# Thème 1 : Le rôle du management dans la gestion des organisations

Sommaire

[Thème 1 : Le rôle du management dans la gestion des organisations 1](#_Toc523571879)

[Chapitre 1 : Qu’Est-ce qu’une organisation ? 1](#_Toc523571880)

[1. De l’action individuelle à l’action collective 2](#_Toc523571881)

[2. L’avantage d’une action collective 3](#_Toc523571882)

[3. Le passage de l’action collective à l’organisation 4](#_Toc523571883)

[4. Les caractéristiques des organisations 5](#_Toc523571884)

[Synthèse : Qu’est-ce qu’une organisation ? 8](#_Toc523571885)

[Chapitre 2 : Qu’apporte le management à la gestion des organisations ? 9](#_Toc523571886)

[1. Le management : science et art de diriger 9](#_Toc523571887)

[2. Le management : un ensemble de fonctions imbriquées 9](#_Toc523571888)

[3. La distinction entre strategique et opérationnel 12](#_Toc523571889)

[4. Les facteurs de contingence du management 14](#_Toc523571890)

## Chapitre 1 : Qu’Est-ce qu’une organisation

**Notions clefs**

Action collective

Objectifs commun

Organisation

Finalité, nature de l’activité, statut juridique, ressources, répartition du pouvoir, champ d’action géographique…

### De l’action individuelle à l’action collective

**Document n° 1**



1. ***Comment distingueriez vous une action individuelle d’une action collective ?***

A partir du moment où l’on est plusieurs et qu’on l’on a un objectif commun

1. ***Que nécessite en termes d’objectifs une action collective ? Quels sont les objectifs communs poursuivis par les membres du groupe organisé ?***

Objectifs soient commun, ici on peut par exemple estimer que l’objectif est d’aller à un endroit donné, le plus vite possible

1. ***Quels peuvent être selon vous les avantages et inconvénients d’une action collective ?***

La synergie et la coordination (harmoniser les différentes taches pour améliorer l’éfficacité)

1. ***Plus spécifiquement en termes d’inconvénients par rapport à la répartition du pouvoir et des tâches ?***

Répartition des tâches : coordination plus diffcile

Répartition du pouvoir : on peut imaginer qu’il va y avoir des conflits

Nécessité d’organiser

### L’avantage d’une action collective

Vidéo : https://www.youtube.com/watch?v=FarEs5lfBXc

1. ***Après visionnage de la vidéo, quels peuvent être selon vous les avantages d’une action collective ?***

L’idée ici est que nous sommes plus forts à plusieurs.

Une plainte collective contre Monsanto sera plus efficace qu’une multitude de plaintes individuelles. En effet, cela permet la mise en commun des ressources : meilleur avocat, meilleur expert…

**Document n° 2**

|  |
| --- |
| ***Définition synergie :*** Mise en commun de moyens qui se renforcent entre eux pour aboutir à un même but  Souce : https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/synergie/ |

1. ***Explicitez avec vos propres mots le principe de synergie***

1+1=3

### Le passage de l’action collective à l’organisation

**Document n° 3**

|  |
| --- |
| Une organisation est une action collective qui présente la particularité d’être structuré.  L’action collective va avoir intérêt à se constituer en organisation lorsque celle-ci s’inscrit dans la durée.  Lorsqu’il s’organise, le groupe se dote de règles et d’un statut juridique.  Le statut juridique peut changer d’une organisation à une autre ; une organisation à la recherche d’un profit créera par exemple une société lorsqu’une organisation à but non lucratif optera pour une association.  Dans ce cadre, le statut juridique permettra de se soumettre aux contraintes légales mais permettra également d’avoir une structure adaptée (par exemple pour la constitution de ressources).  Source : aucune |

1. ***Quand est ce que l’action collective devient une organisation ?***

Quand elle se structure : elle se dote de règles et d’un statut juridique

1. ***Quels peuvent être les avantages de la constitution d’une organisation ?***

Cela permet d’avoir une structure adaptée par rapport à ce que l’on veut faire

**Document n° 4**

|  |
| --- |
| Toutes les entreprises ont un statut juridique, c’est-à-dire une forme juridique de l'entreprise. Le statut juridique (ou la forme juridique) **définit le cadre légal qui s’impose à votre entreprise**. [...]  Le **choix du statut juridique est une étape cruciale** dans le cadre de la création d’une entreprise. C’est donc loin d’être une démarche uniquement administrative.  **Pour choisir le bon statut juridique, c’est-à-dire le statut qui correspond le mieux à l’activité et à l’organisation de l’entreprise que vous souhaitez créer, vous devez vous poser plusieurs questions** |

1. ***Donnez une définition de statut juridique***

Cadre légal qui s’impose à l’entreprise : en termes de ressources, de fiscalité de profit

1. ***Pourquoi les statuts juridiques peuvent différer entre les organisations ?***

Car les statuts juridiques peuvent être plus ou moins adaptés à l’activité et aux finalités de l’organisation.

### ***4.***Les caractéristiques des organisations

***Restaurants du cœur***

|  |
| --- |
| Restau du coeur.png  Finalité resto.png  Géographie resto.png  Ressources restos.png  Source : https://www.restosducoeur.org/presentation/ |

|  |
| --- |
| ***logo total.png***  **Total SA** (le plus souvent nommée **Total**) est une entreprisepétrolière et gazièrefrançaise privée, qui fait partie des « supermajors », c'est-à-dire des six plus grosses entreprises du secteur à l'échelle mondiale  **Finalité**  ***Finalité Total.png***  **Périmètre d’action**  ***Géographie Total.png***  **Ressources financières**  Une Société Anonyme (SA) est une société de capitaux. Les investisseurs au capital d’une SA sont appelés actionnaires et les titres financiers qui sont émis sont des actions.  **Ressources total 2.png**  https://www.total.com/fr/groupe |

1. ***Donnez votre définition de la finalité d’une organisation.***

Les **finalités d'une entreprise** traduisent sa vocation, sa raison d'être, les buts qu'elle s'est fixée dès sa création, alors que les objectifs sont les buts chiffrés que la firme cherche à remplir pour atteindre ses **finalités**.

1. ***Donnez une définition de ressources. A l’aide du document 1 p14 de votrelivre montrez que les ressources ne sont pas seulement financières.***

Dans ce document, on nous parle des ressources humaines. Il y a aussi les ressources matérielles, technologiques

1. ***Donnez une définition de champs d’action géographique.***

C’est la zone au sein de laquelle l’organisation va exister.

1. ***A l’aide des documents et de vos connaissances, remplissez le tableau***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Restaurants du cœur | Total |
| Finalité | Non luc ; eradiquer faim | Luc |
| Statut juridique | Assoc | SA |
| Ressources financières | Bénévoles, dons | Act |
| Champs d’action géographique/Périmètre d’action | Fr | International |

1. ***Concluez sur la diversité des organisations.***

Les organisations sont diverses car elles poursuivent des finalités diverses, avec des ressources diverses etc…Synthèse : Qu’est-ce qu’une organisation ?

Un groupe d’individus organisés

Un objectif commun

L’existence de règles ainsi qu’une répartition et une coordination des tâches

Action collective

Un statut juridique garantissant une pérennité dans le temps

Champs action

Finalité

Ressources

**Une organisation se caractérise par**

Rep tache

Statut jur

Nature de l’activité

Statut jur

Reppouv

# L’aCTION COLLECTIVE, fondement de toute organisation

Toute organisation suppose la conduite d’une action collective dans le but d’atteindre un objectifcommun.

## Pourquoi agir collectivement ?

L’action individuelle s’oppose à l’action collective.

***L’action individuelle*** ne concerne qu’un seul individu qui cherche à atteindre un objectif personnel uniquement en mobilisant les seules ressources qu’il possède, ce qui limite souvent les ambitions de son action.

***L’action collective*** concerne plusieurs individus qui décident d’agir ensemble pour atteindre un but commun avec plus d’efficacité, en mutualisant les ressources dont ils disposent.

Le groupe d’individus qui se constitue pour agir collectivement inscrit son action dans la durée. Il recherche et répartit les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour atteindre les objectifs.

## Structuration de l’action collective : l’organisation

L’action collective entraîne le groupe à se doter d’une structure de coordination et de décision afin d’être performante.

***Une organisation*** est un ensemble de personnes interdépendantes poursuivant un objectif commun, et mobilisant des ressources diversifiées dans un cadre organisé et structuré pour le réaliser.

# LeS ELEMENTS CARACTERISTIQUES D’UNE ORGANISATION

Toutes les organisations ne se ressemblent pas : chacune possède ses propres caractéristiques et ses objectifs, mais toutes mobilisent des ressources dans un cadre structuré.

Les principaux critères de caractérisation des organisations sont :

* ***La nature de l’activité*** : c’est ce que fait l’organisation. Elle permet de répartir les organisations selon leur activité principale (artisanale, commerciale, industrielle, agricole, service).
* ***La finalité de l’organisation***, c’est-à-dire sa vocation ou saraison d’être, l’ensemble des valeurs qui ont conduit à sa création et qui guident son développement. La finalité d’une organisation peut être lucrative ou non lucrative, c’est-à-dire orientée ou non vers la recherche d’un bénéfice.
* ***Le statut juridique*** : les organisations ont un statut de personne morale (société ou association)qui fixeles apports de chaque associé ou adhérent : la forme, l’objet, l’appellation, le siège social, le capital, la durée de l’entité juridique créée et les modalités de son fonctionnement (par exemple, SARL, association loi 1901, société coopérative, etc.).
* ***Le champ d’action géographique*** : il s’agit de l’aire géographique sur laquelle s’exercent les activités et l’influence de l’entreprise. Cette aire géographique peut être locale, nationale ou internationale.
* ***Les ressources mobilisées*** : la nature et l’importance des ressources allouées à l’activité de l’organisation conditionnent sa capacité à atteindre les objectifs qu’elle s’est fixés.
* ***La répartition du pouvoir*** : la coordination des activités de l’organisation passe par la création d’instances spécialisées (assemblée générale ou conseil d’administration, par exemple). Le pouvoir dans l’entreprise peut s’exercer de manière très centralisée ou, au contraire, par délégation.
* ***La répartition des tâches***: il s’agit de déterminer qui fait quoi, quel est le rôle de chacun dans l’organisation. Les tâches peuvent être très divisés (chaine de montage Peugeot) ou riche (boulanger qui va fabriquer plusieurs produits le matin et les vendre durant la journée).

## Chapitre 2 : Qu’apporte le management à la gestion des organisations ?

**Notions clefs**

Fonctions du management

Management stratégique et opérationnel

Facteurs de contingence internes et externes

### Le management : science et art de diriger

**Document 1 p22 Nathan**

1. ***A partir de l’exemple de Santelass, montrer que diriger revient à prendre des décisions et mettre en œuvre les moyens pour atteindre les objectifs***

**Obj : 20 à 35M€ CA Pour cela : embaucher, former, investir**

|  |
| --- |
| Le management est à la fois une science et un art : une science qui prend appui sur des théories, des auteurs, et un art dans la mise en œuvre du manager dans un contexte spécifique. Le manager devra s’appuyer sur toutes les composantes de la science du management pour déployer tout son art afin d’atteindre les buts de l’organisme.  Source : Document 1 p18 Delagrave |

1. ***Expliquez pourquoi le management relève à la fois d’une science et d’un art*.**

**Car prend son appui sur des théories, des vérités comme pour les mathématiques. Toutefois, contrairement aux sciences dures comme les mathématiques, le management a lieu au sein d’un contexte particulier, il va donc falloir en fonction du contexte la mettre en œuvre de manière différenciée.**

### 2. Le management : un ensemble de fonctions imbriquées

#### Fonction 1 : Fixer des objectifs

**Document 1 p24 NATHAN PHOTO**

***Répondre aux questions 5 à 7***

5) 4 nouveaux espaces en 2011 et une trentaine à horizon 2020

6) 9 ans

7) moyens de les atteindre

#### Fonction 2 : Animer les hommes

**Document 2 p24 NATHAN**

1. ***Pourquoi le manager a-t-il un rôle d’animateur au sein de l’entreprise ?***

**Car dans une entreprise, il faut gérer des hommes, il faut les diriger*.***

1. ***Quelle différence faites-vous entre fixer des objectifs et animer ?***

**Animer va être la manière de faire travailler les hommes entre eux afin d’atteindre des objectifs une fois que ceux-ci ont été fixés**

1. ***Caractériser l’animation du patron de Starbucks***

**Très présente, esprit d’équipe..**

#### Fonction 3 : Contrôler les résultats

**Document 3 p25 NATHAN**

1. ***Qualifier les résultats de 2010 ?***

**Ok augmentation +15%**

1. ***Donner deux raisons pour lesquelles le contrôle des résultats est nécessaires. (cf question 15)***

**Pour voir si ce que l’on a fait marche, si cela n’est pas le cas il est encore temps de changer**

**Pour pouvoir faire les projections sur l’année prochaine**

#### UN ensemble de fonctions

1. ***A l’aide du document 4 p25 NATHAN, faites une phrase comprenant les 3 fonctions expliquant ce qu’est le management.***

**On fixe objectif, on anime pour atteindre et on vérifie pour voir si ça marche**

1. ***Donner un exemple pour chacune des fonctions du management.***

**Fixe obj : gagner ligue des champions**

**Animer : entraîneur/président/vestiaire**

**Contrôle : on ne gagne pas, qu’est qu’il faut changer : achat de Neymar**

#### Synthèse : Qu’Est-ce que le management et quelles en sont les grandes fonctions ?

**A. Qu’est-ce que le management pour une organisation ?**

Le **management** peut être défini comme l’art de gérer une organisation, c’est-à-dire de prendre des décisions nécessaires à la réalisation des objectifs fixés, mais aussi de diriger, c’est-à-dire de mettre en place une stratégie cohérente pour l’organisation, et de mobiliser et coordonner les acteurs au sein de l’organisation.

**B. Quelles sont les grandes fonctions du management ?**

Le management repose sur **trois grandes fonctions** :

* ***Fixer des objectifs***: l’organisation va mettre en place une stratégie, définir desobjectifs cohérents avec la stratégie décidée e
* ***Animer*** : l’organisation va mobiliser les acteursde l'organisation afin de permettre l'orientation deleur activité vers la réalisation des objectifs en mettant en place des actions de motivation, d’évaluation, de formation, etc.
* **Contrôler** l’adéquation entre les résultats et les objectifs fixés.

### La distinction entre strategique et opérationnel

#### Les 2 niveaux du management

|  |
| --- |
| 1. Le management et les décisions stratégiques   Les décisions stratégiques, prises par le management stratégique, concernent les choix importants et ont un impact important sur l’organisation. Elles sont prises à un haut niveau hiérarchique, généralement l’équipe dirigeante de l’organisation, et elles engagent l’organisation sur le long terme.   1. Le management et les décisions opérationnelles   Les décisions opérationnelles, prises par le management opérationnel, concernent les choix courants et ont un faible impact sur l’organisation. Elles sont prises par les exécutants et engage l’organisation sur le corut terme (moins de 2 ans).  Source : aucune |

**Application à l’aide de l’annexe 1 (Document 7 p 21 du Delagrave)**

1. ***Donner la décision opérationnelle ainsi que les trois décisions stratégiques présentées au sein du document. Justifiez***

Chgt de répondeur : aucun impact sur l’avenir et la pérennité\*

Les autres ont un impact fort sur l’avenir de l’association et même sur sa pérennité : ces décisions sont prises par le dirigeant.

#### Synthèse sur les niveaux du management

Les deux niveaux du management

Décisions

Opérationnelles

Impact à court ou

Moyen terme sur

L’organisation

Niveau hiérarchique

Intermédiaires

Décisions stratégiques

Impact à long terme sur

L’organisation

Niveau hiérarchique

Supérieur

**Mangement opérationnel**

**Mangement stratégique**

### Les facteurs de contingence du management

#### Identification des facteurs de contingence

***Question : Dans chacun des exemples d’entreprise suivants, caractérisez l’élément qui influence le management (le facteur de contingence).***

|  |
| --- |
| La parabole de madame Raku  L’entreprise continua à croître. Des changements très importants se produisirent après qu’on eût fait intervenir un consultant en organisation. Sur ses conseils, l’atelier fut réorganisé en quatre lignes de produit – pots, cendriers, suspensions et animaux en céramique- chaque opérateur était spécialisé dans l’une d’elles : le premier préparait l’argile, le second faisait la mise en forme, etc. La production se fit ainsi sous la forme de quatre chaînes de fabrication. Chacun travaillait en suivant des normes précises, à un rythme qui permettait la coordination de l’ensemble. Bien entendu, la société des Céramiques ne vendait plus aux boutiques d’artisanat ; Mme Raku n’acceptait que les grosses commandes et la plupart des ventes se faisait à des chaînes de magasins.   Les ambitions de Mme Raku étaient sans limites, et quand l’occasion se présenta de diversifier son activité, elle la saisit : tuiles de céramique, garnitures de salle de bain, et enfin briques d’argile. L’entreprise fut par la suite organisée en trois divisions : produits de consommation, produits pour la construction, et produits industriels. De son bureau situé au cinquantième étage de la Tour de la Poterie, elle coordonnait les activités des divisions, analysant leurs performances chaque trimestre, et prenant les choses en mains lorsque les taux de profit et de croissance n’atteignaient pas les objectifs prévus. Un jour qu’elle était assise à son bureau, examinant ces budgets, Mme Raku regarda autour d’elle le paysage des gratte-ciel qui l’entourait, et décida de rebaptiser son « Ceramico ». |

***Quel facteur de contingence fait évoluer l’entreprise de Madame Raku ?***

**Taille**

Historiquement, Eric travaillait dans l’entreprise de maçonnerie de sa famille : une TPE (très petite entreprise), il n’utilisait qu’une petite bétonnière et avait ses propres outils pour ses chantiers (taloche, truelle…). Puis l’entreprise a été rachetée par le Groupe EIFFAGE grosse entreprise de bâtiment. Depuis ses habitudes de travail ont changé. Une grosse bétonnière industrielle qui s’autoalimente en ciment et en sable. De même il n’utilise plus des outils manuels mais des grosses machines pour étaler le ciment frais.

***Quel facteur de contingence fait la différence entre la première et la seconde entreprise d’Éric ?***

**Technologie**

Chez Google, la culture de travail est vraiment différente des autres entreprises. Des salles de repos, de sport, et des babyfoots sont disposés dans les locaux pour que les salariés soient parfaitement bien au travail. Les employés peuvent venir en basket, t-shirt… A l’inverse chez PSA, les employés n’ont que très peu de liberté. Il y a une culture de l’effort sur le lieu de travail, et une certaine exigence en termes vestimentaires.

***Quel facteur de contingence forge le management de Google ?***

**Culture**

Avec la pollution toujours plus forte, les nouveaux véhicules diesel devront changer leur filtre. Peut-être vont-ils même être interdits.

***Quel(s) facteur(s) de contingence influence(nt)l’industrie automobile ?***

**Ecologie et règlementation**

Avec le développement des téléchargements illégaux, les disques ne se vendent plus en magasin. Les maisons de disques sont menacées.

***Quel(s) facteur(s) de contingence influence(nt)l’industrie du disque ?***

**Technologie**

Avec la crise économique, les ménages ont moins d’argent. Par conséquent, pour joindre les deux bouts, ils réduisent leurs dépenses de loisir. Cette année, 25% des ménages ne sont pas partis en vacances.

***Quel(s) facteur(s) de contingence influence(nt)l’industrie du tourisme ?***

**Conjoncture économique**

#### Synthèse sur les facteurs de contingence

Les facteurs de contingence influençant les pratiques managériales

Les facteurs internes

Taille

Age

Culture

Technologie

Mais on pourrait en rajouter…(salariés, activité)

Les facteurs externes

Technologie

Economique

Règlementations

Ecologie

Mais on pourrait en rajouter… (PESTEL)

Les facteurs de contingence sont TOUS les éléments qui influencent les décisions et les actions d’une organisation.

Le management de l’organisation est donc directement impacté par ces facteurs et doit s’y adapter. De ce fait, il n’existe pas de modèle de management idéal. Les organisations doivent prendre en compte les facteurs de contingence externes, qui proviennent de leur environnement, et les facteurs de contingence internes, qui découlent de leurs propres caractéristiques. Chaque organisation adapte son management à ces facteurs de contingence et à un modèle de management qui lui est propre.

Il est donc impossible de définir un modèle « parfait » de management.