

CM2 Organisation et management

Diversité des organisations

=> 3 grands types d'organisation

- Privées

Entreprises : 3,6 millions d'E (50% morales 50% physiques)

- TPE (<10 salariés) : 3,5 millions
- PME (10 à 250) : 0,2 millions
- ETI

Tiers secteur

>1 million d'associations loi 190

- « La convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager les bénéfices »

Liberté d'association (convention euro des droits de l'H)

Statuts en préf ou assis de fait (pas person juridiq)

23 millions de membres

- Des champs d'intervention variés :
Sport (24%) Défens des droits et des causes (15%)
Culture (19%) Action sociale / santé (11%)
Loisirs (18%)
- Financements : 50% privé, 50 % public

1500 fondations

- « acte par lequel une u plusieurs personnes décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'un oeuvre d'intérêt général et à but non lucratif » loi 1987

=> Conseil d'administration

=> tutelle des pouvoirs publics (contrôle à priori, mb=> CA)

- Fondation d'utilité publique, abritée, d'entreprise de coopération scientifique, universitaire, partenariale

fondation abritée : c'est une fondation qui est créé pour l'ombre d'un organisme qui va s'occuper de sa gestion 30 organismes => l'Institut de France, la fondation de France, ...

- Des champs d'intervention variés :
Action sociale (27%), arts et cultures (19%), santé (18%)

20 000 coopératives

Organisation autonomes gérées par leurs membres

=> Participation économique des membres

=> Pouvoir démocratique : « 1 membre, 1 voix »

- Coopérative de production (SCOP et SCIC)

exemples : ECF et Alternatives économiques

- Coopératives de commerçants exemples : Leclerc, Optic 2000
- Coopératives agricoles (80% CA du secteur) exemples : Limagrain, Agrial, Danao
- Banques (banalisé) Groupe BPCE, Crédit Agricole

1800 mutuelles

- Organisations à but non lucratif visant la solidarité face aux aléas (maladie, accident, ..)
 => immatriculée au Régistre national des mutuelles
 => soumise au Code de la mutualité

- Principe :
 => Chaque adhérent (client) a une voix

- Mutuelle d'assurance
 exemples : MAIF, MMA

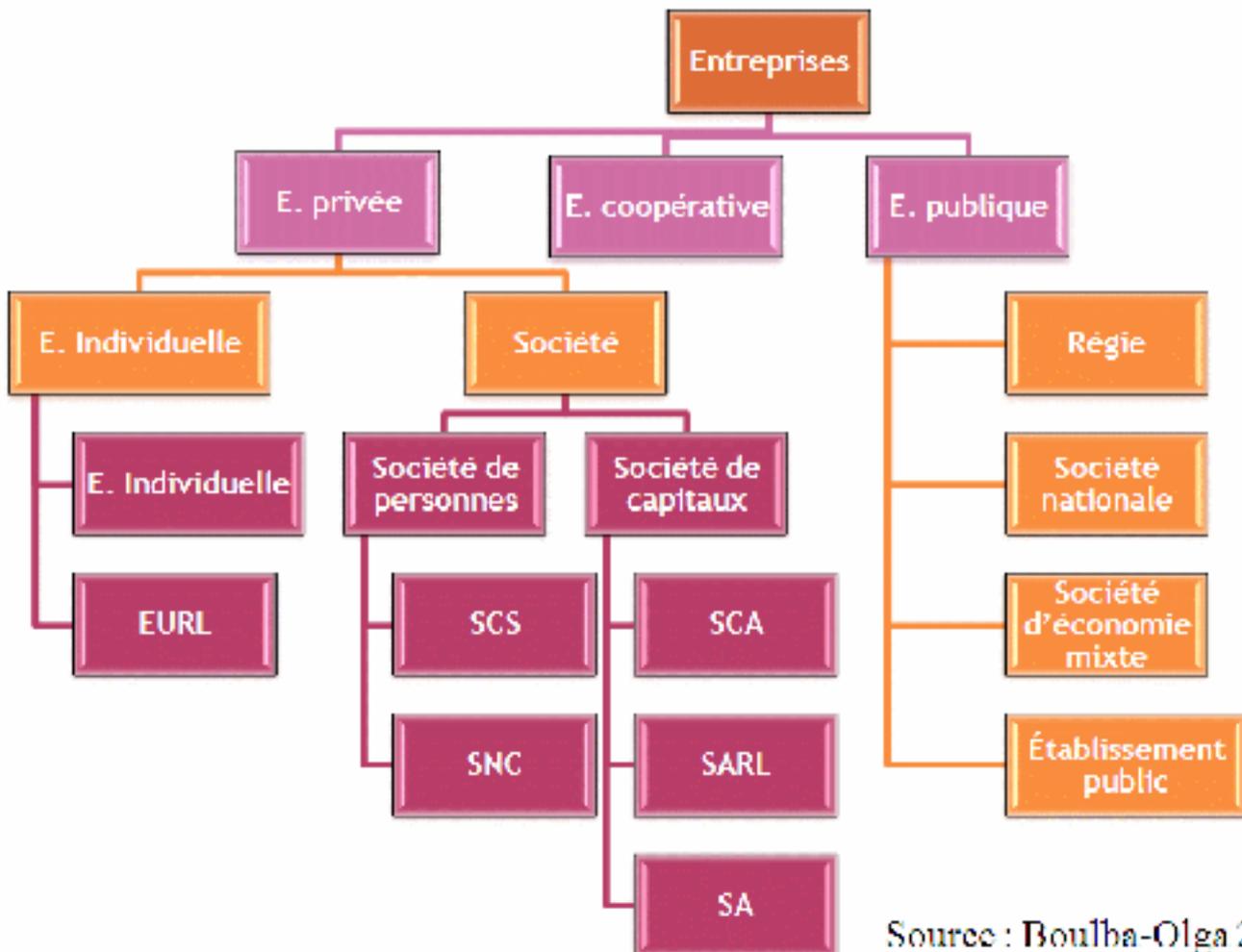
- Mutuelles de santé
 => Ni sélection ni majoration selon risque individuel

Qu'est ce que qu'une entreprise

- « la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes » (décret 2008-1354/ CEE696/93, INSEE)

- => Groupe : 1 ou + entreprises selon autonomie

- => Numéro SIREN à 9 chiffres (INSEE, base SIRENE)
 => Personnes physiques et sociétés



Les entreprises et l'état

- Entreprises publiques : (personne morale de droit privé, influence de l'Etat (majorité capital ou CA)
=> EDF, ADP, La Poste, La Française des jeux ...
- Etablissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC): (personne morale de droit public, gestion d'une activité de service public)
INA, RATP, SNCF, ONF, OSEO
Mais + complexe
son personnel => Code du travail
contrats avec usagers => droit privé

l'Entrepreneuriat en France

- Mesures législatives récentes d'encouragement
=> 2003 : loi Dutreil (SARL à 1€ de capital, simplifications)

	1999	2008	2010	2014
créations d'entreprises	200 000	327 000	622 000	550 000
défaillances	38 000	47 000	50 000	62 000

2008 : L'autoentrepreneur (2015 = nouveaux => micro Er)

=> Démarches : dispense RCS (déclaration internet) RESTAURE

=> Forme juridique : entreprise individuelle

=> Conditions : selon revenu fiscal et CA

=> Fiscalité : pas de TVA, mais forfait (impôt + charge)/ CA + Cotisation Foncière des Entreprises

=> Diffusion : 1 création/2, 50% sans CA (2010)

b) Quelques étapes dans l'histoire des entreprises

La manufacture (16ème et 17ème siècle)

- Production stratégique ou innovation technique jugée intéressante par l'Etat
=> Souvent par recrutement clandestin d'artisans étrangers
Lissiers flamands => manuf des Gobelins (Colbert)
=> Lettres patentes (roi) => privilèges
=> Production de très haute qualité (luxe pour le roi)
=> Artisans employeurs (famille, apprentis ..)
=> Réglemente les modes opératoires (inspecteur taux)
- Avantages : Protection de savoir-faire, haute qualité
- Limités : Monopsonne (syst fermé), peu d'initiative

La proto-industrie (18ème siècle)

- Plusieurs entreprises dans même ville/ région
- Division du travail entre :
Travail qualifié => atelier en ville
T peu qualifié à façon => travailleurs ruraux (femmes)

T peu qualifié à façon : l'entrepreneur confie les matières premières à quelqu'un qui travaille à domicile pour une réservation convenue à l'avance

- Avantages :
=> Trav ruraux disponibles, bon marché, peu mobiles

=> Limite investissements (locaux, machines ...)
=> Flexibilité => stoppe le travail à façon

- Limites
=> Limites économies d'échelle et machination

L'usine (19ème siècle)

- machine à vapeur => travail continu
- Travail à façon ou marchandage

Marchandeur (intermédiaire ou ouvrier sous traitant) gère au sein de l'usine une partie de la production, il vend sa production à l'entrepreneur et rémunère ses aides

=> paiement au temps passé
Gain de productivité (lvt en organisation) > industriel
Dvpt de ponctualité et de discipline

- Bcp de machines => production de masse
- Avantages : productivité/ coût
- Limites : aliénation du travail ?

Structure d'une organisation

- Structure = « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (Mintzberg 1979)

Au sein par exemple de la SNCF il faut coordonner les différentes tâches : ticket, conduire le train

- Division du travail et coordination

La hiérarchie

- principe hiérarchique
=> organisation décomposée en plusieurs niveaux
=> L'autorité obtenue par délégation du niv supérieur
=> Problème de coordination remonte au niv supérieur
=> Faire faire des choses désagréables à des gens qui ne veulent pas (travail => trivallium)

- Grandes entreprises au XIXème siècle
- Henri Fayol (1841-1925) est considéré comme l'un des fondateurs du management

14 principes (dont) :

principe hiérarchique

principe d'autorité et de responsabilité => vont de paire on ne peut pas commander sans être responsable

principe d'autorité : droit de commander et pouvoir se faire obéir

principe de discipline : le respect des conventions qui ont pour objet l'obéissance, l'assiduité k'activité, la tenue , les marques extérieures de respect

principe d'unité de commandement : pour une action, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef => exemple : armée

principe d'unité de direction : un seul chef et un seul programme pour une ensemble d'opérations visant le même but

La notion de discipline est fondamentale

Division du travail => différentes fonctions :
production finance administration
vente comptabilité sécurité

organigramme epi => schéma de synthèse

b) L'organigramme

Niveaux hiérarchiques

- Eventail de subordination (nb de subordonnés)
- Nombre optimal ?

-Moïse dans la Bible

Jethro à Moïse : « Choisis parmi tout le peuple des hommes capables, craignent Dieu, des hommes ... »

- Armée romaine (Marius)
- Fayol un des père fondateur du management, considère qu'il est plus facile d'encadrer des ouvriers pour un contremaître que un chef supérieur avec des chefs, car les tâches de l'ouvrier sont répétitives plus simples qu'un chef donc un contremaître peut gérer plus de personnes qu'un chef supérieur

15 ouvriers / contremaître

4 chefs / chef supérieur => plus on augmente les niveaux hiérarchiques plus le nombre d'ouvriers augmente

- Modernes : entre 4 et 11

Pratiques :

- Paradoxalement diminue
- dû à une augmentation de cadres

(on a une situation qu'on a des individus qui sortent du système scolaire de plus en plus formés, qui peuvent être cadres)

Avantages et inconvénients de la structure plate :

- Vitesse de la circulation de l'information
 - Nombre de niveaux hiérarchiques
- Structure haute => la circulation de l'information est lente, même
- Structure plate

Organigramme

- Structure fonctionnelle est un organigramme dans lequel sous le numéro 1 de l'organisation le premier niveau est constitué d'un certain nombre de fonctions.
- Structure divisionnelle dvp au début du XXème siècle du fait de dvpmt d'E internationales et diversifiées par marché (le type de clients auxquels on va s'adresser)
par produit
par zone géographique (car il y avait des entreprises internationales)

Dans une structure divisionnelle dans le premier niveau on a un découpage pas par fonctions mais par produit, marché, ou zone géo

- Structure matricielle est une structure qu'on ne peut pas représenter à travers un organigramme
- Structure réseau
Ex: Sejer, (Nathan, Bordas ...) => chaque maison se gère comme une petite E => chaque maison est en concurrence , il y a un certain nombre de ressources qui sont mutualisées

L'organigramme

Quelques avantages et inconvénients (ou risques) pour chacune des structures

	Avantages	Inconvénients
Structure fonctionnelle	Favorise spécialisation réduit redondances	Responsable => Résultats ? Carrières managers ?
Structure divisionnelle	Délégation => responsabilité Orientation => client	Gaspillage de ressources ? Partage connaissances spécialistes ?
Structure divisionnelle		Ambiguïté des rôles ? Conflits des responsables ?
Structure réseau	Mesure des résultats => motivation	Cohésion ?

Organigramme : staff and line

Staff and line

- Ligne hiérarchique
- Experts fonctionnels

Conséquence :

- Les experts font n'ont pas d'autorité hiérarchique
- Ils définissent les procédures
- qui sont appliqués sous l'autorité de la ligne hiérarchique

Schéma de synthèse

schéma EPI

Organigramme = équipe projet

- Sans structure officielle => il n'y a personne pour coordonner
- Coordinateur de projet n'a pas d'autorité juridique sur les membres de son équipe, ils sont sous l'autorité des directeurs de fonction. Comme l'autorité est partagée, les gens peuvent recevoir des ordres contradictoires
- Directeur de proje

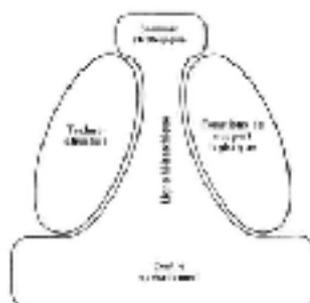
Au delà du staff and line, il y a un certain nombre de projets qui regroupe des personnes qui n'appartiennent pas au même division.

b) Le modèle de Mintzberg

Mintzberg a proposé une première version de son modèle en 1979 et une deuxième version de son modèle en 1983.

Mintzberg a proposé ce schéma 5 composantes + 1

Le schéma type d'une organisation selon Mintzberg



sommet hiérarchique :

ligne hiérarchique Les gens ont en dessous et au dessus d'eux des cadres hiérarchiques

centre opérationnel : personnes qui réalisent les B et les S de l'E

technostructure : ensemble des personnes qui conçoivent les procédures qui vont être utilisées par le reste de l'E

support logistique : ensemble de personnes qui travaillent dans l'E pour son fonctionnement mais qui ne participent pas directement la p° de B et S de l'E
activités utilisées pour le fonctionnement de l'E`

Idéologie :

Ces composantes représentent des personnes intégrées dans l'organigramme, ils ont aussi des fonctions différentes. Mintzberg dit qu'il faut tenir compte du rôle des personnes indépendamment de leur place hiérarchique.

Mintzberg rajoute un deuxième étage avec le mécanisme de coordination. Il a essayé de proposer un modèle unifié. Il va essayé de proposer une liste de mécanismes de coordination :

- Ajustement mutuel : quand 2 individus doivent faire un travail, chacune observe l'autre et s'adapte à la façon dont il travaille
- La supervision directe : le fait qu'on ait un individu A ait une autorité sur un individu B, A va donner des instructions à B, qui va donner des instructions à C.
- La standardisation des procédures : un individu A et un individu B, chacun suit une procédure ce qui permet la coordination
- La standardisation des résultats : chaque individu A et B ont de objectifs, A et B vont se coordonner.
- Standardisation des qualifications : On a recruté A par rapport à une qualification et B par rapport à une qualification , chacun sait ce qu'il doit faire , cela va permettre de se coordonner
- La standardisation des normes : les individus A et B vont agir en respectante ses normes, et cela va permettre de se coordonner

Exercice

Examen du permis de conduire : formations qui débouchent sur des qualifications => standardisation des qualifications

Contrôle technique : pour diminuer le nombre de mort sur la route, toutes les voitures doivent avoir des frein qui fonctionnent, les voitures doivent passer un certain nombre de tests => standardisation des résultats

Manoeuvre de dépassement : ajustement mutuel

Priorité à droite => standardisation des procédures

Policier à un carrefour sans feu => supervision directe