

SI POUR LE MANAGEMENT

cours

SI et Gestion des organisations

Objectifs

Apprendre le management d'une entreprise
Savoir comment est gérée l'information

Introduction

Les disciplines des Sciences de gestion : 5 pôles

Management des RH

SI

Comptabilité – Finance

Marketing

Politique générale / Stratégie
(Grandes décisions à prendre
pour la pérennité de l'entreprise)

Ils organisent le fonctionnement
de l'entreprise

SI

Ensemble des ressources qui permettent de :

- | | |
|--|-----------|
| <ul style="list-style-type: none">– communiquer– échanger– stocker | des infos |
|--|-----------|

Les Systèmes de Formation se sont :

- des outils
- des personnes
- des structures

Les canaux de communication ne sont pas forcément informatique

SI POUR LE MANAGEMENT

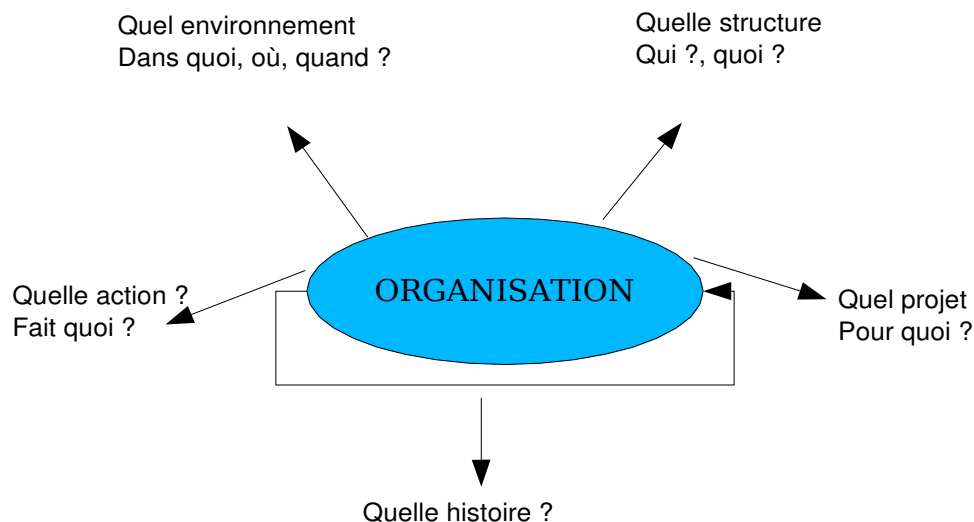
cours

Manager une entreprise : organiser le fonctionnement d'une entreprise

Qu'est ce qu'une organisation ?

- Il faut qu'il y est structure de l'activité
Volonté des acteurs du travail collaboratif
- Rassemblé autour d'un objectif
mais chaque individu à ses propres objectifs
=> il faut faire avec les objectifs des acteurs (le management doit orienter les objectifs des acteurs vers l'objectif de l'entreprise)
- Compétences diverses
Il faut brasser les compétences car sinon pas de remise en cause (il n'est plus possible d'avancer)
- Répartition des rôles
Partage du travail
- Environnement
Ensemble des acteurs qui ont une influence sur l'entreprise qui elle même à une interaction sur son environnement
Il faut comprendre dans quel environnement évolue l'entreprise

« **Penser Systémique** » Appréhender l'objet à étudier dans un système



SI POUR LE MANAGEMENT

cours

Ex : Entreprise qui a perdu 2 M€ en 2003.

Il faut replacer les chiffres dans leur contexte

=> la perception de l'information change lorsqu'elle est replacée dans son environnement

=> il faut rester dans le contexte global

- Les conflits
Il faut les gérer car ils sont inévitables
- Le Pouvoir
Enjeux de pouvoir (apparition d'un leader lorsqu'un groupe se forme)
Évolution des pouvoirs
'Leader Ship'
- Les interconnexions
Chacun appartient à plusieurs organisations en même temps
Interconnexion des organisations
- Les ressources
Financières, humaines, matérielles,
Une organisation est consommatrice de ressources
- L'évolution et la gestion du projet
Il faut gérer l'organisation tout au long de son évolution

Une organisation est un Système Humain dans lequel il y a :

- **action collaborative**
- **répartition des tâches**
- **Coordination (Élément essentiel)**
des actions
des ressources

Problématique

Comment manager une entreprise en tirant partie des Nouvelles Formes d'Organisation et des NTIC ?

SI POUR LE MANAGEMENT

cours

CHAP. I L'organisation Rationaliste

Dans la conception de Taylor, tout ce qui est lié à l'innovation est réservé à une élite par rapport aux autres personnes qui doivent uniquement faire le travail qu'on leur demande
Aujourd'hui, l'innovation peut venir du bas de l'organigramme

' Un phénomène ne se rationalise pas mais il se gère '

Modèle Universaliste : Une manière d'organiser l'entreprise applicable pour tout temps et partout

Rationaliser l'organisation, en essayant de tout prévoir, de tout anticiper

Mais, aujourd'hui, les deux tendent à se rapprocher par l'incorporation d'incertitude dans les aspects rationnels.

→ Il faut pouvoir répondre de façon adaptée face à un problème

→ Il faut être réactif

Taylor (Un des pères du Management)

Amélioration de la productivité par l'organisation du travail et une meilleure rémunération

« Travail en miettes »

Augmentation de la productivité

Avènement de la technostructure

Ford

Période où le produit est standardisé

- Division du travail & standardisation des tâches

- Chaîne de production : travail posté et continuité.

La chaîne détermine le rythme de travail

La qualification des ouvriers n'est pas importante

Dimension économique = hausse des salaires

Hausse du pouvoir d'achat global => consommation de masse

Fayol (Un des pères de la Gestion)

Le premier à s'intéresser au management

Comment diriger une organisation ?

Activités de direction

« Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler »

SI POUR LE MANAGEMENT

cours

Weber

3 formes d'autorité :

- autorité charismatique : liée à la personnalité du chef
- autorité traditionnelle : usage, tradition
- autorité rationnelle-légale : conférée par les règles, les procédures (cette autorité doit être appliquée dans les entreprises d'après Weber

Weber s'intéresse à la formalisation des procédures

L'autorité vient du règlement (Règle écrite)

Donne pouvoir à telle personne d'après le règlement

Suppression de l'autonomie, tout doit être prévu

On rationalise les Sphères de Compétences

- Chacun a un rôle, une compétence
- Chacun est placé sous l'autorité d'une personne
- Chacun va être dans une hiérarchie
 - Chacun ne reçoit d'ordre que d'un seul chef
- Dans chaque situation, chacun sait ce qu'il doit faire

⇒ Automatisation de la décision dans l'organisation

⇒ l'objectif est divisé en sous objectifs

⇒ On divise l'activité

Le libre arbitre est remplacé par les tâches programmées

SI POUR LE MANAGEMENT

cours

Conclusions du Chapitre I

les effets du modèle rationnaliste

→ L'individu a très peu d'autonomie, il est dépossédé de toute réflexion, réflexion qui est remplacée par des tâches programmées ⇨ pas d'implication personnelle (Démotivation)

→ Industrie accidentogène (dû à la monotonie des tâches réalisées)
On parle de 'théories déshumanisantes'

→ Ces modèles auront permis de structurer l'entreprise mais cela reste inadapté au contexte actuel (Environnement changeant, non prévisible)

- Contexte économique concurrentiel différent (Beaucoup plus de concurrence)
- Contexte socio-économique différent (pas de standardisation)
- Le comportement des utilisateurs est beaucoup moins prévisible

⇨ Aujourd'hui, les théories sont basées sur l'adaptativité.
Les modèles universalistes ne sont plus adaptés mais ils ont été l'impulsion aux théories actuelles
Les travaux universalistes ont suscité des réactions ⇨ avancé dans la gestion des organisations

SI POUR LE MANAGEMENT

cours

CHAP. II RH et motivation

Mayo

Il a mené une étude aux usines **HAWTHORNE** auprès d'ouvrières pour essayer de prouver que les conditions de travail ont un impact sur la productivité.

En modifiant les paramètres d'éclairage, **Mayo** observe de meilleures performance dans la productivité.

Mais en remplaçant les 'cobayes' dans l'environnement initial, il s'aperçoit que la productivité de revient pas à son niveau d'origine

Les conclusions démontrent que l'amélioration de la productivité est liée à l'intérêt que l'on porte aux employés et non pas aux conditions physiques de travail.

➤ On parle de l'effet **HAWTHORNE**

Théorie de la 'logique des sentiments'

Il y a un rôle central lié au moral des salariés

On prend en compte les relations humaines, relation entre employés et encadrement, relations sociales (organisation formelle et organisation informelle)

➤ il y a une influence de ces paramètres sur la productivité des individus

École des relations humaines : relations dans l'entreprise

Logique des sentiments : les ouvriers ne sont pas que des exécutants

Cela donne lieu à des théories liées à la motivation

SI POUR LE MANAGEMENT

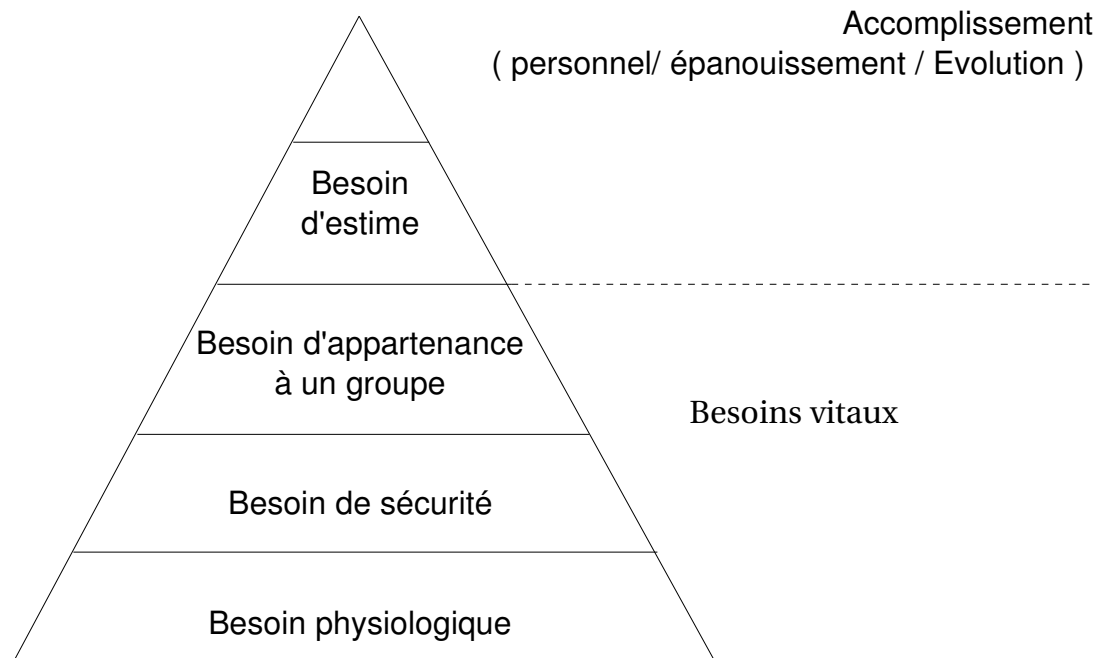
cours

Maslow

Il est orienté vers les individus (travail sur la socio-psychologie)

Pyramide des besoins selon **A. MASLOW** – 1954

Il existe une hiérarchie des besoins selon 5 niveaux (des besoins élémentaires vers des besoins supérieurs)



Selon Maslow, les besoins de niveau supérieur ne peuvent être atteints si les besoins de niveaux inférieurs ne sont pas satisfaits

La motivation vient du fait que l'individu veut gravir les échelons de cette pyramide (Moteur de la motivation)

Cette linéarité n'est pas vérifiée dans la pratique : les besoins acquis précédemment peuvent se perdre à tout moment

SI POUR LE MANAGEMENT

cours

Les travaux d'Herzberg (1966)

Besoins d'hygiène et de motivation

Socio-psychologie appliquée à l'entreprise

Étude menée auprès d'un public d'ingénieurs dans laquelle ces derniers doivent décrire une expérience positive et une expérience négative

⇒ Découverte de deux types de facteurs

- Éléments positifs (facteurs de motivation)
- Éléments négatifs (facteurs d'insatisfaction / facteur d'hygiène)

Mais, satisfaction et insatisfaction ne sont pas symétriques :

En améliorant des facteurs d'insatisfaction on ne produit pas de satisfaction, on pourra simplement réduire l'insatisfaction.

Résumé

L'effet **HAWTHORNE** a été l'électrochoc : les ouvriers ne sont pas des machines

Suite à cela, on joue sur la motivation des gens ;

- Théorie de Maslow
- Théorie d'Herzberg (pas de symétrie entre satisfaction et insatisfaction)

SI POUR LE MANAGEMENT

cours

Conclusions du Chapitre II

- Une (nouvelle) place pour les individus/ acteurs dans l'organisation
- On ouvre le management à la dimension humaine
- Démarrage de la Gestion des Ressources Humaines
- Les capacités intellectuelles se trouvent dans les forces vives de l'entreprise ➤ remise en cause de la qualification liée à la hiérarchie (Meilleure écoute des ouvriers)
- On cherche à comprendre comment fonctionne les personnes (avoir une pensée individualiste)

SI POUR LE MANAGEMENT

cours

CHAP. III Les approches de la contingence

Qu'est ce que la contingence ?

Ce qui est conditionnel, possibilité qu'une chose arrive ou non (une action conditionnée par une autre)

On relie un état de l'environnement à un paramètre de l'organisation

⇒ l'organisation va pouvoir prendre plusieurs formes en fonctions de l'environnement

'One Best Way' : la seule meilleure façon

Il n'y a pas UNE meilleure façon d'organiser l'entreprise

Naissance du concept de la conception

Joan **Woodward** (1965) examine la corrélation entre l'application des théories Universalistes et la performance de l'entreprise

Résultat : il n'y a pas de corrélation

Woodward classifie les entreprises en différents groupes selon 3 groupes (types de production)

1. Entreprise produisant des grandes séries : performante si elles appliquent les théories Universalistes
2. Entreprise travaillant dans un mode artisanal : performante si elle n'applique pas les théories Universalistes
3. Entreprise travaillant en mode continu (sans lien avec les deux autres modes)

Woodward obtient une corrélation dans les différents groupes

⇒ la performance n'est pas conditionnée au fait d'appliquer les théories Universalistes

Dans le mode artisanal, on ne peut standardiser le travail.

SI POUR LE MANAGEMENT

cours

Burns et Stalker

L'innovation emerge dans les « structures organiques »

Pour leur étude, Burns et Stalker, retiennent un indicateur : l'innovation

Deux types d'organisation sont distinguées :

1. Organisation mécaniste : organisation Taylorienne, Fordienne, organisation du travail hiérarchisé / **Communication verticale**
2. Organisation organique : organisation souple, peu hiérarchisée, décentralisation des décisions / **Communication informelle**

Résultat : Chaque organisation est adaptée à un type d'environnement

Pour les organisations mécanistes : environnement stable

Pour les organisations organiques : environnement instable

Lawrence et Lorsh

L'innovation emerge dans les structures « différenciées » et « intégrées »

Pour leur étude, Lawrence et Lorsh, retiennent un indicateur : l'innovation

Deux types de facteurs pour l'entreprise :

1. Facteur de différenciation : différence d'attitude et de comportement au sein de l'organisation
2. Facteur d'intégration : qualité de la collaboration, coopération, communication

Résultat :

Ces deux facteurs sont liés, pour être efficace, s'il y a forte différenciation il faut qu'il y est une importante intégration (On doit (se) coordonner/ coopérer dans l'action)

Il y a deux types d'organisation :

- Entreprise fortement différenciées et fortement intégrées sont efficaces dans un environnement instable.
- Les entreprises faiblement différenciées et faiblement intégrées sont efficaces dans un environnement stable.

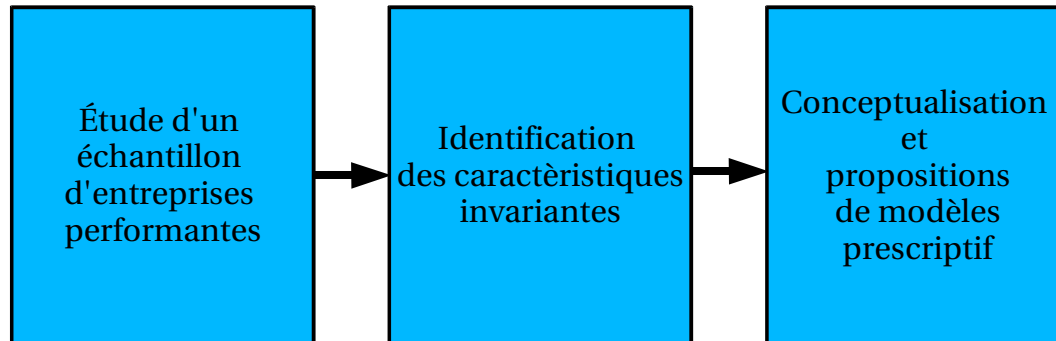
⇒ On obtient une infinité d'organisation plus ou moins différenciées et plus ou moins intégrées.

SI POUR LE MANAGEMENT

cours

Pluri contingence : tout est influencé par tout

Méthodologie des approches de l'excellence : « In Search Of Excellence »



Le modèle du Bonsaï technologique

L'investissement en R&D permet d'obtenir de l'innovation