o du problème.

B - L'élaboration de la stratégie : la direction de son générale disposant d'une connaissance suffisante de l'entreprise et de l'évolution de son environnement va élaborer sa stratégie en cherchant les voies d'action qui s'ouvrent à elle.

a) Examen de la compétitive du champ d'activité :

Dans un contexte caractérisé par l'intensification de la concurrence, par la stagnation du pouvoir d'achat, le succès repose sur la compétitivité de l'entreprise.

b) Recherche des vecteurs de croissance :

***la spécialisation :** elle permet de consacrer l'exploitation d'un territoire limite, taille à la mesure de ses ressources et de ses aptitudes.

***la diversification :** les raisons diversification est multiple on citera saturation de marché, obsolescence des produits, diminution de la rentabilité la firme atteint ses objectifs mais ses possibilités financières excèdent ses besoins

***l'internationalisation :** dans le cadre de la mondialisation de l'économie toute entreprise qui possède un avantage distinctif valable est conduite à envisager l'extension de ses activités au plan international.

***la croissance interne :** elle signifie la création par l'entreprise d'une capacité nouvelle basée essentiellement sur la technologie.

***l'impartition :** est une coopération entre partenaires complémentaires désireux de développer leur créativité en dégageant une synergie commune.

***la croissance externe :** l'entreprise au lieu de créer des actifs, les acquiert par prise de participation, fusion, absorption peut ainsi accéder rapidement au leadership.

c) la planification proprement dite : deux niveaux de planification peut être distingué :

1- la planification stratégique : est le processus par lequel les dirigeants élaborent les objectifs généraux, les politiques et les stratégies qui faciliteront l'utilisation et l'affectation des ressources .on distingue deux conceptions en matière de planification stratégique :

* **Planification différencié :** l'écart stratégique est mesuré en terme financiers et commerciaux

* **Planification intégrée :** cette conception traite de manière intégrée des problèmes stratégiques et opérationnels.

2- la planification opérationnelle : s'effectue par les cadres intermédiaires et inférieurs, elle consiste à déterminer les moyens d'exécuter les plans stratégiques au niveau opérationnel des services.

3- les outils de planification :

***la prospective :** elle part du postulat que le futur n'est pas le prolongement passée, elle conduit à l'analyse des différentes causes qui font évoluer le monde moderne.

***la prévision :** la prévision part du passé et du présent pour explorer l'avenir, c'est une condition nécessaire pour l'élaboration de la planification opérationnelle et des budgets.

***la veille stratégique :** pour être totalement sur son environnement, l'entreprise met en place une veille stratégique ce système permet de comprendre et saisir toute les occasions sur le marché ; observer les concurrents pour gagner les contrats, ajuster les plans immédiatement.

CHAPITRE 8 - L'ORGANISATION

I - Définition :

La fonction organisation peut être comme étant le processus par lequel on combine, on dispose (on met de l'ordre) des ressources humains ; les ressources matérielles ; les ressources financières et l'aménagement des lieux (pour créer l'ambiance) nécessaire à la relation des objectifs. L'organisation implique coordination et mise en place de la structure. Elle exige la définition des structures, la répartition des responsabilités et de l'autorité et l'établissement des règles qui s'appliquent à l'attribution des tâches.

Exemple : La structure d'une grande entreprise diffère de celle d'un petit magasin.

II - Les structures des entreprises sont différentes :

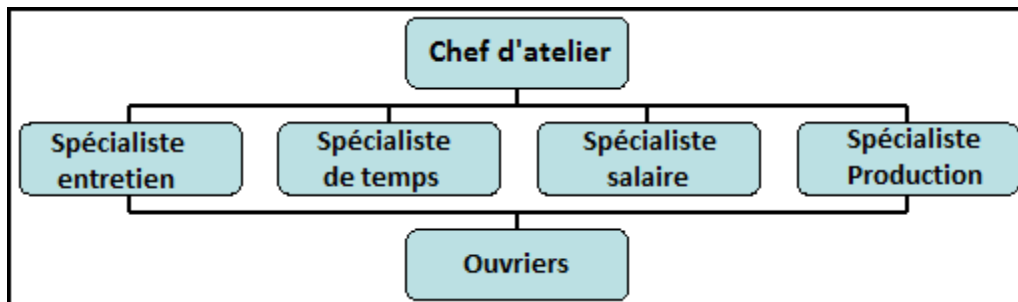
La structure d'une entreprise est souvent représentée par un organigramme qui schématise les relations du travail entre les différents services de l'entreprise.

Un organigramme est une représentation des rapports de subordination existant entre les fonctions, les services et les personnes à l'intérieur d'une entreprise. L'organisation présente :

- * Les différents composants d'une organisation ;
- * Les voies hiérarchiques reliant les unités organisationnelles ;
- * La nature du travail qu'effectue les différents services ;
- * Des niveaux hiérarchiques.

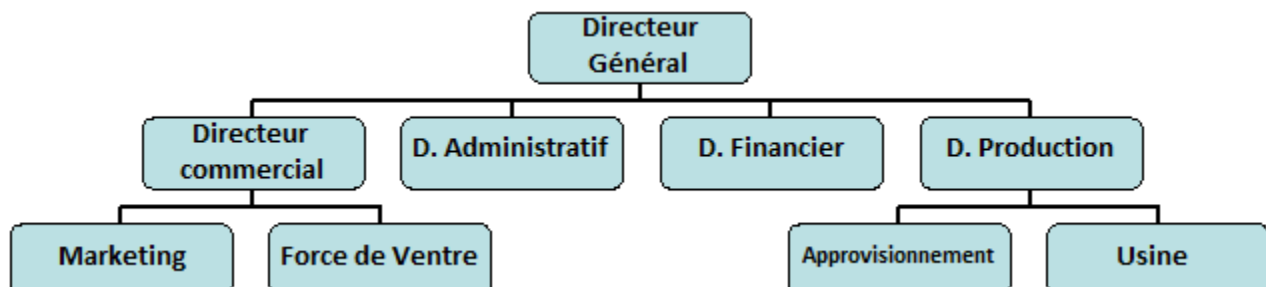
III - Les principes structures :

A - La structure fonctionnelle :



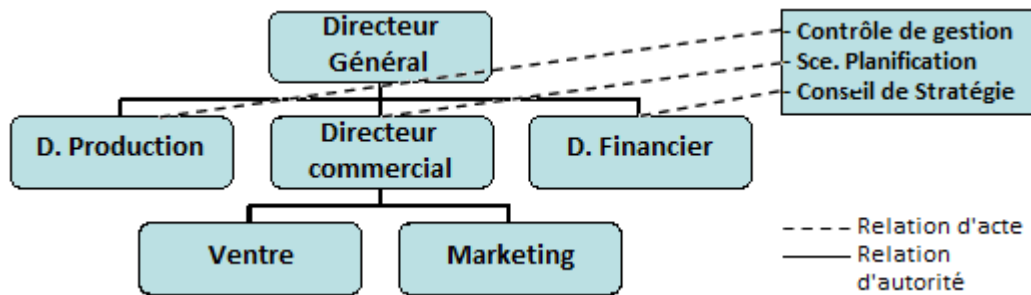
Cette structure proposée par Taylor se base sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité : Tout salarié dépend de plusieurs chefs chacun dans son propre domaine. Cette structure a pour avantage une grande spécialisation, cependant elle pose des problèmes de coordination des activités, peut favoriser certains abandons de responsabilités et constitue une source de conflit.

B - La structure hiérarchique :



Cette structure proposée par Fayol ; elle repose sur l'unité de commandement hiérarchique. Chaque salarié ne dépend que d'un seul chef. Ses avantages c'est que cette structure allie simplicité et clarté dont la définition des responsabilités, mais elle s'avère très rigide et décourage l'initiation des responsabilités des formateurs et établir un cloisonnement entre les différents services.

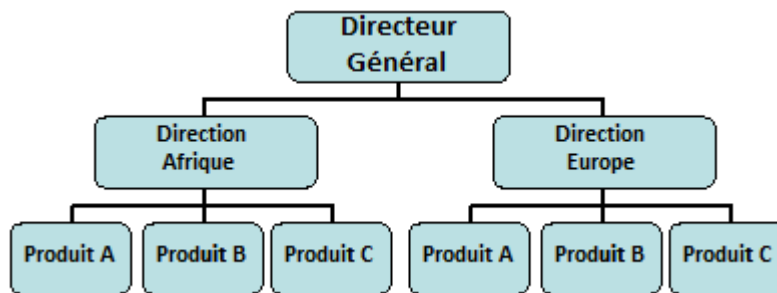
C - La structure Staff and Line (Hiérarchique - Fonctionnelle) :



Cette structure vise à partager l'autorité entre les chefs opérationnels et les chefs fonctionnelles qui conseillent et recommandent.

Elle cumule les avantages précédemment cités, cependant la création des Staff augmente le coût de fonctionnement de l'entreprise.

D - La structure divisionnelle (Décentralisée) :



La structure décentralisée géographiquement vise à répartir la production en zone géographique autonome. Elle se fait par les branches d'activité ou par régions géographiques, elle répartit le pouvoir de décision de l'autorité et de la reprise de la structure décentralisée pour produits répartis la production entre plusieurs divisions qui sont chacune responsable d'un produit.

CHAPITRE 9 - LA DIRECTION

La direction englobe plusieurs concepts :

- Concept de la motivation, la satisfaction et l'implication au travail.
- Le concept de leadership ou de commandement.
- Le concept de la gestion des conflits.
- Le concept de pouvoir et repartir l'autorité.
- * L'expectation : c'est ce que je me crois capable de réaliser.

C'est répondre à la question : est-ce que je suis assez compétent intelligent pour réaliser le travail ? C'est l'auto-évaluation, c'est l'image de soi.

Exemple : Le directeur me propose un poste de directeur de vente c'est une promotion. Étant donné que la négociation commerciale n'est pas mon point fort : J'aurai tendance à refuser une telle promotion. Ça veut dire que je ne peux pas être mature.

La politique de recrutement et de sélection : lorsque le gestionnaire veut recruter, c'est à trouver des diplômés et des coordonnées envoyés qu'il évalué les candidats aussi qu'il peut évaluer ses compétences et le poste qui lui convient.

CHAPITRE 10 - LE CONTRÔLE

Marché générique = marché de base ;

Groupe stratégique = groupe des entreprises qui adoptent la même stratégie ;

Le marché a deux sens : Offre et Demande ;

Vaille stratégique ?

Fichier non terminé !!