

MANAGEMENT DES ENTREPRISES - FICHE AUTEURS/COMPETENCES - DEUXIEME ANNEE

AUTEUR	THEORIE ABORDEE DANS LE REFERENTIEL	COMPETENCES RATTACHEES
<p>Henry Mintzberg (né en 1939) a marqué la recherche en management en décrivant comment les organisations se structurent et comment elles fonctionnent. Pour Mintzberg, toute organisation doit toujours diviser le travail et coordonner les tâches.</p>	<p>- Les mécanismes de coordination selon Henri Mintzberg :</p> <ul style="list-style-type: none"> . <i>L'ajustement mutuel</i> (communication informelle) ; . <i>La supervision directe</i> (une seule personne qui donne des instructions à plusieurs autres) ; . <i>La standardisation des procédés de travail</i> (formalisation des procédés de travail) ; . <i>La standardisation des résultats</i> (résultats spécifiques à atteindre) ; . <i>La standardisation des qualifications</i> (formation spécifique des salariés) ; . <i>La standardisation des normes</i> (normes spécifiques du travail). <p>- L'adhocratie ou organisation innovatrice est une structure organique peu formalisée, caractérisée par les compétences et l'expertise des salariés, un pouvoir de décision décentralisé, une flexibilité et une réactivité ainsi qu'une capacité d'innovation face aux changements environnementaux.</p>	<p>3.1 Choisir une structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier le type de structure d'une entreprise et dégager ses caractéristiques. - Identifier les différents mécanismes de coordination et de contrôle mis en place. <p>3.2 Faire évoluer la structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier une structure flexible et analyser les causes de sa mise en œuvre.
<p>Masahiko Aoki (né en 1938), économiste japonais dont les travaux sur les firmes américaines et japonaises lui ont permis de distinguer la firme A et la firme J.</p>	<p>Masahiko Aoki distingue deux grands modèles de firmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La firme A (à l'américaine), plutôt rigide et hiérarchisée, est adaptée à des environnements stables. - La firme J (à la japonaise), décentralisée et flexible, est adaptée à un environnement incertain et changeant. 	
<p>Paul Roger Lawrence (né en 1922), professeur émérite de comportement organisationnel à la Harvard Business School, directeur de MBA. Jay William Lorsch (né en 1932), professeur de relations humaines à la Harvard Business School. Ces auteurs ont cherché à répondre à la question fondamentale : <i>Comment une organisation doit être structurée pour être efficace ?</i></p>	<p>- Les organisations font face à l'environnement en se fractionnant en unités qui détiennent chacune la capacité de traiter un secteur de l'environnement de l'organisation : c'est la <i>différenciation</i>.</p> <p>- Les entreprises les plus performantes sont celles où chaque sous-système a une organisation adaptée à son propre environnement.</p> <p>- La théorie de la contingence pose que la structure d'une entreprise dépend de l'influence des variables spécifiques de son environnement.</p> <p>- A différents contextes environnementaux correspondent différentes structures et non pas un seul modèle de structure.</p> <p>- Une bonne structure d'entreprise est une structure adaptée à son environnement propre.</p>	<p>3.1 Choisir une structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser les déterminants du choix d'une structure.

<p>Joan Woodward (1916-1971), professeur de sociologie industrielle au <i>Collège Impériale de Science et technologie de l'Université de Londres</i>.</p> <p>Joan Woodward a montré qu'il n'y avait pas de structure meilleure qu'une autre, mais qu'une structure performante doit toujours être adaptée à la technologie employée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les technologies ou modes de production influencent la structure d'organisation. - Avec les technologies de <i>production continue</i>, les hiérarchies sont les plus longues et le management se réalise par comité consultatif. - Avec les technologies de <i>production en grandes séries</i>, les lignes de commande plus courtes et les liaisons entre les divisions sont complexes. - Avec les <i>productions unitaires ou de petites séries</i>, la hiérarchie est la plus courte et le contrôle administratif le plus faible. 	
<p>Alfred Dupont Chandler (1918-2007), économiste et historien américain, professeur à la Harvard Business School.</p> <p>Selon Chandler, la structure d'une entreprise est en étroite relation avec la stratégie suivie et décidée par des dirigeants spécialisés dans le management stratégique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La structure d'une entreprise organise la répartition, la mobilisation et la coordination des ressources disponibles de l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs stratégiques. - Les changements stratégiques conduisent nécessairement à des modifications de structure car la stratégie influence la division du travail, la coordination des activités et des tâches, la centralisation des décisions, la délégation des responsabilités, etc. 	
<p>Michael M. Hammer (1948-2008), enseignant et chercheur, président de la Société de Conseil et Formation « Hammer and Company ».</p> <p>James A. Champy (né en 1943), créateur de la Société de Conseil CSC.</p> <p>Hammer et Champy sont les concepteurs d'une méthode de remise en cause fondamentale des processus internes aux entreprises pour leur permettre de réaliser des gains de performance spectaculaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le reengineering est « une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité ». - L'entreprise doit se concentrer sur ce qu'elle doit faire. - L'entreprise doit inventer des procédures de travail entièrement nouvelles. - L'entreprise doit viser des résultats spectaculaires. - L'entreprise doit se focaliser des processus opérationnels. 	<p>3.2 Faire évoluer la structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier une structure flexible et analyser les causes de sa mise en œuvre. - Montrer l'incidence des choix stratégiques et de l'évolution de l'environnement sur l'adaptation des structures.

<p>Larry E. Greiner, professeur d'organisation à la Business School d'Harvard. Pour Greiner, toute organisation suit un cycle de vie composé de cinq phases successives comportant une période de croissance qui s'achève par une crise.</p>	<p>Le cycle de vie de l'entreprise comporte 5 phases composée chacune d'une période de croissance qui se termine par une crise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La phase entrepreneuriale</i> est caractérisée par la créativité et se termine par une crise de leadership. - <i>La phase de collectivité</i> est caractérisée par de nombreuses fonctions spécialisées et se termine par une crise d'autonomie. - <i>La phase de délégation</i> est caractérisée par une délégation du pouvoir de décision et se termine par une crise de contrôle. - <i>La phase de formalisation</i> est caractérisée par des procédures et règles de coordination et se termine par une crise de bureaucratie. - <i>La phase de collaboration</i> est caractérisée par des groupes autonomes et responsables et se termine par une crise de renouveau. 	<p>3.2 Faire évoluer la structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en évidence les difficultés et les enjeux relatifs à l'évolution des structures.
<p>Michel Crozier (né en 1922), sociologue, membre de l'Académie des Sciences Morales et Politiques, section Morale et Sociologie. Crozier a étudié le changement dans les organisations et la nature de l'action individuelle et collective.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le changement organisationnel suscite des résistances car il remet en question les règles du jeu de pouvoir entre les acteurs de l'entreprise. - Le changement organisationnel remet en cause les sources de pouvoir, les marges de manœuvre et l'autonomie des acteurs. 	
<p>Abraham Maslow (1908-1970), psychologue américain qui a enseigné dans de nombreuses universités et publié des ouvrages et articles sur la motivation humaine et l'accomplissement de soi.</p>	<p>Abraham Maslow a établi une hiérarchie des besoins de l'être humain :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les <i>besoins physiologiques</i> : boire, manger, se loger... - Les <i>besoins de sécurité</i> : stabilité, dépendance, protection... - Les <i>besoins d'amour, d'affection et d'appartenance</i> : donner et recevoir de l'affection au sein de son groupe ou de sa famille... - Les <i>besoins de respect de soi ou d'estime de soi</i>, et de l'estime des autres : désir de performance, d'adéquation, de confiance, d'indépendance, mais aussi désir de réputation, de reconnaissance, d'appréciation, etc. - Le <i>besoin d'accomplissement de soi</i> : besoin supérieur d'épanouissement. 	<p>4.1 Mobiliser les ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> - Repérer les facteurs déterminants de la motivation. - Choisir les leviers de motivation qui concilient l'objectif de l'entreprise et la satisfaction du besoin de l'individu. - Établir le lien entre la culture d'une entreprise donnée et l'implication des salariés.

<p>Frederick Irving Herzberg (1923-2000), docteur en psychologie et professeur à l'université d'Utah. Théoricien de la motivation au travail et auteur la théorie des deux facteurs ou théorie bifactorielle.</p>	<p>Pour Frederick Herzberg, les facteurs au travail suscitant de la satisfaction et ceux suscitant de l'insatisfaction sont distincts.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les <i>facteurs d'hygiène ou d'ambiance</i> (relations entre acteurs, avantages sociaux, conditions matérielles du travail, politique du personnel, mode de contrôle...) provoquent de l'insatisfaction lorsqu'ils ne sont pas pris en considération. - Les <i>facteurs moteurs ou motivateurs</i> (possibilités de carrière, responsabilités, reconnaissance des performances, sentiment de se réaliser, accomplissement de soi...) augmentent la satisfaction lorsqu'ils sont pris en considération 	
<p>Victor Vroom (né en 1932), professeur d'Organisation et de Management à l'Ecole de management de l'Université de Yale aux États-Unis.</p>	<p>La théorie de Vroom met en relation trois facteurs déterminants la motivation : l'expectation ou attente (possibilité d'atteindre des résultats), l'instrumentalité (rapport efforts/résultats) et la valence (valeur accordée aux objectifs individuels)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un individu fournit des efforts pour atteindre un résultat donné en évaluant la rétribution attendue au regard de sa performance et en tenant compte de ses objectifs individuels. - Un individu est motivé pour atteindre un résultat donné quand la rétribution qu'il attend en contrepartie de sa performance sert ses objectifs individuels. 	
<p>James Gardner March (né en 1928), docteur en sciences politiques et professeur émérite de management et de psychosociologie à l'Université de Stanford aux États-Unis. Richard Cyert (1921-1998) fut professeur d'économie et d'administration industrielle puis président de l'Université Carnegie Mellon de Pittsburgh aux États-Unis. Ils sont les auteurs de la théorie du « décideur politique ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise est un groupe d'acteurs aux intérêts divergents : actionnaires, managers, collaborateurs, clients, fournisseurs... - Les intérêts contradictoires des acteurs sont à l'origine de conflits arbitrés par les dirigeants. - Les objectifs et les décisions stratégiques résultent de négociations ou de compromis entre des coalitions d'individus qui mènent une stratégie conforme à leurs propres intérêts au sein même de l'entreprise. - Les problèmes complexes, sources de conflits, sont décomposés en problèmes simples et localisés au niveau d'un service ou d'un département dans l'intention d'aplanir les tensions. 	