

MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

DEFINITION DU MANAGEMENT

Le management n'est pas une science exacte, ce n'est pas seulement une addition de techniques, mais c'est aussi certaines aptitudes à gérer l'humain.

Compétence et aptitude

Compétence : Conjugaison d'aptitudes et de connaissances qui conditionnent l'efficacité dans une fonction.

Aptitude : disposition naturelle ou acquise à faire quelque chose.

Connaissances : savoirs acquis par l'étude ou l'expérience.

1. To **Manage** : diriger, administrer, gérer, mener, conduire, maîtriser, dompter, gouverner, mater, tenir, venir à bout, arranger, manier, manoeuvrer.

2. To **Manage** : S'y prendre, se tirer d'affaire, s'en tirer, s'arranger, se débrouiller, trouver moyen de, parvenir à

le Management c'est l'art de diriger

- Décider, Gérer,
- Diriger, Administrer,
- Produire, Organiser,
- Communiquer, Développer,
- Chercher, Former,
- Contrôler, Créer,
- Négocier, Conseiller



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ressource \neq coût

Administrer \neq Gérer

MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

ORGANISATION DU TRAVAIL

Avant 1850 : les préoccupations sont d'ordre technique, technologique, organisationnel

A partir de 1850 : organisation scientifique du travail (Taylor)
Le management est tout d'abord relégué au seul rang de technique

1850 -1944 : on cherche ensuite la possibilité de faire de nouveaux gains de productivité. Les travaux d'Elton Mayo, dans les années 30, et la création de l'école des relations humaines, initient un changement d'approche.

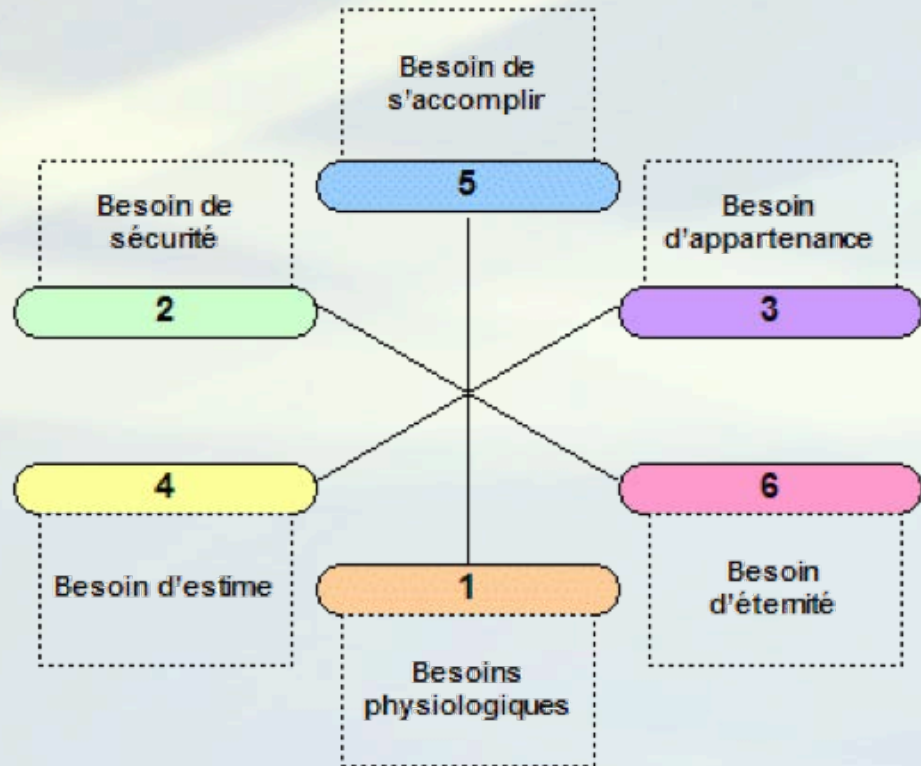
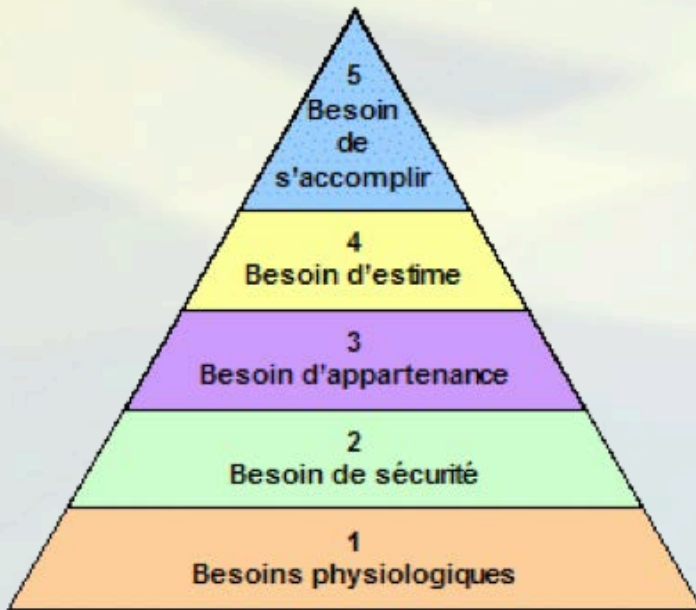
1945 – 1990 : les trente glorieuses puis longue période de crise. Les plans sociaux se suivent , il faut les gérer et motiver les « survivants » des plans sociaux. On assiste à l'émergence de la fonction GRH

Depuis, 1990 : l'homme est au cœur du management

- ❖ Gestion des compétences face aux évolutions technologiques rapides
- ❖ Mondialisation de l'économie
- ❖ Gestion de la pyramide des ages
- ❖ Equilibre vie privée-travail



INDIVIDUALISATION DU MANAGEMENT



MANAGEMENT ET MOTIVATION

Vauban (1633-1707) constate que la surveillance du travail coûte moins cher que la diminution du travail résultant d'une absence de surveillance.

LEAN MANGEMENT



- réduire la durée des cycles de production,
- diminuer les stocks,
- augmenter la productivité, optimiser la qualité.



Méthode, Outils, champs d'action

QU'EST CE QU'UNE ORGANISATION

- un ensemble d'**individus**,
- regroupés au sein d'une **structure régulée**,
- ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information,
- dans le but de répondre à des **besoins** et d'atteindre des **objectifs** déterminés.

LA STRUCTURE HIÉRARCHIQUE (de Fayol)

AVANTAGES

- Simplicité
- Clarté

INCONVÉNIENTS

- Longueur des communications due au cloisonnement
- Peu propice à l'innovation
- Saturation de noeuds de convergence des communication (il faut vite installer des passerelles)
- Problèmes inhérents au modèle pyramidal (problème psychologique)

LA STRUCTURE FONCTIONNELLE OU STRUCTURE AVEC AUTORITÉ DANS LA SPÉCIALITÉ (Taylor)

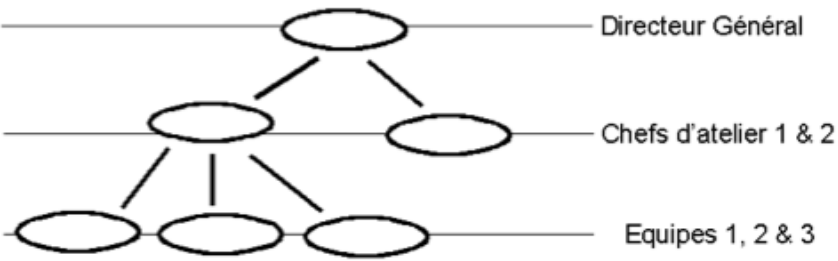
AVANTAGES

Compétence des contremaîtres

INCONVÉNIENTS

- Ultra spécialisation = difficulté de remplacement immédiat
- Dualité de commandement : ordres contradictoires ou absence d'ordre
- Sentiment "d'avoir tout le mode sur le dos"

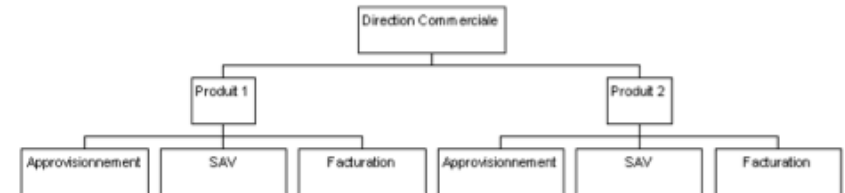
Division numérique



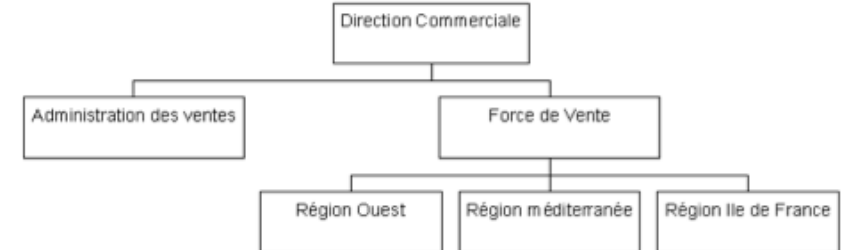
Division par fonctions



Division par produit



Division géographique



LA STRUCTURE “LINE AND STAFF” (ou hierarchico - fonctionnelle)

AVANTAGES

- compétence
- unicité de commandement

INCONVÉNIENTS

- influence ascendant du fonctionnel (les conseils d’expert sont en quelque sorte des ordres)
- écart hiérarchique entre ligne et staff

Organisations matricielles

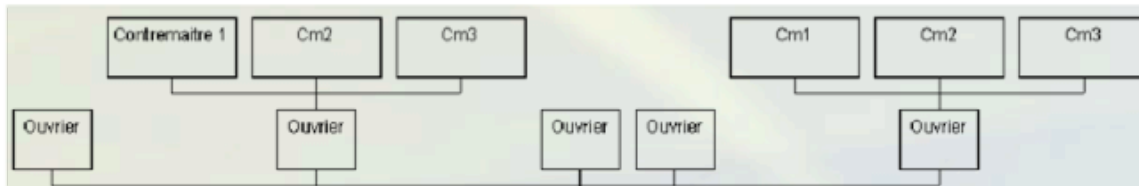
AVANTAGES

- compétences (en colonne)
- coordination (en ligne)
- organisation adaptée au changement (passage d’un projet à un autre)
- favorise l’innovation (il suffit de développer une nouvelle ligne)

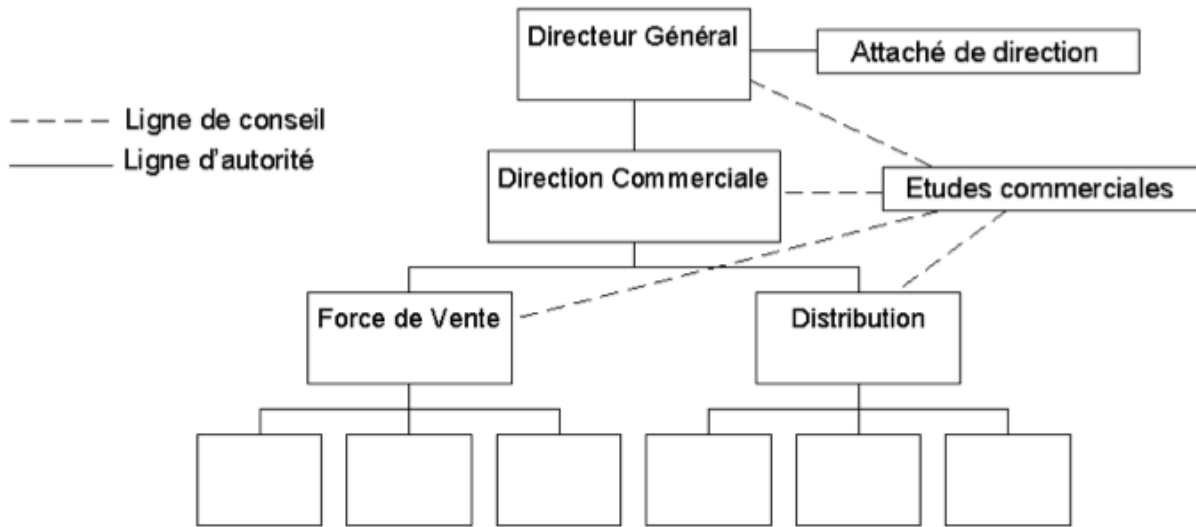
INCONVÉNIENTS

- besoin de communication entre pôles de coordination
- risques de dérives (on est coincé entre un chef fonctionnel et un chef de projet)
- sentiment de non appartenance à un “tout”

Structure avec autorité dans la spécialité



Structure "ligne & staff"



Structure
matricielle

Fonctions

D G^{ale}

Finances

Approvision-
nement

Mercatique

Production

Projets

Projet A



Projet B

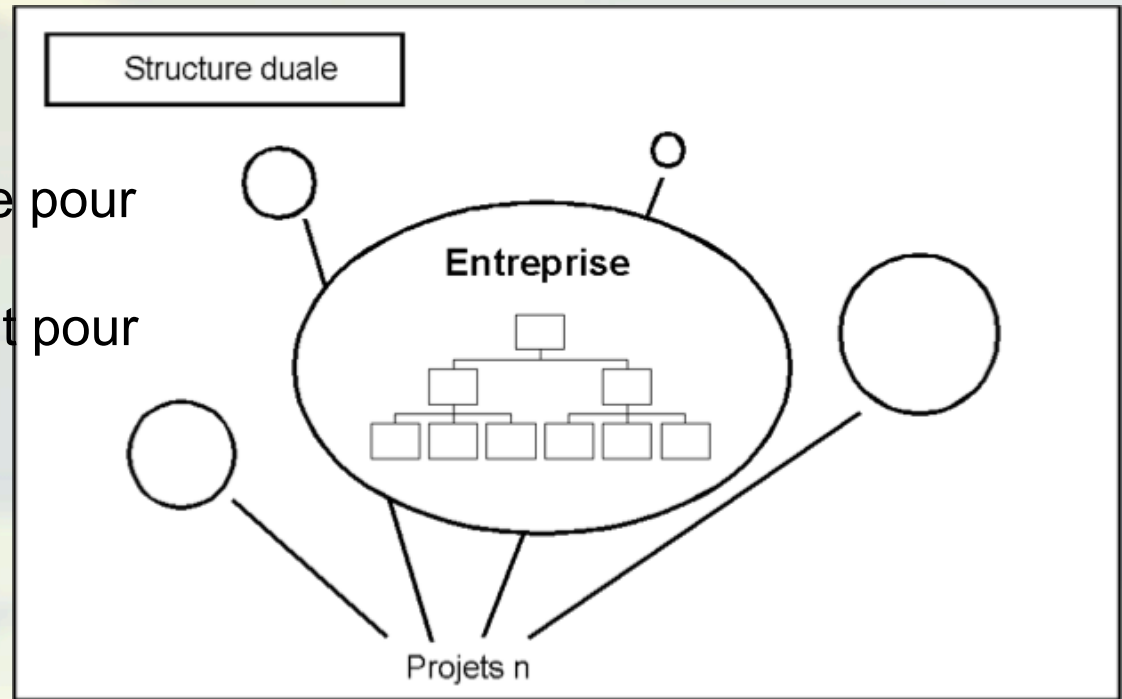


Projet C



LES STRUCTURES DUALES

Une structure classique pour les activités existantes
Une structure par projet pour les activités nouvelles



AVANTAGES

- mobilisation
- innovation
- mesure des rendements des hommes

INCONVÉNIENTS

- absence de synergies
- absence d'économie d'échelle

Gérer par affaire

Une structure par affaire



Le mode traditionnel d'organisation des entreprises se caractérise par un découpage fonctionnel (Achats, Production, Ventes, Finances, Ressources humaines, etc.). Si cette structure s'adapte assez bien à des activités de production répétitives et régulières de biens et de services, il n'en est plus de même lorsque le produit devient spécifique et que le délai, la qualité et le coût deviennent stratégiques

Cette situation correspond aux projets (lancement de nouveaux produits, mise en place de progiciels, etc.) et aux affaires (production à la commande).

Un principe d'organisation spécifique a donc été développé :
l'affectation du personnel à un projet (ou une affaire).

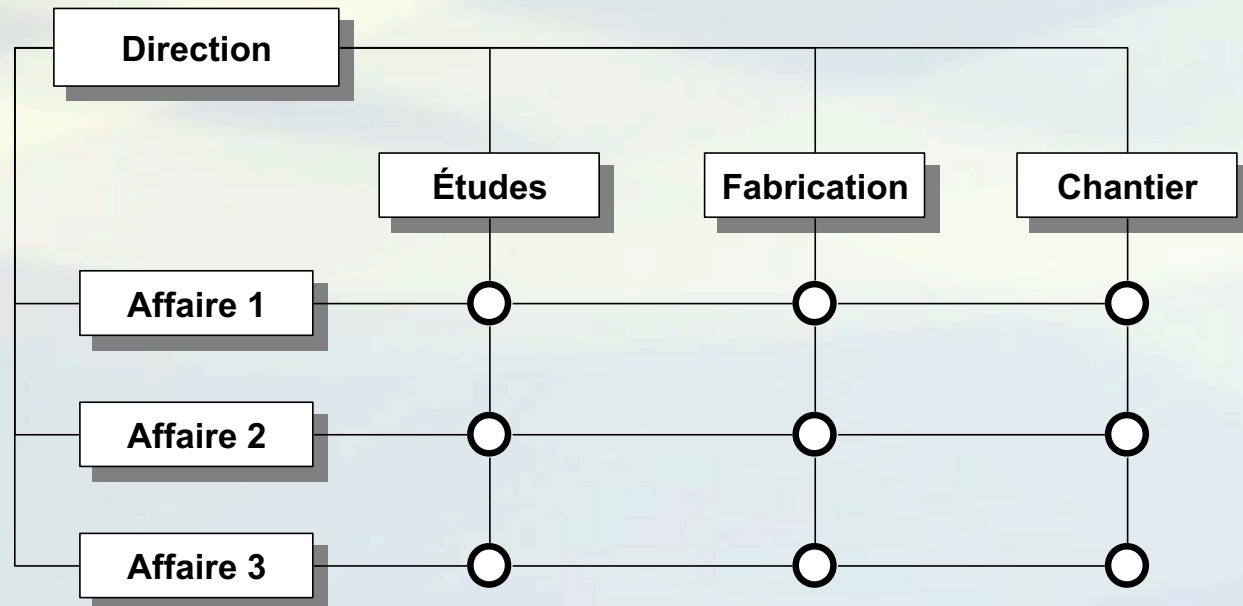
Ce mode d'organisation présente de nombreux avantages :

- une unicité de responsabilité pour mener à bien chaque affaire (au lieu d'une dilution des responsabilités dans les structures traditionnelles),
- un meilleur suivi et une meilleure connaissance des résultats de chaque affaire,
- la possibilité de capitaliser l'expérience dans la conduite des affaires pour améliorer les modes de gestion des affaires.

La structure par affaire peut prendre deux formes :

- la **structure matricielle**, caractérisée par une double responsabilité des services ou métiers (les directions verticales) et des chargés d'affaire ou chefs de projets (responsabilités horizontales) qui coordonnent les activités exercées par chacune des responsabilités verticales. Dans ce cas chaque salarié dépend donc de son chef de service **et** du chef du projet (ou de l'affaire),

L'interface avec le client est assuré par le chargé d'affaire qui assure également la coordination de l'ensemble des opérations, depuis la conception jusqu'à la réalisation. On retrouvera donc, pour chacune d'entre-elles, des interventions du bureau d'études, des Achats, de la Production, de la logistique, de l'équipe chantier et de l'Assurance Qualité.



- **la structure par projet (ou affaire)**, constituée de personnes représentant tous les services concernés, déléguées par ceux-ci et responsables devant le chef de projet. Ce dernier est responsable du budget, de la qualité de la prestation, du délai et de l'animation de l'équipe. Il rapporte directement au directeur de l'entreprise.

Ce mode d'organisation se rencontre généralement dans le cas de grands projets réalisés par des entreprises dotées de structures importantes (lancements de nouveaux produits, constructions).

