

# INTRODUCTION A L' ANALYSE DES ORGANISATIONS

## PARTIE 2

Qu'est ce qu'une organisation?

*Jocelyne Robert*

Un ensemble d'éléments constitutifs

Jocelyne Robert, *Introduction à l' analyse des organisations*, HEC-Ulg  
avec la collaboration de Cyrielle Böttcher pour le graphisme et de Michèle Pichot pour  
les mini cas

# Un ensemble d'éléments constitutifs

## Sommaire:

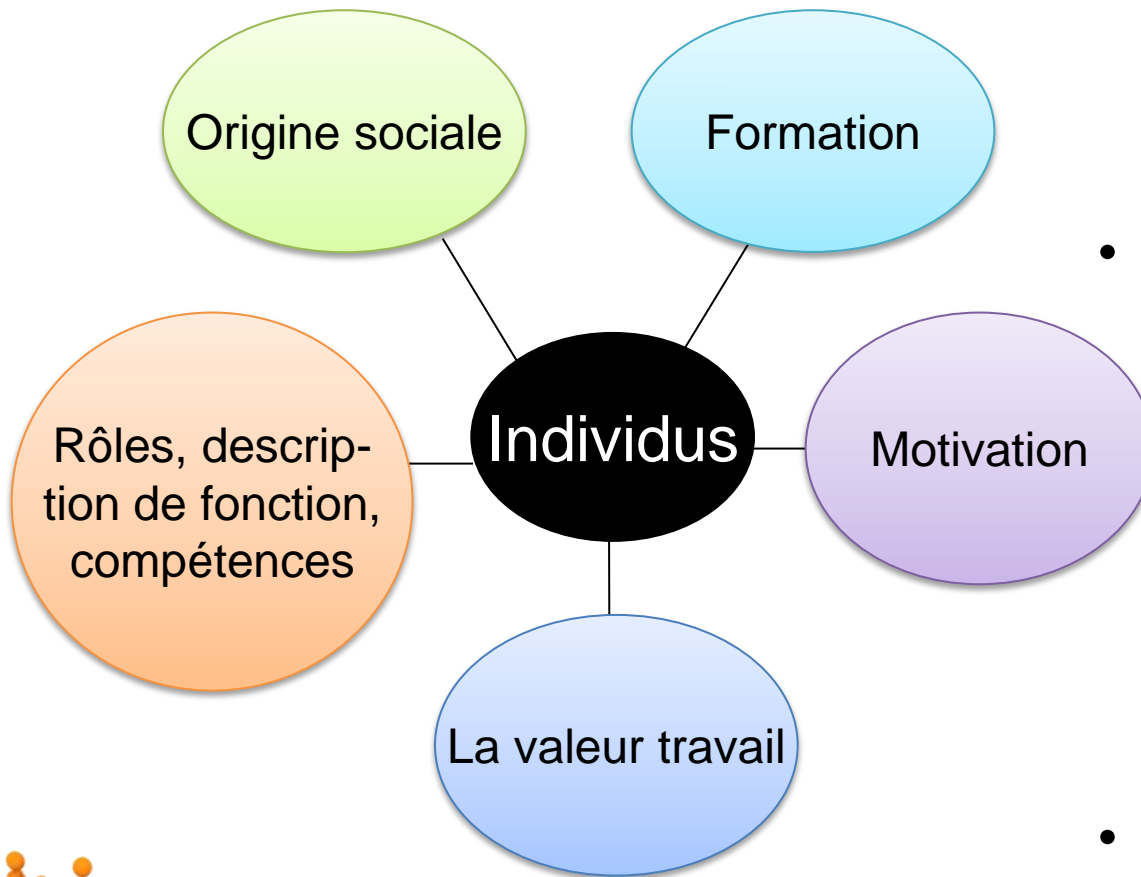
- 1) Les individus
- 2) Les structures
- 3) Les processus, outils de gestion
- 4) Les ressources matérielles et immatérielles

# 1) LES INDIVIDUS

- A. Schéma d'introduction
- B. Rôles, description de fonction et compétences
- C. La valeur du travail
- D. La motivation



# A. Schéma d'introduction

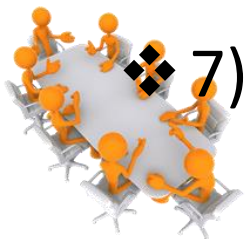


- Chaque individu exerce un **rôle**. Ce rôle est attaché à une **fonction** et à un certain nombre de **compétences**.
- Chaque individu a des **valeurs**, défend des opinions, agit de telle ou de telle manière en adéquation plus ou moins grande avec ses valeurs, notamment celles liées au travail, et avec les attentes de l'entreprise
- Chaque individu est plus ou moins **motivé** par son travail



# B. Rôles, description de fonction et compétences

- ❖ 1) Rôles des individus
- ❖ 2) Les grandes fonctions dans l'entreprises
- ❖ 3) La description de fonction
- ❖ 4) La description de poste
- ❖ 5) La définition des compétences
- ❖ 6) Méthodes de recueil de l'information
- ❖ 7) Exemples de descriptions d'emplois et de fonctions



# ❖ 1) Rôles des individus

## ➤ La définition du rôle:

**Un ensemble d'activités à réaliser, de devoirs que l'on a en fonction de sa place, de son statut dans l'organisation**



➤ La manière dont nous exerçons nos rôles dépend notamment de différents facteurs :

- Notre personnalité
- De la perception et de la compréhension que nous avons des autres
- De notre attitude par rapport aux contraintes organisationnelles (définition de rôle)
- De notre degré de socialisation (respect des normes et valeurs)
- De notre capacité à contrôler notre comportement
- De notre manière de gérer les conflits de rôle



➤ L'écart d'efficacité:

Rôle confié → perçu → accepté → tenu

***Écart de communication***  
Définition de l'organisation



***Écart d'adhésion***  
Résultats de l'organisation



**Écart d'efficacité du management et de l'organisation**  
Ritzman, L.P., Renart, J., Krajewski L.J.- 2010





## ❖ 2) Les grandes fonctions dans l'entreprise

### ➤ La définition d'une fonction:

**« Une fonction est un ensemble d'opérations de même nature: on parlera à ce sujet de fonction de production, de fonction commerciale, de fonction logistique, etc » (A. Cohen)**



## ➤ Les grandes fonctions:

### ☐ Direction:

- Prend les décisions stratégiques
- Fixe les objectifs stratégiques
- Définit les indicateurs de résultats
- Alloue les budgets

### ☐ Recherche et développement

### ☐ Logistique:

- Gestion des stocks
- Planification
- Gestion des flux
- Distribution



## ❑ Opération:

- Gestion des processus (activités qui transforment et donnent de la plus-value à des entrants dans l'entreprise transformés en services ou en produits)

## ❑ Marketing:

- Prospection
- Études de marché
- Packaging
- Publicité
- Vente
- Distribution
- Service après vente



## ❑ Communication (interne-externe):

- Diffuse les informations dans l'entreprise
- Définit et gère les outils de communication
- Rédige le journal de l'entreprise, conçoit l'intranet, affichage, site de l'entreprise, réunions en interne
- Organise les conférences de presse, article dans la presse en externe

## ❑ Production:

- Gestion de l'atelier
- Gestion des méthodes (si pas de département spécialisé)
- Gestion de la fabrication ou prestation de service
- Gestion de l'emballage
- Gestion de la qualité



## ❑ Finance-comptabilité:

- Comptabilité de l'entreprise
- Commandes
- Factures
- Documents comptables (TVA, comptes annuels)
- Paiement des salaires (parfois par secrétariat social)
- Reporting
- Contrôle de gestion

## ❑ Système d'informations:

- Gestion des bases de données
- Gestion système intégré
- Intranet



## ❑ Ressources humaines:

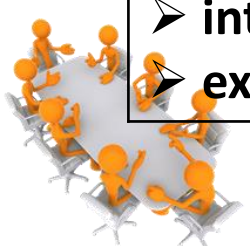
- Recrutements
- Formation
- Évaluation
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Description des postes et des fonctions
- Gestion de carrière
- Négociations sociale





➤ Les grandes fonctions:

<b>Direction</b>	
<b>R&amp;D</b>	
<b>Opération</b> (cf. gestion des processus)	
<b>Marketing</b>	
<b>Communication</b> ➤ interne ➤ externe	





<b>Production</b>	
<b>Finance - comptabilité</b>	
<b>Système d'information</b>	
<b>Ressources humaines</b>	





Notons que:

- **l'entreprise organise toutes les fonctions présentées ci-dessus ou certaines d'entre elles**
- **une même personne peut prendre en charge plusieurs fonctions**
- **l'entreprise peut décider d'externaliser certaines activités liées aux fonctions si les coûts en interne sont trop élevés**



## ➤ MINI-CAS : GENERAL MOTORS

« La toute dernière Opel Astra est sortie mercredi à 13H30 (12H30 GMT) de la chaîne d'assemblage de l'usine belge du constructeur à Anvers, après plus d'un an de rebondissements et d'espoirs déçus pour l'avenir du site. Le véhicule quittera l'usine vendredi, après installation de l'éclairage, la programmation et des tests de qualité, précise l'agence Belga. Mais la chaîne d'assemblage, qui constitue le cœur du site, est désormais à l'arrêt.

Depuis son établissement à Anvers en 1924, l'usine a fabriqué au total quelque 13,3 millions de voitures. Elle employait encore l'an dernier environ 2.600 personnes. Sa fermeture a causé un véritable traumatisme à la Flandre, la région néerlandophone du nord de la Belgique dont Anvers fait partie. Elle a en outre constitué un feuilleton à rebondissements, alternant ces derniers mois espoirs que le site soit sauvé, et autant de déceptions.

Après déjà de nombreuses rumeurs l'année dernière, la fermeture avait été annoncée officiellement une première fois en janvier, pour le milieu de l'année, par la maison mère d'Opel, le groupe américain General Motors. Devant la mobilisation des politiques locaux et des syndicats, GM s'était finalement donné un peu plus de temps pour trouver un repreneur.



Début octobre, la fermeture avait pourtant été confirmée, cette fois pour fin 2010. D'ultimes négociations avec un repreneur potentiel avaient encore entretenu l'espoir quelques jours, mais elles aussi avaient finalement échoué.

Anvers sera le seul site à fermer dans le cadre d'un large plan de restructuration des activités européennes de GM, qui prévoit la suppression de 8.300 emplois sur 48.000 d'ici à 2015. Cette fermeture a suscité l'amertume des syndicats belges, qui ont parlé de "scandale" et accusé plusieurs fois Berlin d'avoir fait pression pour que les installations d'Anvers soient sacrifiées plutôt qu'un site en Allemagne ».

[www.lesoir.be](http://www.lesoir.be) Rédaction en ligne mercredi 15 décembre 2010, 15:13

## **Quelles sont les grandes fonctions repérées dans une entreprise telle que OPEL Anvers ?**

.....

.....

.....



## ❖ 3) La description de fonction

### ➤ La définition d'une description de fonction:

**« La description de fonction est un document que chaque personne engagée dans l'entreprise est amenée à recevoir. Le document que reçoit la personne comprend une liste de points permettant de décrire ses activités, sa fonction »**

La fonction d'une personne est liée à l'emploi et aux compétences qui lui sont associées. La personne exerce sa fonction en occupant un poste de travail



## ➤ Les possibilités qu'offre la description de fonction:

- Différencier les fonctions entre elles
- Préciser les responsabilités attachées à chacune des fonctions (résultats attendus, place dans l'organigramme, nombre de subordonnés, moyens disponibles, activités et compétences associées à la fonction)

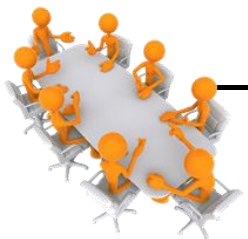


## ➤ Contenu de la description de fonction:

- Nom de l'établissement
- Nom de la personne concernée
- L'intitulé de l'emploi
- Service (facultatif)
- Bureau (facultatif)
- Nombre de postes (facultatif)
- Titre de l'emploi supérieur
- Endroit (facultatif)
- Description (parfois synthèse)



- Compétences
- Date
- Résultats attendus (par exemple le nombre de ventes, de clients, de dossiers traités, impacts financiers, satisfaction des clients)
- Les subordonnés, les collègues, la place dans l'organigramme
- Les moyens
- Les documents (facultatif)
- Mission, tâches, activités (missions spécifiques, activités techniques, activités de gestion d'équipe) (niveau d'autonomie) (à exprimer avec un verbe d'action)
- Facteurs de succès (liens à la stratégie) (A.Cohen)

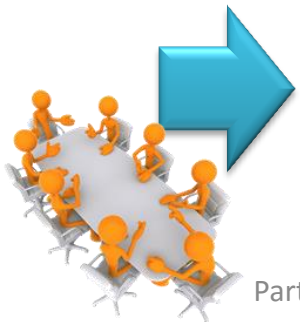


## ❖ 4) La description de poste

➤ La définition d'une description de poste:

**«Le poste correspond davantage à l'emplacement, au lieu où s'exerce la fonction: occuper un poste de travail, poste lié à l'utilisation d'une machine, être à son poste. Un poste peut être occupé en alternance par plusieurs individus »**

➔ La description de fonction se base sur la description de poste





## ➤ Contenu de la description de poste:

- Définition du poste à pourvoir
- Position dans l'organigramme
- Description de l'activité
- Comportements de succès
- Difficultés du poste
- Autorité et responsabilité
- Conditions de travail
- Conditions d'engagement
- Avenir

*(A.Cohen, pp.100-101)*



## ❖ 5) La définition des compétences

➤ La définition des compétences:

**« Un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être dans un contexte spécifique »**



A un emploi sont associées plusieurs compétences



## ➤ Principes de base:

- Les compétences concernent les individus et non les postes
- Une compétence non mise en œuvre, non liée à l'action n'existe pas
- Les compétences existent dans des contextes spécifiques
- L'individu met en œuvre dans une compétence des savoirs, savoir-faire, savoir-être; la compétence n'est donc pas seulement la maîtrise des connaissances
- On peut distinguer compétence et activité, compétence et performance mais la compétence permet ces deux réalités. *(A. Cohen, p. 134)*



- On peut définir des grilles de compétences comprenant plusieurs niveaux.

### Grille de compétence générique:

- Niveau 1: sensibilisation sur un domaine de compétence de façon à pouvoir en parler simplement
- Niveau 2: Capacité à intervenir dans des situations habituelles et utilisant des processus et démarches formalisées
- Niveau 3: capacité à intervenir dans des situations inhabituelles, complexes pouvant impliquer des solutions originales
- Niveau 4: capacité à comprendre et résoudre toutes les situations et proposer des mesures d'optimisation et mettre en place des nouvelles méthodes (A. Cohen, p. 153)



# Exemple 1 : Grille de compétences spécifiques sur la compétence « gestion et management de projet »

- Niveau 1:
  - Participe à des projets de département.
  - Participe à des projets d'équipe.
  - Possède les techniques de base de gestion de projet
- Niveau 2:
  - Participation et/ou direction de projet.
  - Prend en charge tout ou partie d'un projet.
  - Possède toutes les techniques de la gestion de projet.
  - Gère les phases de projets stratégiques ou pilote des projets de moindre envergure.
  - Intervient sur des projets nationaux
- Niveau 3:
  - Capacité à piloter un projet de A à Z et à aboutir aux résultats escomptés dans les délais planifiés.
  - Gère des projets à caractère stratégique pour l'entreprise.
  - Intervient sur des projets internationaux.
  - Maîtrise toutes les techniques de la gestion de projet.

*(A. Cohen, p. 154)*



Exemple 2 : définition de la compétence « management d'équipes » = capacité à organiser le travail en fonction des compétences et des disponibilités, à arbitrer en cas de conflit, à informer et à motiver les collaborateurs, à les évaluer et à développer leurs compétences.

■ Niveau 1:

- animer une équipe de petite taille regroupée autour d'un responsable hiérarchique

■ Niveau 2:

- animer une équipe hétérogène sans lien hiérarchique

■ Niveau 3:

- animer une équipe importante autour d'un manager unique

■ Niveau 4:

- animer plusieurs équipes en déléguant à des managers de proximité qui sont sous sa responsabilité

*(A.Cohen, p.158)*



## ➤ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC):

### – Définition de la GPEC

**«La gestion prévisionnelle vise à mesurer l'écart entre l'effectif actuel d'une organisation et ses besoins futurs en terme de personnel. De combien d'emploi l'entreprise devra-t-elle disposer demain? De quelles compétences? Que doit-on faire pour atteindre cet objectif? Engager? Former?»**

### – Définition de l'emploi

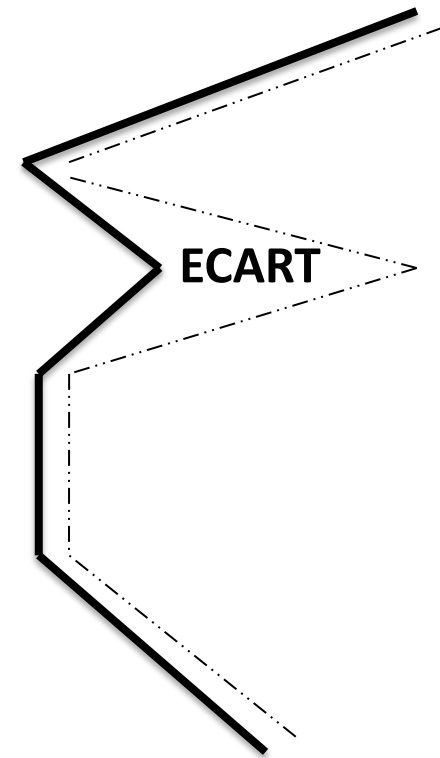
**« On peut associer à un métier (par exemple le métier de gestionnaire des ressources humaines, le métier de gestionnaire financier, le métier de secrétaire) une famille d'emplois. Un emploi est un terme générique. Il y a plusieurs niveaux d'emplois. A chaque emploi spécifique est associé une fonction, un ensemble d'activités, de compétences»**



## ➤ Familles de compétence (A.Cohen, p.156)

0 1 2 3 4 5 6

- Technique gestion
- Technique achat
- Technique commerciale
- GRH
- Connaissances entreprises
- Comptabilité-fiscalité



Emploi actuel: \_\_\_\_\_

Emploi futur: .....

Niveau de la compétence : 1 2 3 4 5 6





## ➤ MINI-CAS : GPEC

Cette entreprise propose une palette de services en matière d'accueil et de santé : crèches, maisons de retraite, soins dentaires et pharmaceutiques, centres de rééducation et d'optique... Son ambition est d'apporter des services de qualité accessibles à tous, de participer à la vie de la cité en mettant en œuvre des actions innovantes. La population salariée est vieillissante. L'équipe de direction souhaite rendre ses métiers plus attractifs pour recruter et fidéliser de nouvelles personnes, tout en maintenant dans l'emploi son personnel.

La démarche mise en œuvre par la direction est dès lors de développer un pôle de compétences « senior » et d'identifier les fonctions critiques, pour lesquels la perte de ces compétences au sein de l'organisation s'avèrerait problématique pour la continuité de l'activité. D'autre part, il s'agit également d'identifier les activités et compétences que l'organisation désirerait voir apparaître afin de développer des actions innovantes.



Pour ce faire, l'entreprise s'engage dans des missions d'audit de ses services afin d'éventuellement repenser leur organisation. Au sein de chacun d'entres-eux, des réunions de pilotage sont organisées entre le responsable et un gestionnaire des ressources humaines.

Il s'agit premièrement d'identifier les personnes qui pourraient d'ici peu prendre leur pension. Une première attention est consacrée à ces personnes, puisqu'il est maintenant temps de veiller à leur transfert de compétences et de réfléchir à leur relève.

Deuxièmement, il s'agit d'identifier les lacunes du service en termes d'organisation. Les besoins d'antan ne sont plus nécessairement similaires à ceux d'aujourd'hui et il est peut-être nécessaire de les réexaminer.



Troisièmement, en fonction des constats relatifs aux besoins organisationnels actuels, le groupe de pilotage peut envisager la nécessité de revoir l'organigramme en déplaçant éventuellement certains services, en créant d'autres services, en modifiant les responsabilités de certains collaborateurs, en étant amené à mutualiser certaines compétences, en proposant certaines mutations ....

Cette démarche permet dès lors de s'adapter à l'environnement actuel et à affronter les nouveaux besoins de l'organisation et ce, par le biais d'une meilleure rentabilité des activités.

***Dans quel type d'action l'entreprise doit-elle s'engager ?***

.....

.....



## ❖ 6) Méthode de recueil de l'information

- Interviews
- Questionnaire structuré
- Feed-back à 360 degrés
- Journal
- Observations



## ■ Interviews

- Avantages:
- Inconvénients:

## ■ Questionnaire structuré

- Avantages:
- Inconvénients:

## ■ Feed-back à 360 degrés

- Avantages:
- Inconvénients:



## ■ Journal

- Avantages:
- Inconvénients:

## ■ Observation

- Avantages:
- Inconvénients:



# ❖ 7) Exemples de descriptions d'emplois et de fonctions

## ➤ Un exemple de description de l'emploi de responsable des ressources humaines:

- **Titre** de l'emploi repère: responsable des ressources humaines
- **Raison d'être de l'emploi**: met en place les politiques de ressources humaines qui contribuent à la réalisation de la stratégie de l'entreprise
- **Famille professionnelle**: famille professionnelle RH
- **Emplois ou fonctions** regroupées dans cette dans cette famille professionnelle: Responsable des ressources humaines, responsable des ressources humaines des filiales internationales, chef du personnel
- **Description de l'activité** (5 à 7 activités principales de la fonction), compétences spécifiques associées, compétences transversales
  - **Activité**: définir les politiques RH; **compétences spécifiques associées**: connaissances en GRH, connaissances en stratégie d'entreprise; **compétence transversale**: leadership



– **Les tâches clés:**

- Coordonne la publication des postes vacants
- Analyse et met à jour les descriptions d'emploi
- Prépare et met à jour les manuels d'intégration
- Conduit les entretiens de pré sélection avec les candidats et présente les résultats préliminaires au gestionnaire des ressources humaines
- Aide à la préparation des programmes de développement et de formation
- Assure la mise à jour et la sécurité du matériel et le vérifie régulièrement
- Suit les changements légaux relatifs à la santé et à la sécurité au travail
- Assure la mise à jour des systèmes d'information des ressources humaines en intégrant les changements personnels
- Veille en collaboration avec le département des technologies de l'information la mise à jour de l'intranet de la compagnie
- Aide le gestionnaire des ressources humaines à préparer la réunion mensuelle du comité de direction





## – Les activités:

- Activité: animer les réunions avec les partenaires sociaux; *compétences spécifiques associées:* connaissance du droit du travail et relations sociales. Techniques d'animation de réunion avec les partenaires sociaux; *compétences transversales :* négociation
- Activité: piloter les projets RH; *compétences spécifiques associées:* conduite et management de projet; *compétences transversales:* communication
- Activité: conseiller la direction générale et les managers sur le volet ressources humaines et le management; *compétences spécifiques associées:* consulting/coaching; *compétences transversales:* communication
- Activité: piloter les projets de changement; *compétences spécifiques associées:* techniques de conduite du changement/psychologie sociale



- Activité: décrire et mettre en œuvre les politiques sociales. Superviser le service paie et l'administration; compétences spécifiques associées: techniques de GRH, bases de la paie, techniques de contrôle
- Activité: mesurer la performance du service RH; *compétences spécifiques associées*: techniques de description et d'optimisation des processus RH. Conception et analyse d'indicateurs de bord; *compétence transversale*: rigueur
- Activité: définir les processus ressources humaines dans une démarche qualité
- Activité: manager son équipe; *compétence transversale*: technique de management d'équipe (Annick Cohen, p. 157)



## ➤ Un exemple de description de l'emploi de « Corporate Banker » ou « Account Manager »

### Banque XO

- **Service:** crédit aux entreprises
- **Nom du poste:** Corporate Banker
- **Nom du supérieur hiérarchique:** Senior Corporate Banker
- **Résultat attendu:** atteindre un nombre de clients X d'importance Y
- **Description:** le Corporate Banker gère la clientèle (entreprises), garde des contacts réguliers avec les clients, répond à leurs besoins de crédits en proposant les produits bancaires appropriés. Il maîtrise l'information concernant les produits et leur évolution. Il a également un rôle de représentation. Il rapporte au Senior Corporate Banker qui rapporte à la direction.



## •*Compétences:*

### – Savoirs:

- connaissances comptables et financières (analyse de bilan)
- connaissance générale de tous les produits et services que la banque peut offrir aux clients
- connaissance des procédures d'opérations internationales (coûts, risques)
- connaissances juridiques



– Savoir-faire:

- Trouver les nouveaux clients (leur présenter les produits, services bancaires, les convaincre)
- Ecouter et comprendre les besoins des clients
- Déceler les problèmes des clients, les traduire en demande et trouver la solution la plus adéquate
- Conseiller le client
- Assurer un rôle de représentation auprès des clients potentiels ou existants
- Savoir constituer les dossier (dossier de contact ou de demande)
- Savoir mener une négociation
- Réagir le plus rapidement possible à une demande
- Maintenir des contacts réguliers avec la direction ou les autres services pour assurer une bonne communication interne



– Savoir-être:

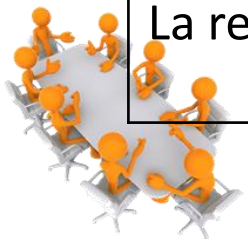
- Faire preuve de qualités de contact
- Communiquer
- Écouter
- Être précis
- Qualités de service
- Disponibilité
- Convaincre et rassurer
- Etre dynamique
- Avoir du feeling
- Savoir improviser
- Etre rapide



*(P. Mahafond & J. Robert)*

- Un exemple de fonction (job description – position dans l'entreprise) d'assistant DRH se présentera, par exemple, de la manière suivante:

Nom de la personne : Samantha Jones
Numéro de classification de l'emploi : HRM-2592
Département : Human Resource Management
Titre de l'emploi : Assistante ressources humaines
Dates du contrat : 1 <sup>er</sup> Janvier 2007 au 31 Décembre 2010
Position dans la hiérarchie : l'assistant ressources humaines rapporte directement au gestionnaire des ressources humaines
Qualifications requises : un bac en gestion au min ou une qualification plus élevée comprenant l'option management, RH ou commerce
La responsabilité clé est d'assister le responsable des ressources humaines



## ➤ MINI-CAS : DF

Monsieur Petitpain est employé dans une PME spécialisée dans la vente de « machine à pain ». Etant donné le nombre restreint de collaborateurs, Monsieur Petitpain est amené à s'occuper aussi bien des tâches administratives (réception des commandes, rédaction des bons de livraisons, commandes des pièces détachées, gestion administrative du personnel, encodage des congés, ...), que de la comptabilité (réalisation des factures, ...) mais également des missions d'accueil. Cette polyvalence et ce grand nombre de tâches à effectuer l'empêche d'être véritablement performant dans un domaine particulier.

Comme chaque année au mois de février, Monsieur Petitpain est évalué par le responsable de la PME. Toutefois, cette année, il manifeste un ras-le-bol certain et craint d'avoir un burn-out si la situation perdure. Par ailleurs, il ne sait pas exactement sur quelle mission en particulier son responsable compte l'évaluer, n'ayant jamais reçu de consignes strictes à ce sujet. Monsieur Petitpain désirerait véritablement recevoir un document de la part de son responsable qui définirait les limites de son travail.





**– Comment pourrait-on nommer ce type de document ?**

.....  
.....

**– Comment ce document pourrait-il être structuré ?  
De quoi serait-il composé ?**

.....  
.....

**– A quoi pourrait-il servir ?**

.....  
.....

**– Donner un exemple de contenu que l'on pourrait retrouver dans ce document ?**

.....  
.....



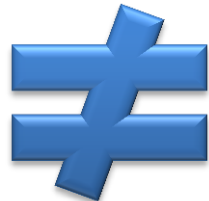
# C. La valeur du travail

## ➤ La définition de la valeur du travail:

**« La valeur du travail se réfère à l'importance qu'on accorde au travail, au jugement qu'on porte sur lui. L'importance que les individus donnent au travail, les avantages et les inconvénients qu'ils lui associent sont relatifs et varient selon chacun ».**

## ➤ La définition des valeurs de l'entreprise:

**Les valeurs de l'entreprise se réfèrent à ce que l'entreprise estime bien ou mal, acceptable ou non, positif ou non. L'entreprise privilégie certaines opinions, certains comportements, certaines manières de faire. L'entreprise peut parfois écrire ses valeurs dans une charte d'entreprise**

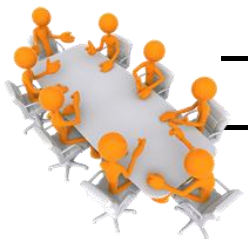


## ➤ Les nouvelles valeurs attribuées au travail : synthèse

Etude réalisée en France par CSA pour le journal Les Echos, étude réalisée auprès de 654 personnes

*Journal du Net*

- Le travail a de la valeur car il représente:
  - une source de revenus (46%)(surtout important pour les jeunes et les plus diplômés)
  - La possibilité de bénéficier de la reconnaissance des clients (34%)
  - La possibilité de réaliser une activité utile pour la société (34%)
  - Une ambiance interne de qualité (29%)
  - La considération accordée par l'entreprise
- Le travail permet:
  - De garantir des moyens d'existence (64% citent ce point)
  - De s'épanouir et de se réaliser personnellement (51%)
  - De s'insérer dans la société (50%)
  - De contribuer à une aventure, à un projet collectif (24%)



## ➤ Les valeurs des jeunes 18-29 ans (1981-1990-1999):

Olivier Galland et Bernard Roudet  
L'harmattan, 2001

Les valeurs des jeunes:

- Famille (84%)
- Travail (68%)
- Amis et relations (61%)
- Loisirs (44%)



## ➤ Les valeurs des jeunes : identité, famille, école, travail

Gilles Pronovost et Chantal Royer

(dont l'analyse d'études réalisées au Québec) sur les 9-13-16 ans

- A 13 ans,  $\frac{1}{4}$  des adolescents déclarent un travail rémunéré
- Entre 16 et 20 ans, plus de la moitié exerceraient un emploi
  - Souvent expérience transitoire, peu de lien avec l'avenir professionnel
  - Procure autonomie personnelle et financière et image positive d'eux-mêmes
- Plus des deux-tiers sont optimistes par rapport à l'avenir dont l'emploi



- Attachement à un travail stable, valorisant, bien rémunéré
- Les enquêtes récentes semblent indiquer que les jeunes manifestent moins d'attachement à l'égard de l'entreprise, ils valoriseraient plus que leurs prédécesseurs les aspects instrumentaux ne serait-ce que parce qu'ils prévoient peu de stabilité professionnelle.
- A moyen terme , ils attendent un travail gratifiant



# D. La motivation

## ➤ Définition de la motivation:

- Un moteur qui fait agir, qui permet de bouger
- Le lien entre l'intellectuel et le physique
- « La volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise conditionnée par la capacité dudit effort à satisfaire un besoin personnel » (Bréard et Pastor)
  - Le besoin correspond à un « état interne qui éveille chez l'individu le désir d'atteindre un résultat donné »
  - Les employés chercheront à satisfaire ce besoin et de cette manière à réduire la tension liée à l'absence de satisfaction
- Une définition plus globale de la motivation comprend une réflexion, un élan et une volonté qui maintiendra l'action dans le temps



## ➤ Théories de la motivation:

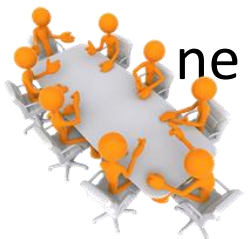
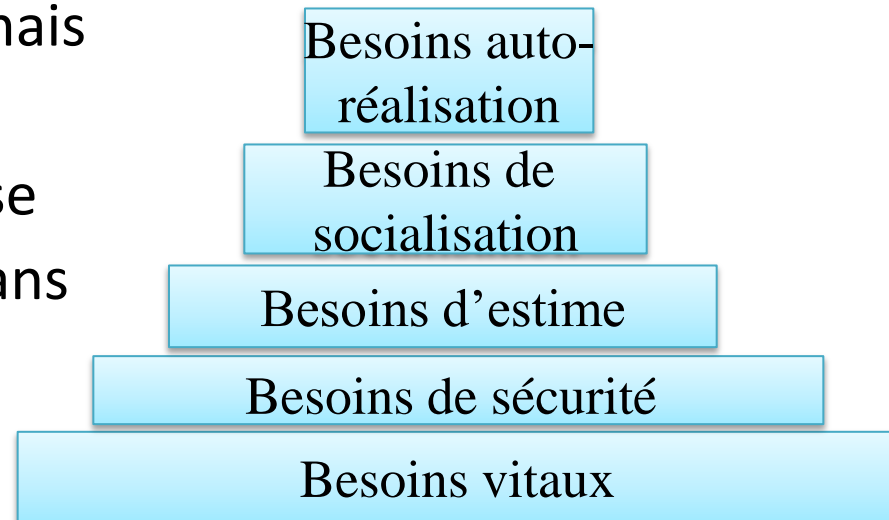
- Maslow
- Mayo
- Mc Celland
- McGregor
- Herzberg
- Adams
- Vroom
- Hackman et Olham
- Argyris
- Aujourd'hui





# Maslow (1954)

- La pyramide des besoins de Maslow propose un classement hiérarchique des cinq besoins de l'être humain : besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'auto-accomplissement. Chacun ne s'exprime qu'à partir du moment où le précédent a été comblé
- Critiques
  - Cette théorie n'a cependant jamais été validée empiriquement
  - Les valeurs sur lesquelles se base modèle de Maslow, construit dans les années cinquante, peuvent ne plus être d'actualité.



# Mayo (enquête à la Western Electric en 1923)

## E. Mayo et son équipe ont montré:

- Importance de la considération pour le personnel
- Importance de la manière dont les conditions de travail sont ressenties
- Importance des normes et du climat du groupe
- Importance du degré d'appartenance au groupe
- Importance de l'histoire personnelle
- Importance des expériences passés dans le groupe
- Critique de cette recherche: elle a été effectuée en période de crise et chacun avait intérêt à se montrer performant



## La théorie des trois besoins (McCelland) identifie :

- Le besoin d'accomplissement (ou de réussite)
- Le besoin de pouvoir
- Le besoin d'affiliation (relations interpersonnelles amicales)



# Mc Gregor

- ❑ La théorie X/Y de Mc Gregor concerne (1960), concerne la manière dont les managers gèrent leur personnel.
  
- ❑ On distingue deux attitudes principales:
  - « La théorie X renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé n'aimerait pas travailler, se montrerait paresseux, esquiverait les responsabilisations et serait performant uniquement sous la contrainte ».
  - « (...) la théorie Y renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé se montrerait créatif, chercherait à prendre des responsabilités et serait capable de s'auto-discipliner »  
*(op.cit.)*



## ❑ L'impact sur le management:

- **Selon la théorie X**: le personnel est passif d'où il est nécessaire d'exercer un contrôle (théorie la plus répandue)
- **Selon la théorie Y**: importance de concilier les besoins du personnel et la performance de l'entreprise. Importance de considérer le personnel comme actif et de privilégier l'auto-direction



# Herzberg

**Herzberg** distingue les « facteurs moteurs » qui sont des facteurs intrinsèques aux individus des « facteurs d'hygiène » qui sont des facteurs extrinsèques aux individus.

- Les « facteurs moteurs » désignent *des* facteurs liés au contenu même du travail, l'intérêt du contenu, la satisfaction qu'il y a à réaliser le travail, le développement personnel. Ces éléments augmentent la satisfaction
- Les « facteurs d'hygiène » désignent les facteurs liés à l'environnement du travail : les conditions de travail, le salaire; « ces éléments éliminent l'insatisfaction professionnelle sans nécessairement accroître la satisfaction »

Les recherches d'Herzberg suscitérent des propositions d'enrichissement du travail comme la définition de tâches stimulantes ou l'augmentation de l'autonomie des employés



## La théorie de l'équité – J. Adams

Selon la théorie de l'équité (**J. Stacey Adams**), « les employés évaluent subjectivement ce qu'ils retirent de leur travail (rétributions) par rapport à ce qu'ils y investissent (contributions), ils composent ensuite ce ratio mental avec celui d'un référent pertinent » (*op.cit.*, p. 295)



# Vroom

## ❖ La théorie des attentes de Vroom

Cette théorie est considérée comme « la plus exhaustive et la mieux établie ». « Des recherches de terrain ont confirmé la validité de la théorie ».

« La théorie émet l'hypothèse suivante: l'individu agit dans l'attente d'un résultat donné et en fonction de l'intérêt qu'il attribue à ce dernier ».

## ❖ Elle définit trois variables :

- ✓ « Lien effort-performance » : « la probabilité, aux yeux de l'individu, de réaliser une performance donnée en fournissant une certaine quantité d'efforts »
- ✓ « Lien performance-rétribution » : « La possibilité, évaluée par l'individu, qu'un niveau de performance donné lui permette d'atteindre un résultat souhaité »
- ✓ « Intérêt » : « l'importance que l'individu accorde au résultat ou à la rétribution susceptible de découler de son travail. Cette variable prend en compte les objectifs et les besoins des individus » (*op.cit.*, pp. 299-300).





# Hackman & Olham

- Les dimensions de l'emploi qui motivent:
  - La « variété des compétences » : « le degré de diversité du travail, qui offre l'occasion d'exploiter des compétences et des talents multiples »
  - L' « identité de la tâche » : « l'obligation d'accomplir une tâche complète et définie »
  - L' « importance de la tâche » : « l'impact sur la vie privée et professionnelle des autres »
  - L' « autonomie » dans l'exercice de la tâche : « le degré de liberté et d'indépendance de l'employé quant à l'organisation de son emploi du temps et au choix de ses méthodes de travail »
  - Le « feed-back » : « la possibilité pour l'employé d'obtenir une information claire et immédiate sur l'efficacité du travail effectué »



# Argyris (1957)

- La manière de concevoir les postes, la hiérarchie du commandement expliquent la passivité du personnel et les attitudes de retrait, de résistance
- **Les organisations considèrent le personnel davantage comme des enfants que comme des adultes (Argyris)**
- D'où:
  - Passivité
  - Augmentation du conflit
  - Retrait/démission/absentéisme
- **Importance d'éviter le retrait et les résistances**
- **D'où l'intérêt de créer des groupes de participation, de créativité**



# Aujourd'hui

## De nouvelles formes de motivation pour de nouvelles formes d'organisations:

- L'individu prend des initiatives, en relation avec les autres acteurs de l'entreprise.
- Il souhaite plus de liberté et demande éventuellement plus d'autonomie
- Il attache de l'importance à l'intérêt de l'activité, à l'enrichissement et à l'élargissement des activités tout autant qu'à la rémunération financière
- Le personnel détient une certaine marge de liberté, il est libre de partir ou de rester dans l'entreprise.



## ➤ L'implication

Thévenet met en évidence 3 composantes de l'« implication » :

- L'« identification » qui fait référence à la « *compatibilité* » entre les « *buts* » et les « *valeurs* » de l'« *organisation* » et ceux de l'individu. Elle fait référence à « *un cadre de références compatibles pour l'individu et son travail* »
- La « projection » dans le travail, « *la volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs* » qui est une composante davantage dynamique de l'« implication »
- La « loyauté », l'« attachement », « *conséquence d'une relation entre la personne et son travail* ». Il s'agit d'un « *attachement affectif* » dépassant l'« identification » et impliquant la « *totalité de la personne* »



– Deux dimensions

« *instrumentale, rationnelle, cognitive* » d'une part et  
« *affective* » d'autre part.

– Il semble que le passage de la « motivation » à l'« implication » corresponde au passage de la volonté d'atteindre des objectifs à celle de réussir un projet.

– La « motivation » recherche le « *développement de la performance individuelle* ». Par l'« implication », il s'agit de « *développer le projet commun de l'entreprise* ».



➤ Selon une étude canadienne (128 entreprises)

(Chenevert D. et Tremblay M., p. 33).

• Les éléments suivants favorisent la mobilisation du personnel:

- Un système de compensation avec bonus, en fonction de la performance individuelle et collective,
- Un salaire de base élevé,
- Des bénéfices importants pour les employés

• Cela ne suffit pas pour retenir le personnel dans l'entreprise. Afin de réduire le taux de turn-over, il s'agit :

- de mettre en place des « *politiques de compensation tenant compte de la performance, de la loyauté (équité) et de la sécurité sociale* ».

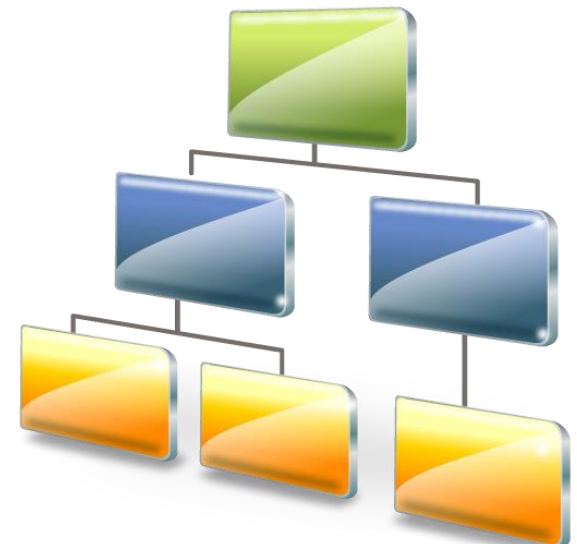


- Des études plus détaillées par secteurs, tenant compte des caractéristiques de ceux-ci, devraient cependant être réalisées
- Les organisations qui mettent en place de nouvelles formes d'organisation du travail (équipes de travail autonomes, qualité totale, management participatif) sont aussi celles où le personnel est davantage mobilisé et impliqué, contrairement à celles qui adoptent des formes d'organisation du travail plus traditionnelles.



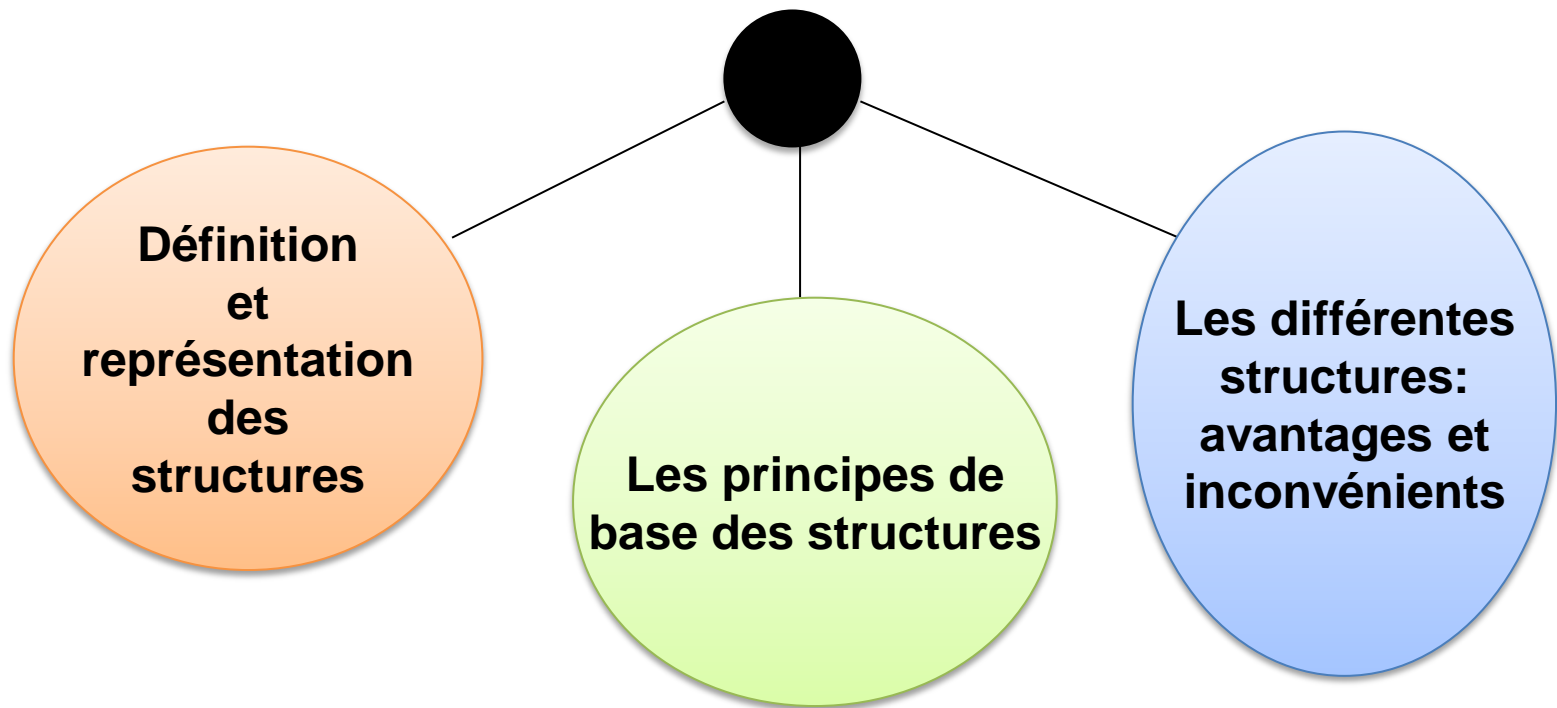
# 2) LES STRUCTURES

- A. Schéma d'introduction
- B. Définition et représentations
- C. Les principes de base des structures des organisations
- D. Les différentes structures : avantages & inconvénients





# A. Schéma d'introduction

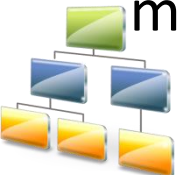


# B. Définition et représentation

## ➤ La définition d'une structure:

**« La structure d'une organisation peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »** (Mintzberg H., 1982, p. 18 repris p. 197 dans le livre de référence)

« La structure d'action se comprend comme la mise en œuvre de connaissances (règles et procédures mémorisées) liées à l'utilisation de ressources (temps, espace, pouvoir) dans un contexte, stable, matériel et social (les adjoints partagent les mêmes conventions) »(Giddens)



## ➤ Comment les structures existent-elles?

- Le résultat de décisions, d'accords
- La mise en œuvre de règles
- Le résultat de l'histoire des organisations et de l'histoire de l'entreprise
- La prise en compte des changements de stratégie
- Le souci d'ajouter de la plus-value
- Le rôle des individus:
  - les activités humaines structurent les organisations et sont structurées par elles; les interactions jouent un rôle dans la construction et la stabilité des structures (*A. Eraly repris dans livre de référence p. 197*)
  - La structure hiérarchique s'élabore à partir d'interactions tout en favorisant la réalisation d'activités: décision, sanction, contrôle.



## ➤ Caractéristique de stabilité et de permanence de la structure:

- Caractéristiques de permanence et de stabilité. Les actions se réfèrent à des habitudes, des routines parfois inconscientes: manière de s'exprimer, horaire, utilisation de l'espace
- L'organisation perdure car elle actualise les connaissances: règles, procédures, représentation), renouvelle les ressources: instruments, pouvoir, moyens financiers (*Giddens, Eraly repris p. 198*)
- Les structures hiérarchiques représentent plus de stabilité que les structures de contrôle et de qualité
- Importance du temps et de l'histoire pour la stabilité des structures (p. 199)



## ➤ La représentation des structures : L'organigramme

- Il s'agit d'une représentation des différentes parties de l'entreprise et de leur agencement.
- On peut trouver un organigramme "officiel", formel, dans certaines entreprises .
- L'organigramme informel permet de décrire davantage la réalité de l'entreprise
- Il est toujours utile de dresser l'organigramme tel qu'il apparaît à la suite de visites et d'entretiens afin de mesurer des écarts éventuels entre la réalité et la représentation, peut-être obsolète, que l'on en a. L'organigramme ne suffit pas, loin s'en faut, à définir un type de structure, il en est néanmoins un indicateur indispensable.

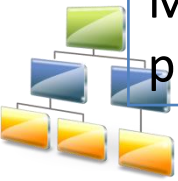


- Toutes les entreprises ne souhaitent pas définir un organigramme... Plusieurs PME n'estiment pas toujours que ce soit utile. Certaines grandes entreprises préfèrent ne pas préciser leur organigramme car elles souhaitent mettre l'accent sur la flexibilité.
- Cependant, plus la taille des organisations est importante, plus il y a de chances qu'elle décide de mettre en place un organigramme



- **Avantages et inconvénients des organigrammes** (Helfer, Kalika, Orsoni, p. 310)

<b>Avantages</b>	<b>Limites</b>
Traduction de la stratégie	Renforce la rigidité
Clarification de la répartition des responsabilités	Image partielle de l'organisation: les relations informelles n'y figurent pas
Formalisation des rattachements hiérarchiques	Image partielle de l'organisation (les relations verticales sont privilégiées)
Valorisation de la structure formelle	Image traditionnelle de l'organisation (la transversalité, l'orientation client y figurent rarement)
Moyen d'information interne des nouveaux arrivants	Suscite les rivalités interpersonnelles et inter-services
Moyen d'information externe des partenaires	



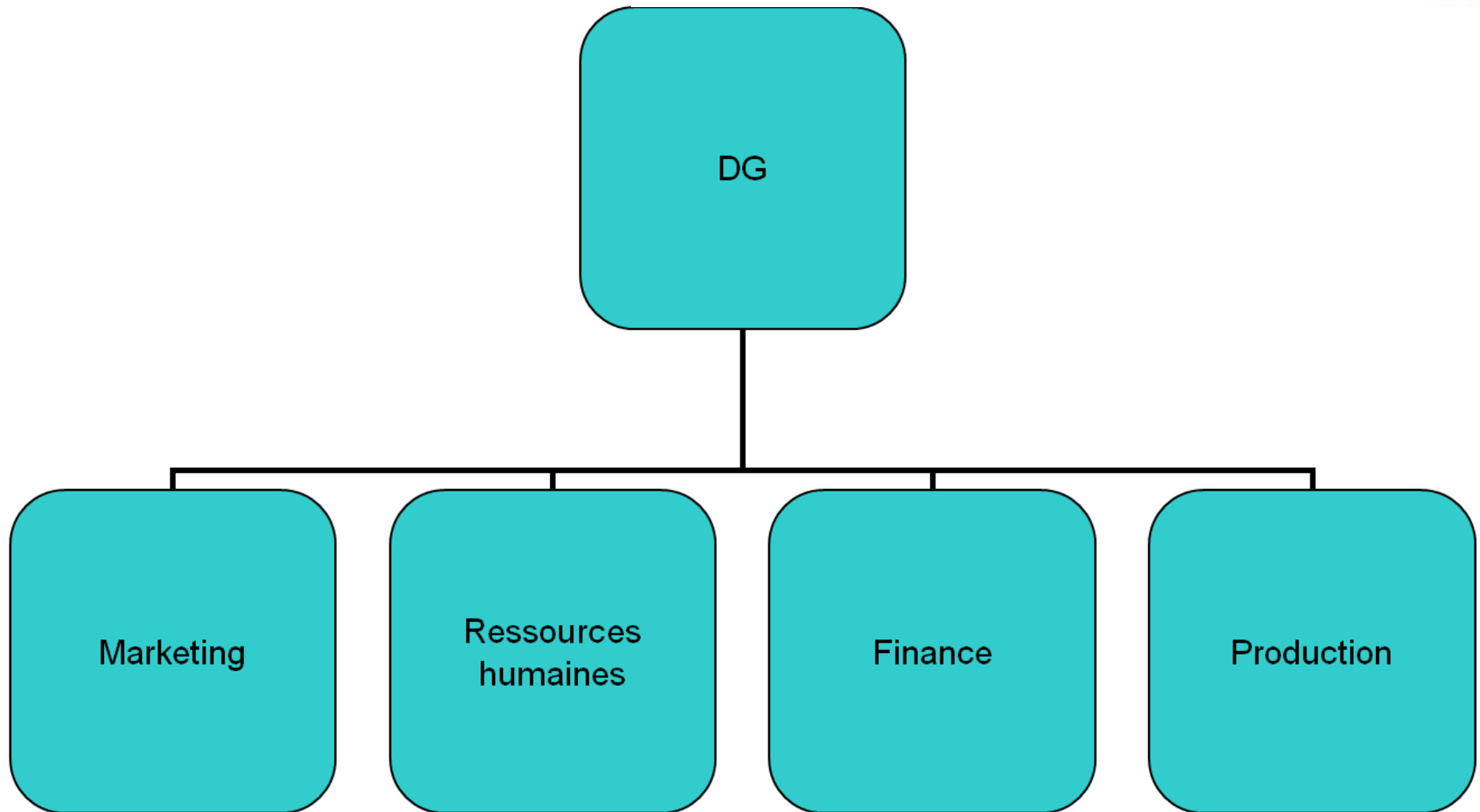
## ➤ Les organigrammes:

- ❖ Organigramme fonctionnel
- ❖ Organigramme divisionnalisé par produits
- ❖ Organigramme divisionnalisé par zone géographique
- ❖ Organigramme divisionnalisé et matriciel
- ❖ Bureaucratie
- ❖ Bureaucratie professionnelle

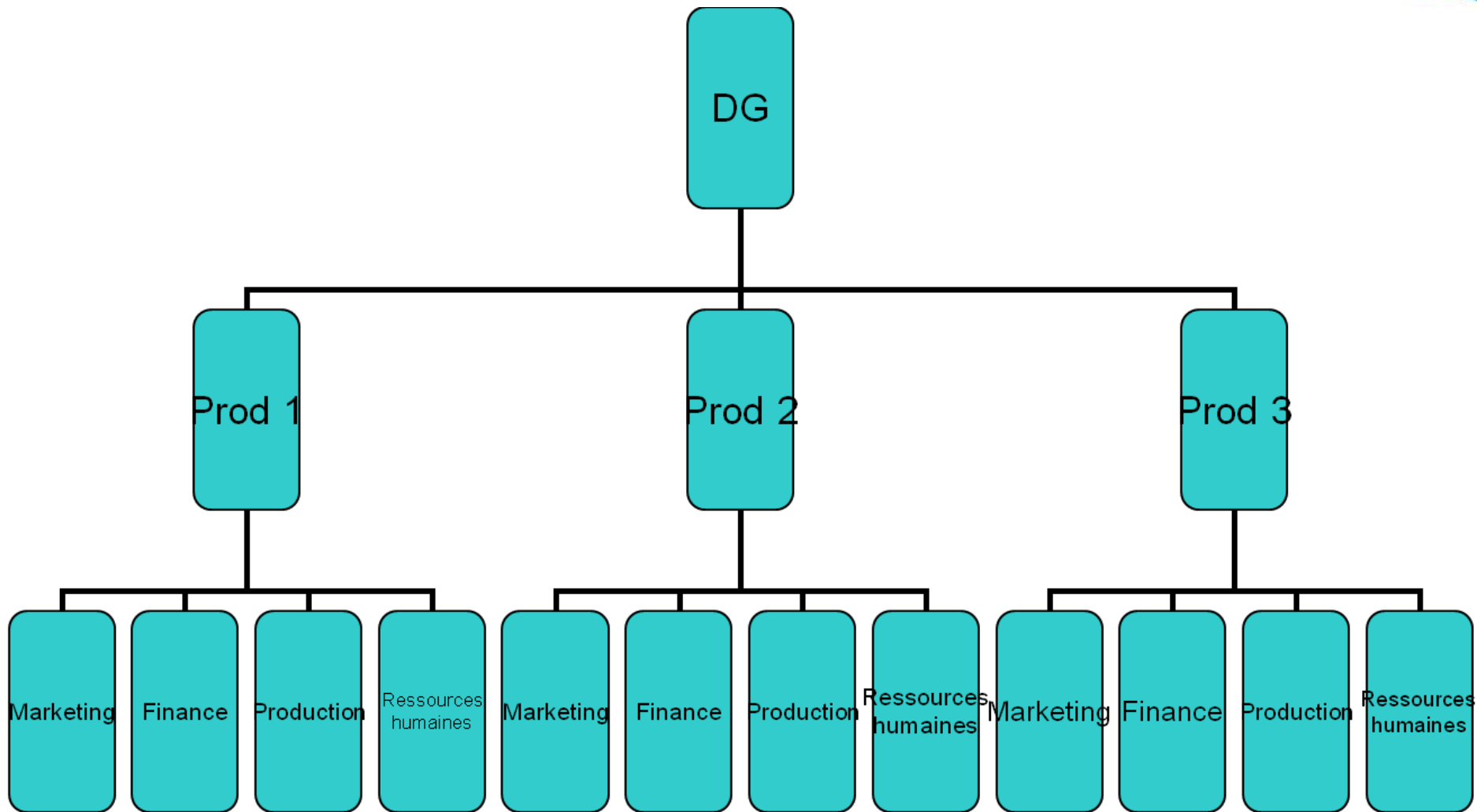




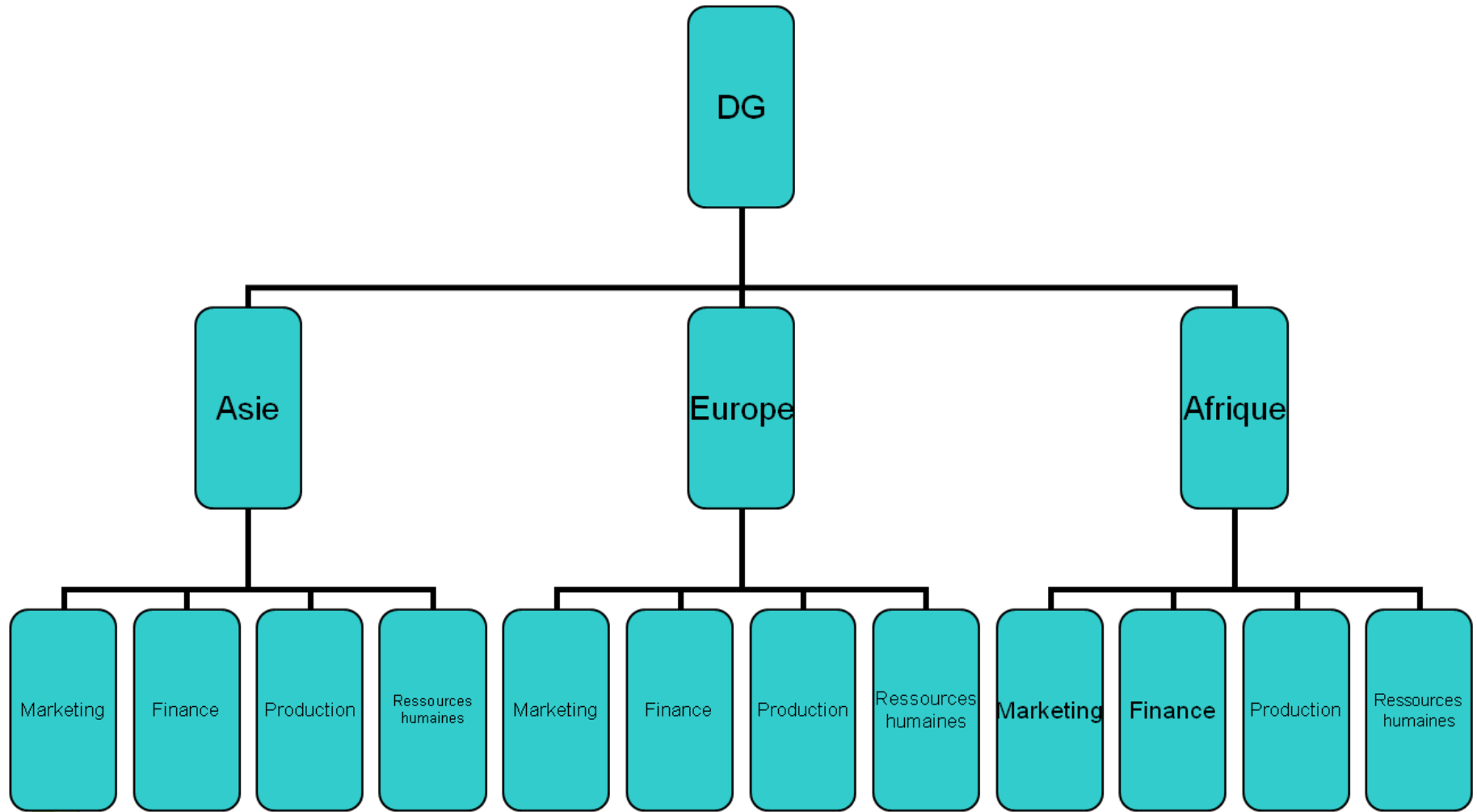
# ❖ Organigramme fonctionnel



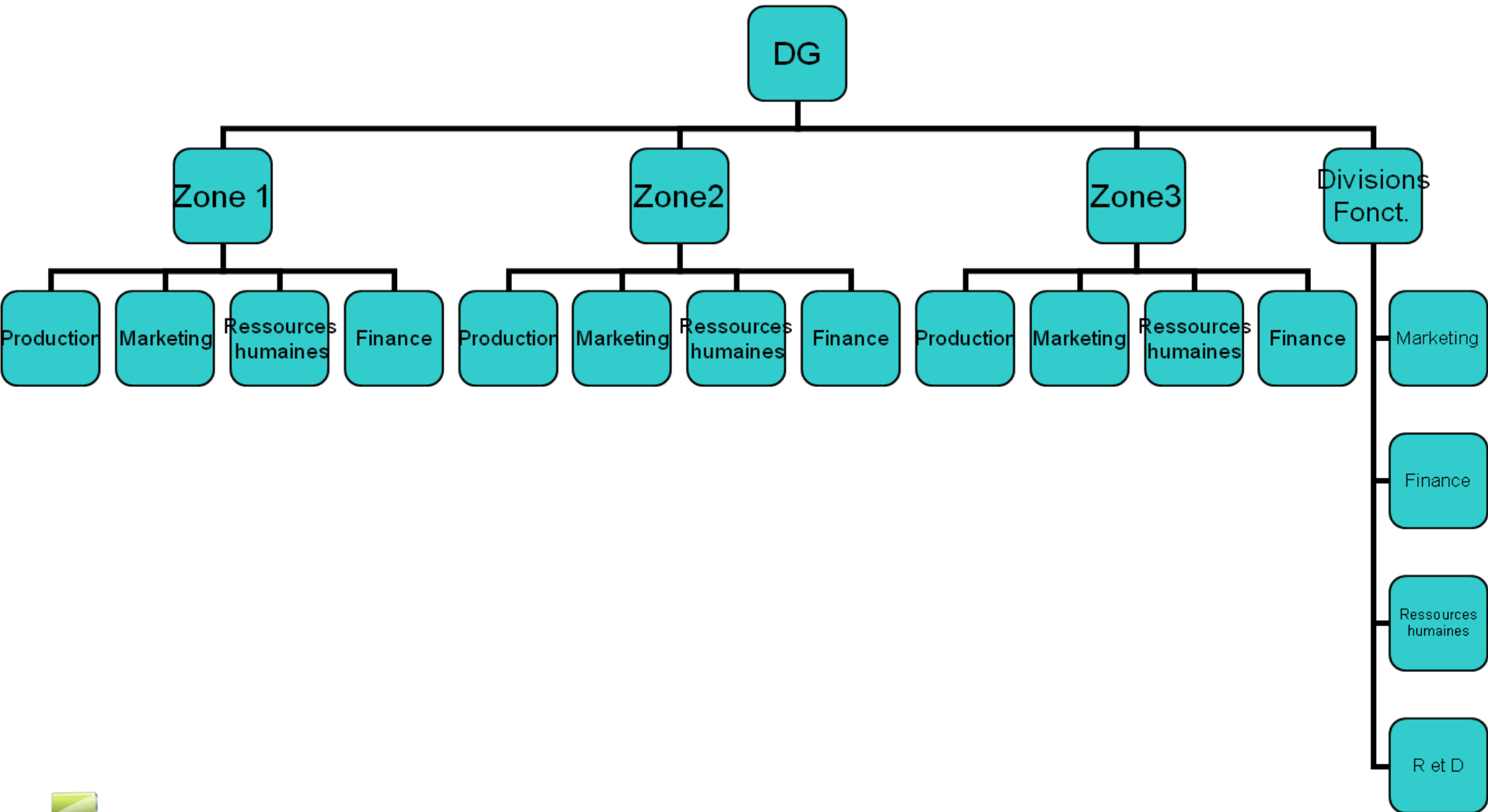
# ❖ Organigramme divisionnalisé par produit



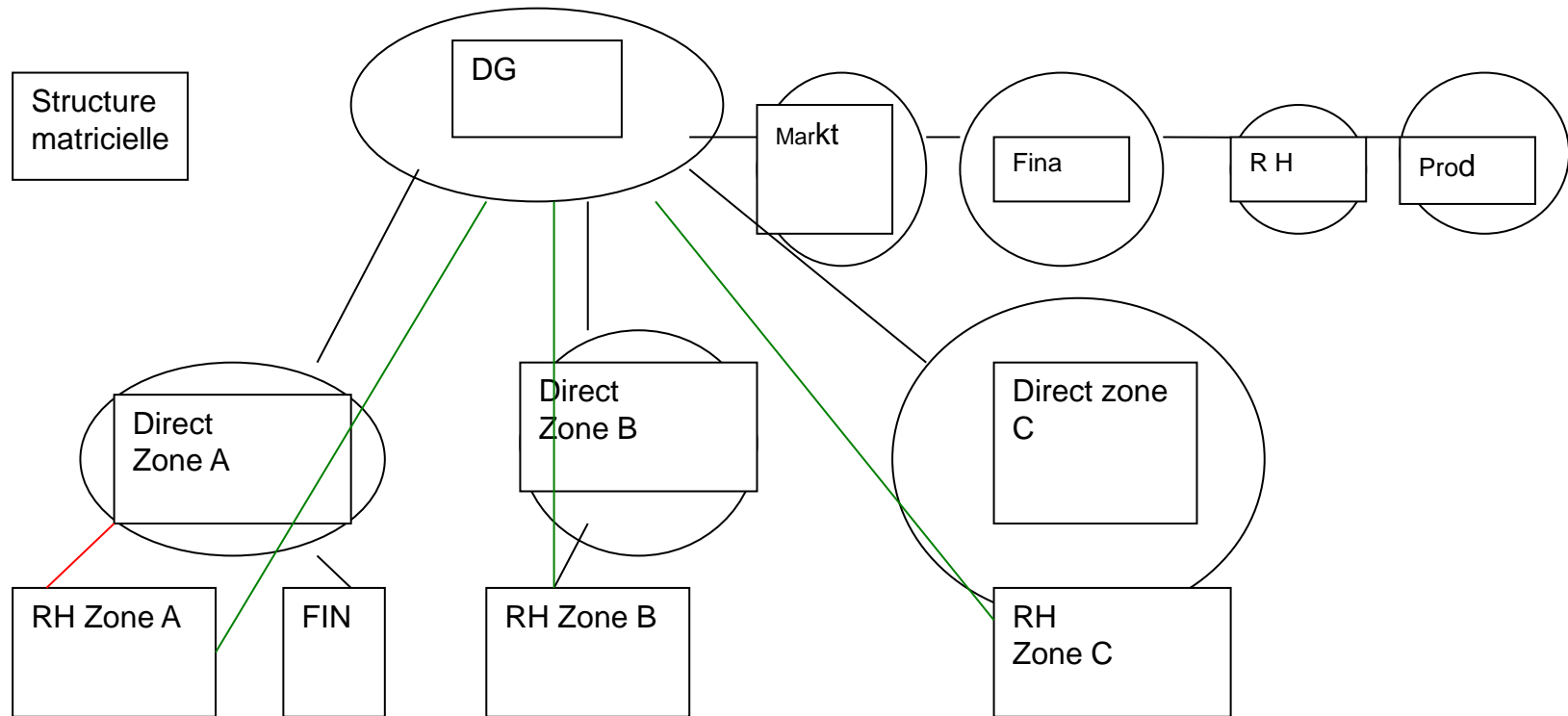
# ❖ Organigramme divisionnalisé par zone géographique



# ❖ Organigramme divisionnalisé et matriciel



# ❖ Organigramme divisionnalisé et matriciel

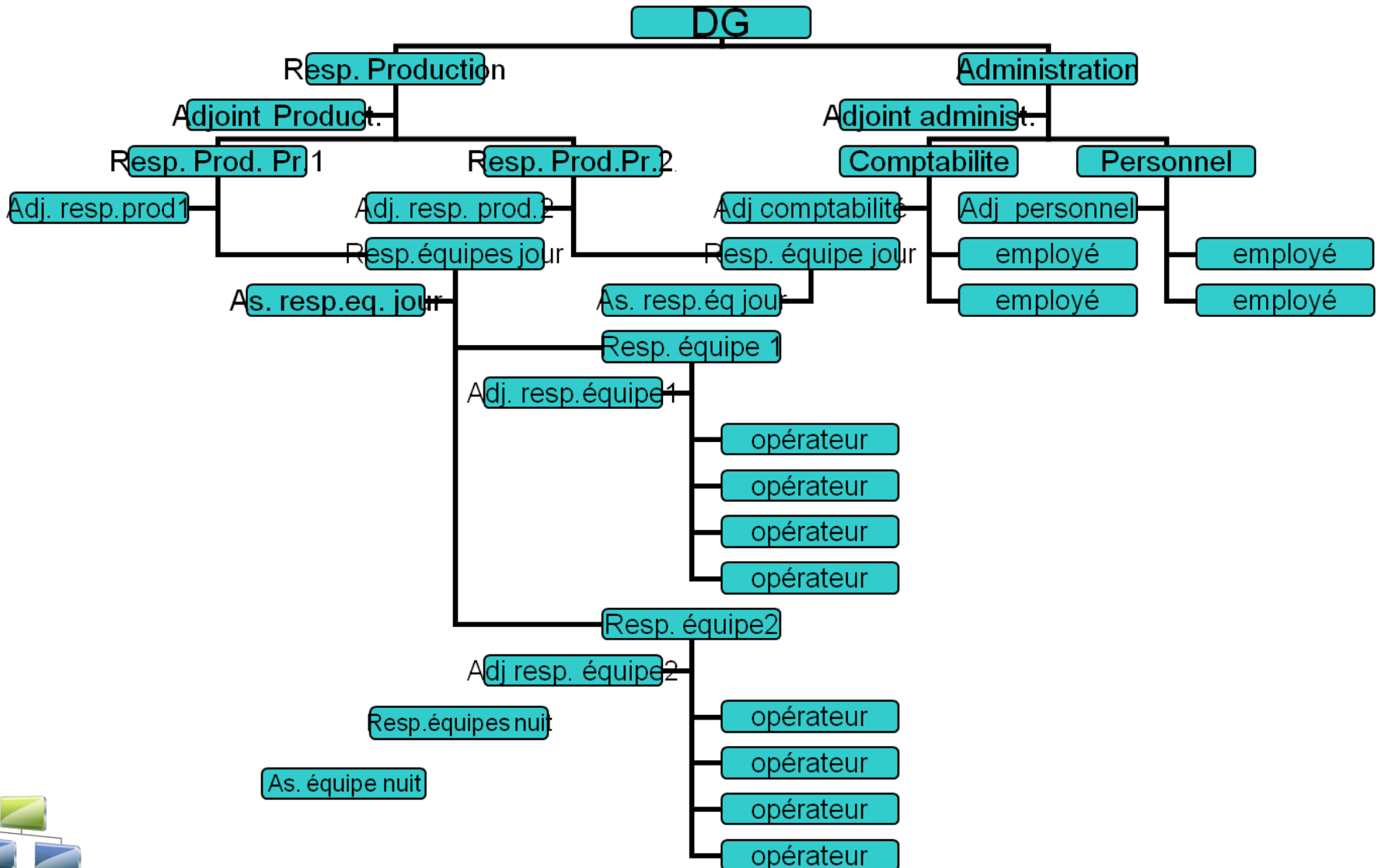


Le trait rouge = direction hiérarchique pour le RH zone A

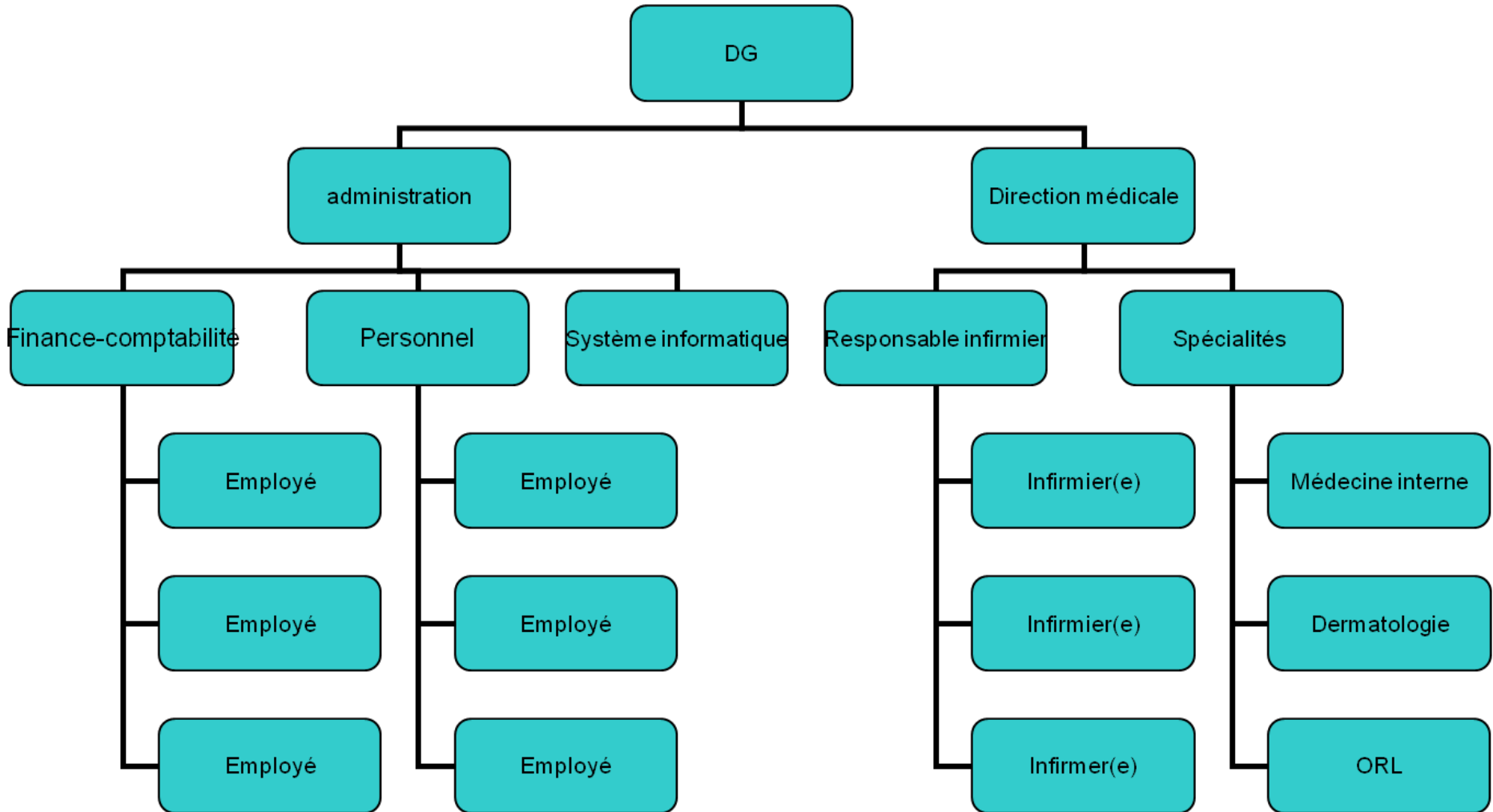
Le trait vert = direction fonctionnelle pour le RH zone A, le RH zone B, le RH zone C



# ❖ Bureaucratie



# ❖ Bureaucratie professionnelle



## ➤ MINI-CAS : Organigramme

Une PME spécialisée dans la fabrication de luminaire commence à avoir une taille relativement importante. Le dirigeant de cette PME décide dès lors d'engager deux employés pour développer un service des ressources humaines et s'occuper des diverses missions relatives à la gestion du personnel.

Dès leur entrée en fonction, les deux employés tentent de mettre en place différents outils de gestion des ressources humaines mais ils sont à chaque reprise confrontés à une même problématique : la compréhension de la structure organisationnelle. Aucune représentation graphique des différentes parties de l'entreprise et de leur agencement n'existe pour l'instant au sein de l'organisation et il est très difficile pour des nouvelles recrues de s'y retrouver quant à la répartition de l'effectif au sein des différents services.





- ***Quelle devrait dès lors être la mission de ces deux employés récemment engagés pour développer la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise ?***

.....

.....

.....

- ***Développer un organigramme***



# C. Les principes de base des structures des organisations

## ❖ Les questions de base (Child)

- 1. La hiérarchie
- 2. La spécialisation
- 3. Le contrôle
- 4. La départementalisation
- 5. L'intégration

## ❖ La coordination

- ⌘ 1. Définition
- ⌘ 2. Comment?
- ⌘ 3. Les mécanismes de coordination
- ⌘ 4. Les mécanisme de liaison



# ❖ Les questions de base du décideur (Child)

## ➤ 1. La hiérarchie :

- Hiérarchie: nombre de niveaux d'autorité
- Relations de ligne verticale: relations de managers à subordonnés
- Chaîne de commandement: ligne continue d'autorité qui part du sommet de l'organisation jusqu'à la base et précise qui rapporte à qui.
- Dans la conception de la structure on peut réfléchir à l'existence de span, nous nous intéressons à **l'éventail de contrôle** (Span of control) qui représente le nombre de subordonnés sous le contrôle d'un seul superviseur.
  - Étroit: réduit les ressources allouées à chaque unité
  - Large: alloue plus de personnes, de biens et d'infrastructure



## ➤ 2. La spécialisation du travail: (Mintzberg)

- ★ **Division verticale du travail**: division du travail entre les concepteurs et ceux qui réalisent le travail, a trait à la séparation entre travail de conception et d'exécution
  - Plus la division verticale du travail est élevée,.....
  - Plus la division verticale du travail est faible,.....
  
- ★ **Division horizontale du travail**: division du travail entre opérateurs, entre personnes occupant le même niveau hiérarchique (niveau d'autorité) , se réfère au nombre de tâches effectuées par chaque opérateur.



## ★ Quatre situations de division du travail:

- Division horizontale & verticale forte
- Division horizontale & verticale faible
- Division horizontale forte & division verticale faible
- Division horizontale faible & division verticale forte



## Division horizontale

Division verticale

		Division horizontale	
		Faible	Forte
Division verticale	Faible	Participation à la conception du travail (enrichissement) et élargissement	Opérateurs qualifiés avec une grande autonomie
	Forte	Elargissement des tâches (rotation ou affectation à tâches multiples)	Organisation scientifique du travail, bureaucratie (la question de la participation au travail reste ouverte)



- ★ Spécialisation du travail : Perçue pendant longtemps comme la meilleure organisation, permettant à chacun de réaliser la tâche pour laquelle il est compétent (domaine limité considéré comme partie d'un domaine plus vaste) ; reste appliquée aujourd'hui (installer pièces électroniques, Big Mac chez McDonald's)
- ★ Polyvalence (réalisation de tâches distinctes par un même opérateur) et travail en équipes: ce mode d'organisation prend de l'importance à partir des années soixante pour compenser la baisse de motivation liée à la spécialisation du travail et donner du sens au travail (*Robbins et De Cenzo*)



- **MINI-CAS :FAST FOOD**

- La société FASTFOOD BIO emploie environ 250 personnes dans différents restaurants tenus en personnes physiques ou en franchise.
- Ces restaurants sont organisés comme des PME. Chacun sont composés d'une équipe d'environ 20 personnes entièrement gérée par un responsable.
- Le responsable de restaurant est libre de s'occuper de l'organisation et de la gestion des ressources humaines de son restaurant comme il l'entend. Il peut donc sélectionner et recruter son personnel comme bon lui semble, gérer les heures d'ouverture et les horaires des serveurs ... Chaque équipe s'arrange comme elle le désire avec son responsable. Cependant, certaines activités telles que la stratégie d'entreprise, la négociation des prix ainsi que le marketing doivent tout de même rester du ressort de la direction générale. Le responsable de restaurant n'a aucun mot à dire à ce sujet et doit respecter les consignes imposées par le top management.
- Tous les lundis, le Comité de Direction se réunit en vue de discuter des diverses activités stratégiques et d'éventuellement prendre l'une ou l'autre décision cruciale pour l'évolution de la société. Malgré la large liberté octroyée aux responsables de restaurant, ces derniers ne sont cependant pas livrés à leur propre sort. Afin que chaque restaurant puisse fournir le même service et la même qualité de produit, toutes les tâches sont bien définies par des outils formalisés. Des recettes sont, par exemple, mises à la disposition des collaborateurs et ils sont tenus de les respecter à la lettre et de ne pas être trop innovants.

- ***Quel est le type de structure retrouvé au sein de la société FASTFOOD ?***

.....

- ***Quel est le mécanisme de liaison repéré entre les différentes entités autonomes ?***

.....

- ***Quel(s) est (sont) les mécanismes de coordination mis en œuvre au sein de chaque entités autonomes ?***





## ★ MINI-CAS : Grande surface

Jean-Marc est opérateur dans une grande surface. S'il reconnaît qu'il a des procédures strictes à respecter quant à la manière de réaliser les tâches qui lui sont assignées, il avoue par contre être très content du système de rotation des poses qui vient d'être mis en place: il assure ainsi le travail aussi bien aux caisses (lundi), à l'approvisionnement des rayons alimentaires, tout particulièrement le rayon fruits et légumes (mardi), l'approvisionnement du rayon librairie (mercredi), le déchargement des camions (jeudi), le service au rayon poissonnerie (vendredi).

***En se basant sur cette description peut-on caractériser son travail en terme de division horizontale et verticale?***

***DH : forte et DV: forte***

***DH: faible et DV: faible***

***DH: forte et DV: faible***

***DH: faible et DV: forte***



## ★ MINI-CAS : Consultants RH Société intérim

- Afin de satisfaire au mieux les demandes des clients de tout secteur, les agences Intérim disposent en général de différents départements (Vente, Horeca, Office, Finance et Call force...). Des consultants RH sont alors spécifiquement dédiés à un secteur en particulier de manière à avoir une connaissance suffisante du profil nécessaire pour ce type d'activité, des missions demandées ainsi que des candidats potentiels. Les consultants RH peuvent ainsi rapidement répondre aux demandes des clients.
- 
- Pour ce faire, ils s'occupent de sélectionner les candidats suivant un entretien durant lequel ils cernent et évaluent les compétences de la personne, etc. Leur rôle est de connaître les candidats potentiels afin d'être capable de les défendre auprès des clients. A côté des activités de sélection, ils gèrent l'ensemble des dossiers clients (prospector, décrocher un rendez-vous, développer les clients existants, fidéliser les clients, etc.) en fonction de leur agenda et des aléas quotidiens.
- 
- Mais avant même de sélectionner les candidats potentiels, les clients leur donnent des instructions bien précises sur le profil recherché. Ils s'assurent ensuite que le candidat est conforme à leurs attentes

***Comment qualifieriez-vous la division horizontale et verticale des consultants RH ?***

- .....
- .....



## ➤ 3. Le contrôle

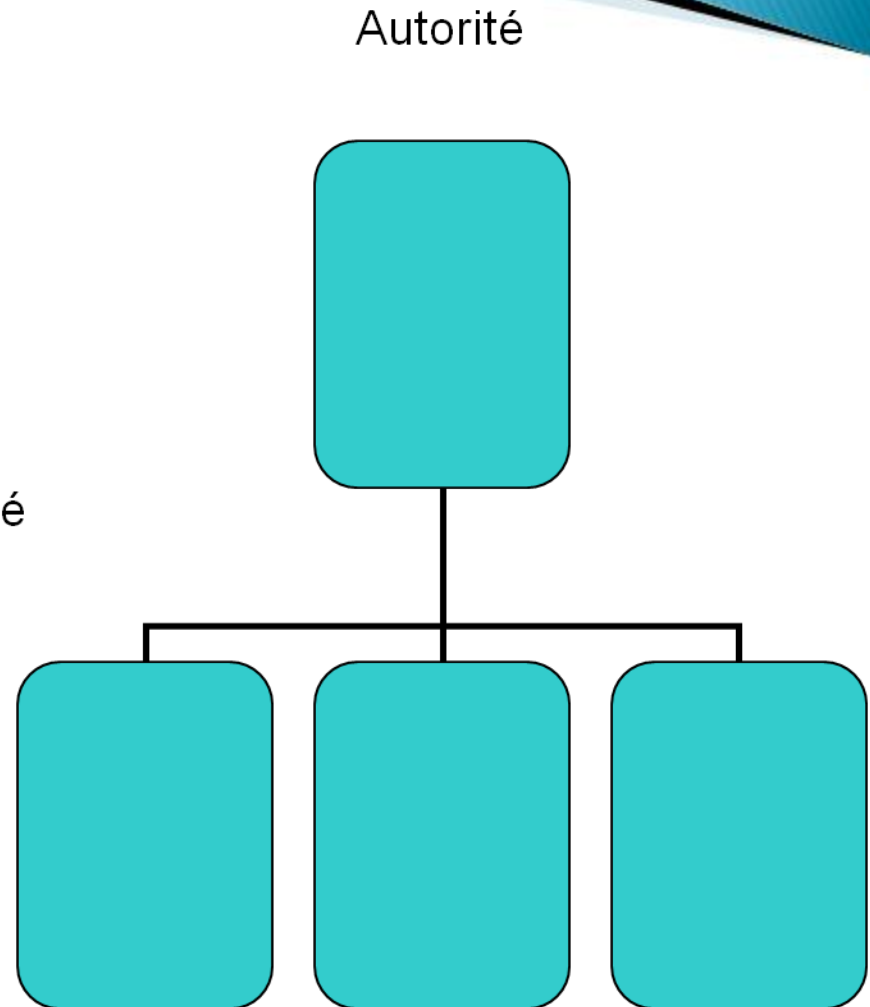
- ❑ **Autorité hiérarchique (line):** autorité du supérieur hiérarchique
- ❑ **Autorité fonctionnelle (staff):** autorité de celui qui maîtrise la spécialité liée à la fonction. Il joue le rôle de conseil. Il n'a pas d'autorité hiérarchique. Il communique par exemple les procédures liées à la fonction à appliquer
- ❑ **Autorité éclatée:** autorité qui sera de plus en plus présente dans les nouvelles organisations où il y aura plusieurs centres d'autorité. Ceci correspond au mode de direction de Taylor. Celui-ci n'était pas partisan de l'unité de commandement mais avait prévu des directions fonctionnelles



## □ Autorité – Pouvoir

- **Autorité**: droit de faire exécuter des activités. Ce droit est lié au poste occupé. A chaque poste de cadre est liée une autorité ». A chaque autorité est associée une responsabilité.
  - **Autorité hiérarchique**: « autorité permettant à un supérieur de contrôler le travail d'un employé »
  - **Autorité fonctionnelle**: liée à une activité de conseil. Par exemple les ressources humaines, les achats, la gestion financière
- **Pouvoir**: capacité d'exercer une influence. Cette capacité est liée aux qualités personnelles de celui qui exerce cette influence. Pour Robbins et De Cenzo, le pouvoir comprend trois dimensions: fonctionnelle, hiérarchique, centralité.





Robbins et De Cenzo, p.164

## ➤ 4. La départementalisation

- Définition d'une fonction:

**La fonction est un ensemble d'opérations de même nature: on parlera à ce sujet de fonction technique, commerciale, etc.**

- Définition du département:

**Le département est une unité organisationnelle regroupant les activités et les personnes sous une même autorité.**

- Si l'on peut penser, dans la plupart des cas, regrouper les activités et personnes exerçant des activités liées à une même fonction, ceci n'est pas toujours le cas.



- Une même fonction peut être remplie par différents services (par exemple la fonction administrative, qui est, selon Fayol, « diffuse » dans l'organisation). Inversement, un département peut regrouper différentes activités spécialisées, différentes fonctions: tel est souvent le cas de la PME où le chef d'entreprise est en même temps directeur des ventes, directeur de la production, secrétaire général (s'occupant donc de la comptabilité, de la paie, du personnel, etc.)



- Départementalisation par INPUT (Mintzberg):

Activité exercée	Qualifications et compétences des opérationnels	Contraintes techniques	Conséquences temporelles
(RH, Mrkt, Finances, production)	(universitaires, spécialités: économie, droit, sciences)	(aciéries, laminoirs)	(travail posté, en équipe, de nuit)





- Multiplication des échelons hiérarchiques et donc différenciation verticale importante
- Si les problèmes ne sont pas résolus, ils le seront au niveau supérieur, à un niveau



- Départementalisation par OUTPUT (Mintzberg)

Type de produits	Clients	Marchés	Localisation
------------------	---------	---------	--------------

- Grande décentralisation
- Nombre de niveaux hiérarchiques plutôt faible
- Coûteux (fonction dans chaque division)



- La tendance actuelle des organisations est de passer d'une organisation où la départementalisation est de type input vers une organisation où départementalisation est de type output.
- On assiste souvent à la présence des deux types de départementalisation (structure matricielle ou par projet transversaux)



○ Exemple: une entreprise d'assemblage de voitures

« organise chaque division selon des lignes fonctionnelles, ses unités de production autour de processus, ses ventes par rapport à des zones géographiques, ses régions de vente en fonction de regroupements de clients »

- Equipes de liaison
- Rapprochement client
- Travaille en équipes, dont équipes transversales, groupes de travail (tâches de plus en plus complexes, compétences plus variée.(Mintzberg)



## • La structure matricielle

- ▲ La structure matricielle implique un **recours simultané à deux processus de départementalisation**: soit l'input et l'output, soit deux éléments d'un même mode ( par exemple les marchés et les produits).
- ▲ Elle **consacre donc la rupture avec le principe de l'unité de commandement (un seul chef)**. La structure matricielle repose sur un équilibre de pouvoir entre responsables hiérarchiques égaux via des négociations informelles (*Mintzberg, 1982, p.34*).
- ▲ **Deux types de structures matricielles** sont à distinguer:
  - la forme permanente, « où les interdépendances restent plus ou moins stables »
  - la forme changeante, « liée à un travail sous forme de projet, où les interdépendances, la position des unités et celles des individus changent fréquemment (*Mintzberg*) »



## ➤ 5. L'intégration

- Définition de l'intégration:  
**Opération qui consiste à regrouper les activités dans une même organisation** (*Foucher*)
- **Intégration verticale:** regrouper les activités dans une même filière d'activité (par exemple intégrer une scierie dans une entreprise de fabrication de meubles) (*Trémeau et Virton*)
- **Intégration horizontale:** intégrer les activités d'une même zone d'activité (intégrer la vente de vêtements pour enfants dans un magasin de vêtements pour hommes et femmes).



# ❖ La coordination

## ⌘ 1. Définition

**Ce qui permet de coordonner le travail**

## ⌘ 2. Comment?

- Présentation unifiée de la vision par l'encadrement en précisant le rôle de chacun dans la stratégie organisationnelle
- Organisation autour de gammes de produits ou de processus-éviter des visions « insulaires » ou des guerres « intestines »
- Utilisation de la définition des objectifs (d'équipe) et du système de récompense (collectif) afin de faciliter la coordination, création de groupes de travail avec des membres de différents services



- Utilisation des technologies de l'information pour le partage d'informations
- Socialisation informelle: cafétéria, salles de sport, événements, formations
- Mobilité et promotion du personnel
- Tous les moyens formels de communication: affichage, intranet, séance d'informations, journal interne, newsletters
- La définition de règles communes
- La formation
- Mintzberg distingue les moyens de coordination entre les individus qu'il appelle les mécanismes de coordination entre les individus des mécanismes de liaison qui concernent les relations entre les départements





## ⌘ Les mécanismes de coordination

Ils sont au nombre de six:

↳ l'ajustement mutuel

↳ la supervision directe

↳ dont 4 types de standardisation:

- standardisation des procédés
- standardisation des résultats
- standardisation des qualifications
- standardisation des valeurs



## L'ajustement mutuel:

Par échange direct d'informations sur le poste de travail

## La supervision directe:

Une personne supervise et contrôle le travail d'autres personnes

## La standardisation des procédés de travail:

Les manières de travailler répondent aux mêmes normes et critères



## ↳ La standardisation des résultats:

Les résultats sont annoncés, formatés et répondent aux mêmes règles

## ↳ La standardisation des qualifications:

Les qualifications (formation et expériences attendues) sont équivalentes pour les mêmes types de fonction

## ↳ La standardisation des valeurs:

Les valeurs transmises et diffusées dans l'entreprises (charte des valeurs) sont annoncées et transmises à tous



# Synthèse de la définition des mécanismes de coordination (Mintzberg; Pichault et Nizet; Nizet et Pichault)

Ajustement mutuel	Communication informelle, verbale et non verbale
Supervision directe	Descendant: -Transmission d'ordres -Délimitation du cadre de décision -Examen des prises de décision avant de les appliquer (menace d'une modification de décision même si autonomie importante)
Standardisation des procédés de travail	Définition des procédés, des procédures fixées par des analystes
Standardisation des résultats	Définir les résultats à partir des objectifs fixés par les analystes ou par négociation entre subordonnés et supérieurs
Standardisation des qualifications	Formation que les opérateurs doivent avoir Opérateurs très qualifiés Autonomie Se base sur les représentations mentales appropriées
Standardisation des valeurs	Importance des analystes de la communication, de la formation; pour l'adhésion et la mobilisation du personnel dans les objectifs de l'organisation

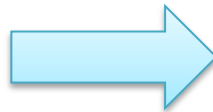


<p>Ajustement mutuel &amp; Supervision directe</p>	<p>Relations interpersonnelles latérales ou verticales</p>
<p>Standardisation des procédés &amp; des résultats</p>	<p>Formalisation Experts, analystes Stabilisation dans le temps Conditions d'application similaires pour tous</p>
<p>Standardisation des qualifications &amp; des valeurs</p>	<p>Constitution de représentations mentales appropriées</p>

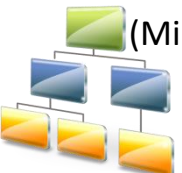


# Les mécanismes de coordination

- Supervision directe, standardisation des procédés, standardisation des résultats
- Contrôle important, peu qualifiés
  
- Ajustement mutuel, standardisation des qualifications, standardisation des valeurs:
- Qualification et autonomie plus importantes



Supervision directe Standardisation des procédés	Contrôle très strict (Manières de faire et contrôle permanent)
Supervision directe (cadre décisionnel et examen des décisions prises) Standardisation des résultats	La contrainte existe Perspective d'un contrôle posteriori Liberté des moyens à mettre en oeuvre
Standardisation des valeurs Standardisation des qualifications	Contrôle à priori compétences acquises (dans la scolarité ou à l'extérieur de la formation) Intégration des normes de l'entreprise ce qui réduit l'autonomie Autonomie quand on a acquis les valeurs de l'entreprise
Ajustement mutuel	Grande autonomie



(Mintzberg; Pichault et Nizet)

## ➤ MINI-CAS : GSK Biologicals

L'entreprise GSK Biologicals, l'un des leaders mondiaux de la production de médicaments et notamment, de vaccins, fournit environ 25 % des vaccins présents à travers le monde. L'activité de cette entreprise est particulièrement centrée autour de la recherche et du développement afin de tenter de découvrir de nouveaux vaccins et des nouvelles molécules capables de combattre certaines maladies.

Pour son centre de recherche, cette entreprise pharmaceutique n'engage que du personnel hautement qualifié (docteurs en biologie, en chimie, en pharmacie,...), qui bénéficie en outre d'une grande autonomie dans l'exercice de ces fonctions et dans ses prises de décisions. Ces personnes ont beaucoup de pouvoir au sein de l'organisation.



# ***A quel mécanisme de coordination du travail ces principes renvoient-ils?***

- ***Standardisation des procédés***
- ***Standardisation des résultats***
- ***Standardisation des qualifications***
- ***Standardisation des valeurs***





## ⌘ Les mécanismes de liaison

Les mécanismes de liaison concernent les relations entre les départements (Mintzberg)

Ils sont au nombre de trois:

- ceux reposant sur les relations interpersonnelles
- ceux reposant sur la formalisation
- ceux reposant sur les représentations mentales



- Les relations interpersonnelles entre les membres de différents départements :
  - La création de **postes de liaison**
  - La mise en place de **groupes ou de comités permanents** regroupant des représentants des différents départements
  - La constitution de **groupes de projets autour de problèmes spécifiques**
  - La définition d'une **structure matricielle** qui entrecroisent différentes lignes hiérarchiques provenant par exemple des départements fonctionnels et des division de produits



## – La structure matricielle

- La structure matricielle implique un recours simultané à deux processus de départementalisation différents : soit l'input soit l'output, soit deux éléments d'un même mode (par exemple les marchés et les produits).
- Elle consacre donc la rupture avec le principe de l'unité de commandement (un seul chef). La structure matricielle repose sur un équilibre de pouvoir entre responsables hiérarchiques égaux via des négociations informelles (Mintzberg; 1982, p.34).



- Les mécanismes de liaison reposant sur la formalisation: système de planification des activités ou de contrôle des performances
  - La majorité des organisations recourent à un **système de planification des activités** ou à un **système de contrôle des performances**.
  - La planification des activités (surtout dans la départementalisation par inputs) suppose la **définition de plans stratégiques, de programmes et de spécifications opérationnelles**.



– Elle passe notamment par:

- **l'uniformisation d'un certain nombre de pratiques** à travers toute l'organisation (répertoire de procédures, règles de promotion et d'évaluation entre les différents départements, etc.)
- **une définition formelle des relations entre départements** (si tel problème se pose dans tel département, alors tel autre département doit déclencher telle action).

➤ La planification des activités constitue en quelque sorte le **prolongement direct de la standardisation** des procédés au niveau des opérateurs (*Mintzberg*)



➤ Les mécanismes de liaison reposant sur les représentations mentales: « la mobilisation idéologique » (*Pichault & Nizet, p.37*)

- Il est **le pendant de la standardisation des valeurs**. Il consiste à réduire les divergences et à tenter de faire primer les buts généraux sur les buts propres aux différents départements en forgeant un corps de valeurs communes censées inspirer l'activité de tous les départements (projet d'entreprise, programme de qualité totale).



– Thévenet (1993) montre comment ce qu'il appelle la **culture organisationnelle**:

- Elle imprègne les différentes fonctions de toute organisation: la gestion des ressources humaines, le contrôle de gestion, le marketing, la gestion de production et le management des systèmes d'information.
- Ce mécanisme semble jouer un rôle déterminant dans les nouvelles formes organisationnelles, dans lesquelles les différentes composantes du réseau coopèrent autour d'une image de marque ou d'un concept compétent ce que Fréry (1998) qualifie dans l'étude sur Benetton d'intégration médiatique



## ➤ Remarques:

- On a insisté à plusieurs reprises sur l'étroite parenté existant entre les mécanismes de coordination à l'œuvre au niveau des opérateurs et les mécanismes de liaison qui opèrent au niveau des départements.
- Il n'y a pas toujours de continuité entre les deux niveaux. On peut très bien observer par exemple des unités de production ayant recours à la standardisation des procédés, étant donné les exigences techniques auxquelles elles sont soumises, alors que la liaison entre départements s'effectue, au niveau de l'ensemble de l'entreprise, par mobilisation idéologique, dans le cadre d'une opération de type « qualité totale ». Problème: comment obtenir l'implication de tous les membres du personnel dans un projet d'entreprise si, par ailleurs, le travail quotidien fait l'objet d'une formalisation étroite et d'un contrôle très strict ». (p.37)
- Une bonne structure doit être adaptée à la situation de l'entreprise et à son contexte d'où importance de **l'approche contingente.**





## ➤ MINI-CAS : GSK Biologicals

Dans le cas de la propagation d'un nouveau virus, il est essentiel pour cette firme pharmaceutique d'être le pionnier en matière de vaccin dans le domaine ; ce qui a d'ailleurs été le cas lors de l'épidémie de grippe H1N1. En vue d'atteindre cet objectif, cette entreprise comprenant à la fois des activités de production et de R&D, veille à retravailler son organisation en vue de stimuler les énergies autour de ce projet jugé prometteur. Dans ce but, elle crée une unité spécifique au sein de laquelle sont rassemblés des collaborateurs de tous horizons pour former une équipe multidisciplinaire, alliant ainsi des expertises et compétences complémentaires.

Au sein de cette équipe, le management veille à allouer une personne des services supports (finances, IT, RH, etc.) et à former une hiérarchie qui piloterait ce projet considéré comme prioritaire.



Ce type de projet demande un investissement en temps considérable pour les personnes qui sont mobilisées à la recherche, au développement et à la diffusion de ce nouveau vaccin. Dès lors, le cas échéant, de nouvelles recrues sont engagées en vue de combler les postes laissés vacants par les collaborateurs impliqués dans ce projet de recherche du nouveau vaccin.

Ces unités spécifiques en charge des activités d'exploration opèrent de manière tout à fait autonome par rapport au reste de l'entreprise, qui continue à fonctionner dans une logique d'exploitation. En particulier, les décisions s'y prennent vite, vu leur taille réduite, ce qui n'est pas toujours le cas dans le reste de l'entreprise, vu sa taille imposante.



***Quel type de mécanisme de liaison repère-t-on au sein de ce type de structure?***

- ***La formalisation***
- ***Les relations interpersonnelles***
- ***Les représentations mentales***

***Comment peut-on qualifier ce type de démarche?***

- ***Constitution d'une task force***
- ***Mise en place d'action de socialisation***
- ***Création de postes de liaison***
- ***Développement du contrôle des performances***



# D. Les différentes structures : avantages & inconvénients (Robbins; De Cenzo)

- ↳ Structure fonctionnelle
- ↳ Structure divisionnalisée
- ↳ Structure horizontale
- ↳ Structures bureaucratiques
- ↳ Structure matricielle
- ↳ Structure en réseau, clusters
- ↳ Structure mécaniste et structure organique

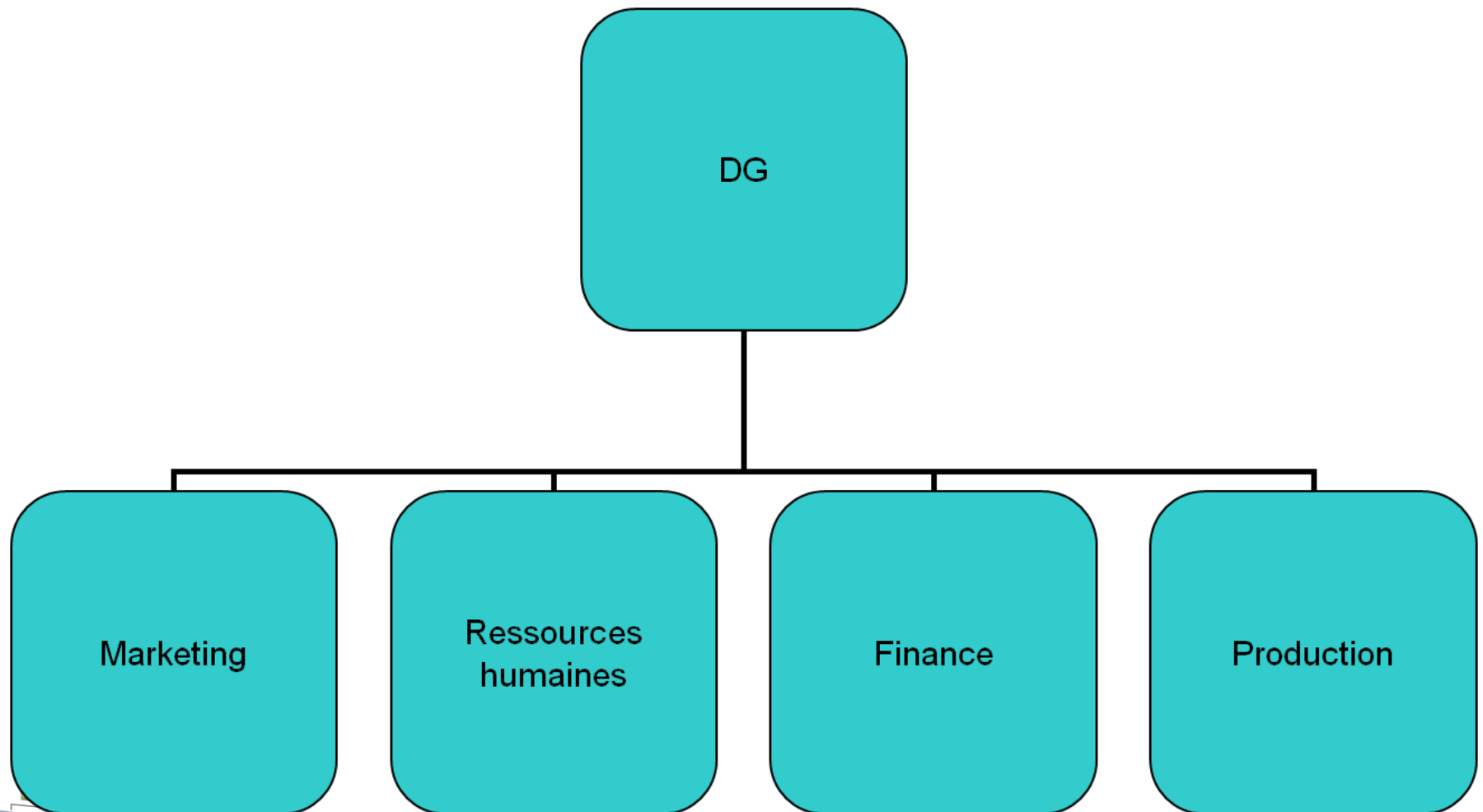


# Structure fonctionnelle

- **Avantages:**
  - Permet des économies d'échelle dans les départements fonctionnels
  - Permet une connaissance approfondie et développement des compétences
  - Permet l'accomplissement d'objectifs fonctionnels
- **Limites:**
  - Temps de réponse ralentis par rapport aux changements de l'environnement
  - Les décisions s'amoncellent au sommet
  - Pauvre coordination horizontale entre les départements
  - Moins d'innovation
  - Vue réduite des buts organisationnels



- Organigramme fonctionnel:

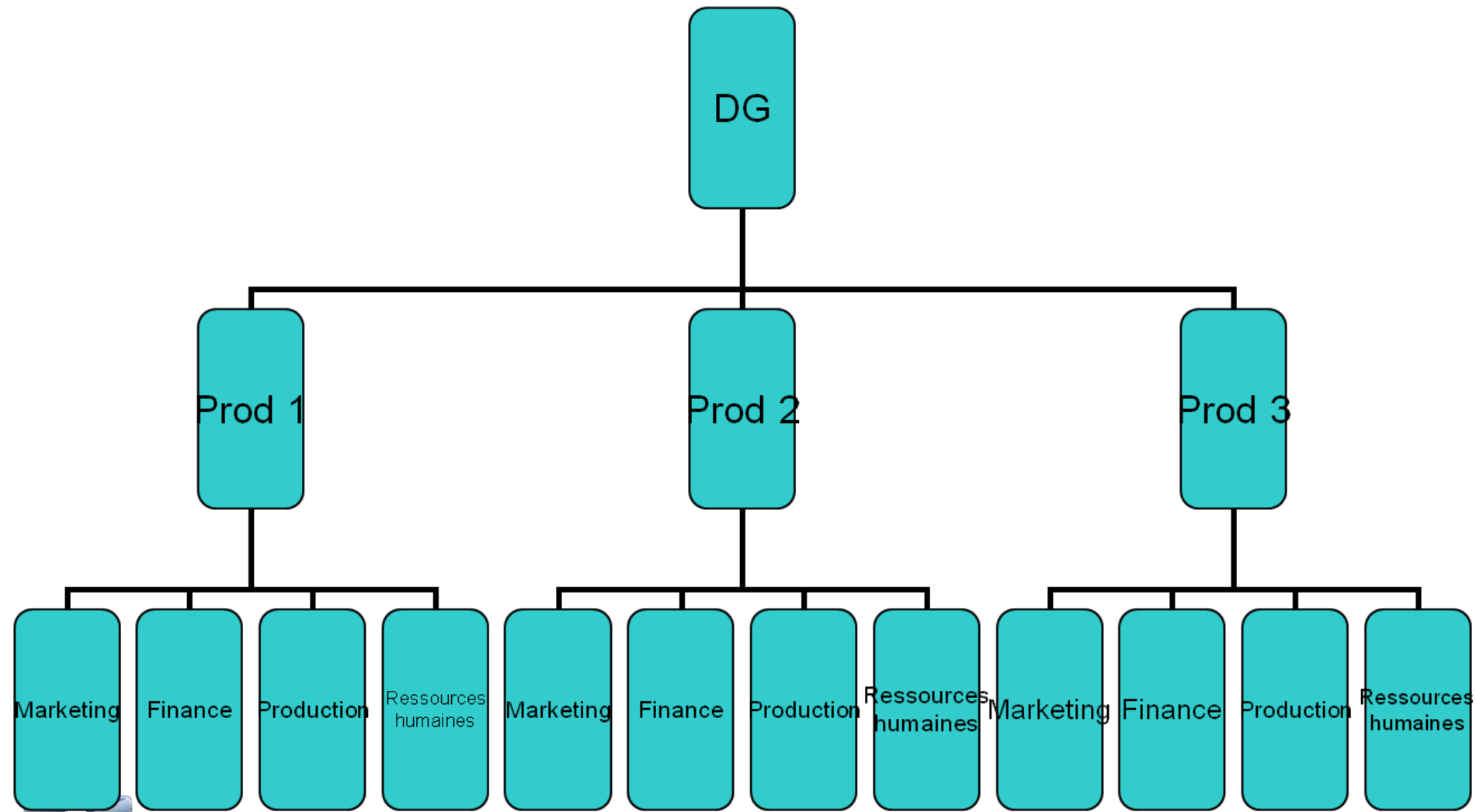


# Structure divisionnalisée

- Avantages:
  - permet des changements rapides dans un environnement instable
  - Permet la satisfaction des clients, les personnes responsables des produits étant clairement définies
  - Favorise une meilleure coordination entre les fonctions
  - Bonne adaptations aux produits, régions, clients
  - Plus adaptée aux grandes organisations avec plusieurs produits
  - Prises de décision décentralisées
- Limites:
  - Élimine les économies d'échelle
  - Pauvre coordination à travers les lignes de produits
  - Rend l'intégration et la standardisation des lignes de produits difficile



- Organigramme divisionnalisé par produits:





## Structure horizontale

- Le patient d'un hôpital s'adresse à un service qui prend en charge les démarches administratives, les rendez-vous avec les différents services.
- Avantages:
  - Favorise la flexibilité et les réponses rapides aux changements de demande des clients
  - Dirige l'attention de chacun vers la production et la livraison du produit et du service au client
  - Chaque employé a une vue large des buts organisationnels
  - Souligne l'importance des travaux d'équipes et de la collaboration
  - Favorise le partage de responsabilité, de prise de décision

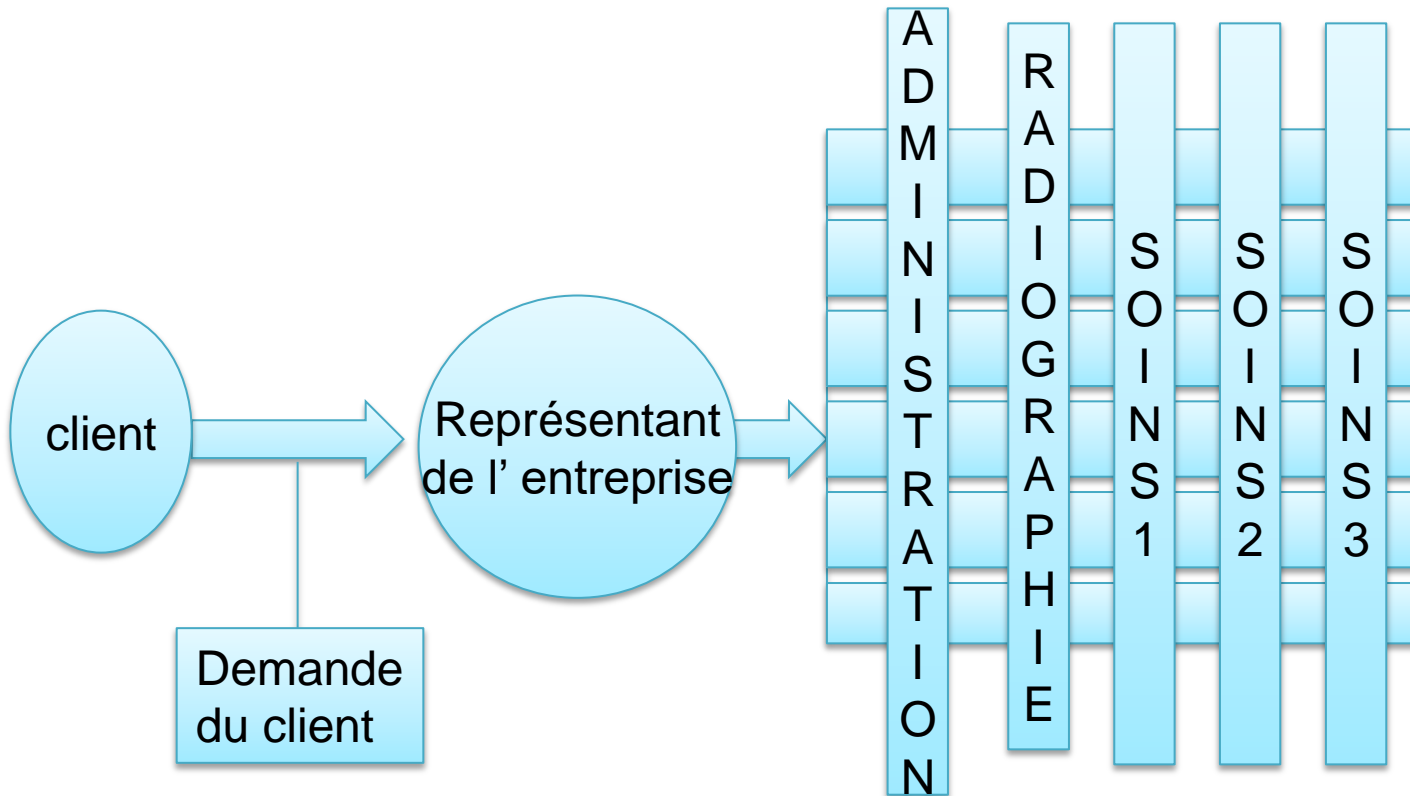


- Limites:

- Consommateur de temps
- Demande un changement de culture, de description de fonction, de philosophie
- Nécessaire de former le personnel
- Nécessité pour les managers de déléguer le pouvoir et l'autorité



- Organigramme d'une structure horizontale:



# Structures bureaucratiques

- Bureaucratique rigide
- Bureaucratique avec une équipe de gestion senior
- Bureaucratique avec des équipes transversales
- Dimensions des bureaucraties
  - Grande spécialisation
  - Grande formalisation
  - Standardisation des pratiques
  - Centralisation des décisions



- **Avantages:**

- Production sur un modèle uniforme
- Nombre de biens augmente d'où prix baissent d'où accès au plus grand nombre
- Protège les individus (claire); sécurisante
- L'existence de règles permet d'éviter l'arbitraire
- A intéressé les japonais pour ses avantages
- Egalité de tous devant la loi d'où vertueuse, garante de l'Etat de droit
- Diminue les tensions créées par la subordination et le contrôle
- Diminue les tensions dues aux différences de valeurs entre groupes
- Permet une réponse de l'organisation aux problèmes de succession des fonctions (dont fonctions de direction)
- Utilisée par la direction mais aussi par les ouvriers pour obliger la direction à respecter leur autonomie personnelle
- Augmente la conformité
- Augmente le respect de la rationalité

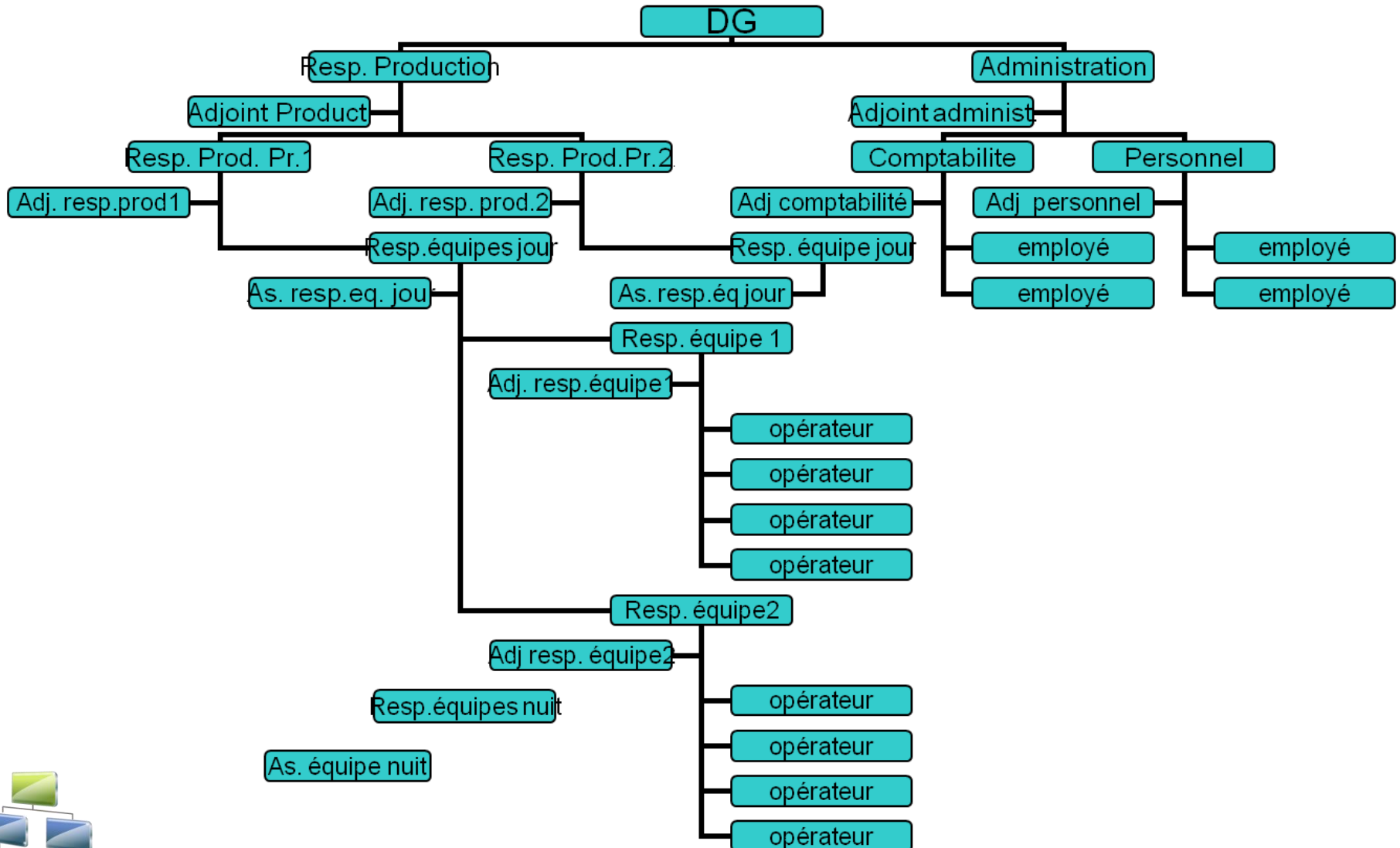


- Limites:

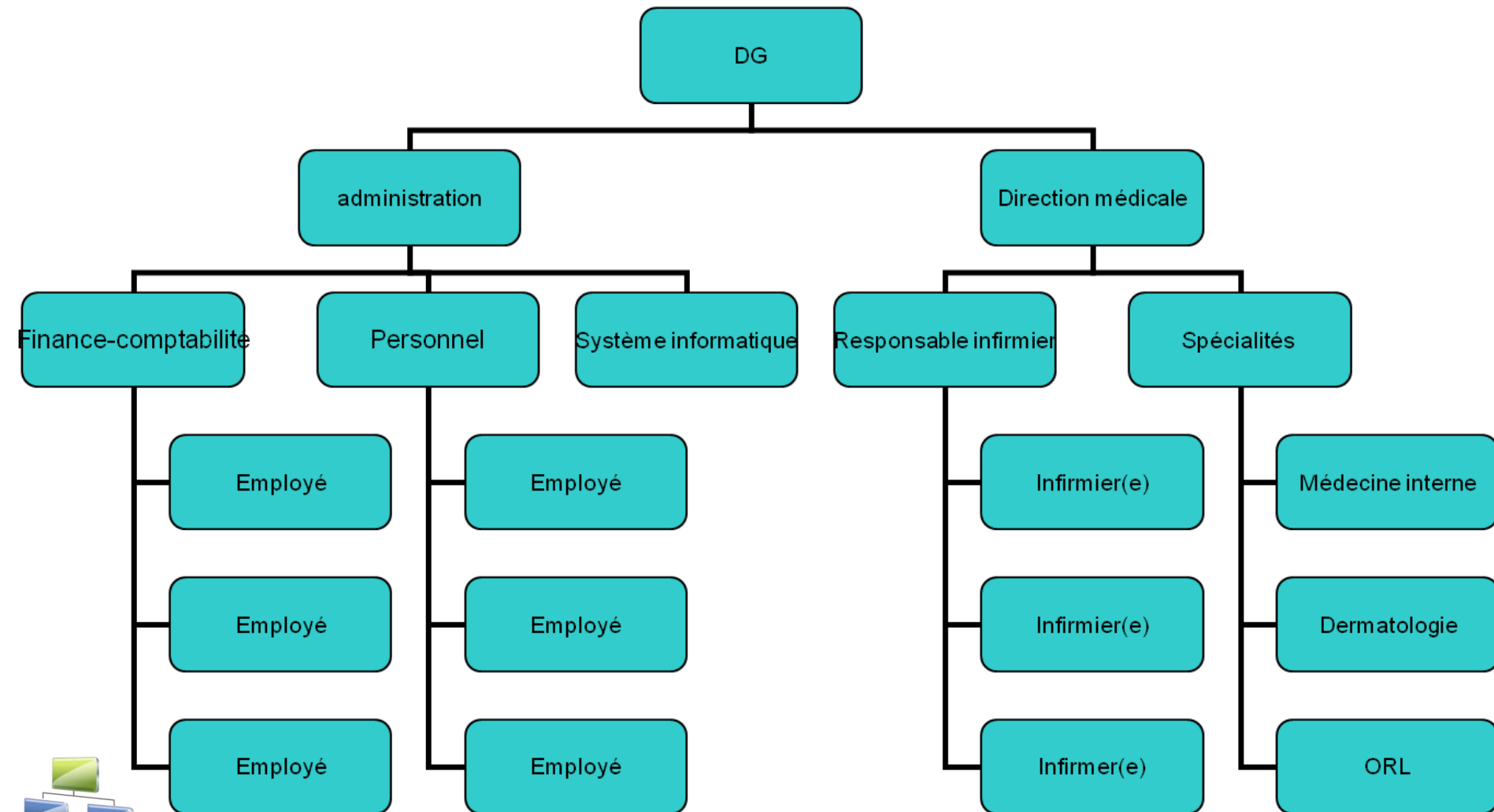
- Quand il y a un problème, la peur du face à face augmente les difficultés de coopérer
- Le système est déséquilibré: le centre décide de tout mais est mal informé d'où édicte des règles inapplicables
- Primauté de la contrainte technique
- (« ne sait pas utiliser le logiciel)
- Augmente la faible motivation des travailleurs
- Augmente les écarts avec les clients
- Va à l'encontre de l'innovation
- Va à l'encontre du changement, de la souplesse
- Renforce les rituels, les contrôles, les règles impersonnelles (cercle vicieux)
- Difficulté de comprendre les situations complexes
- Évite d'envisager les difficultés d'ordre affectif



- Organigramme d'une bureaucratie:



- Organigramme d'une bureaucratie professionnelle:





# Structure matricielle

- Avantages:
  - Permet la coordination en vue de répondre aux demandes des clients
  - Permet le partage flexible des ressources humaines
  - Permet des décisions complexes et changements importants
  - Permet le développement des compétences liées aux produits et des compétences fonctionnels
  - Est-ce qu'il y a de mieux dans une organisation de taille moyenne avec de multiples produits

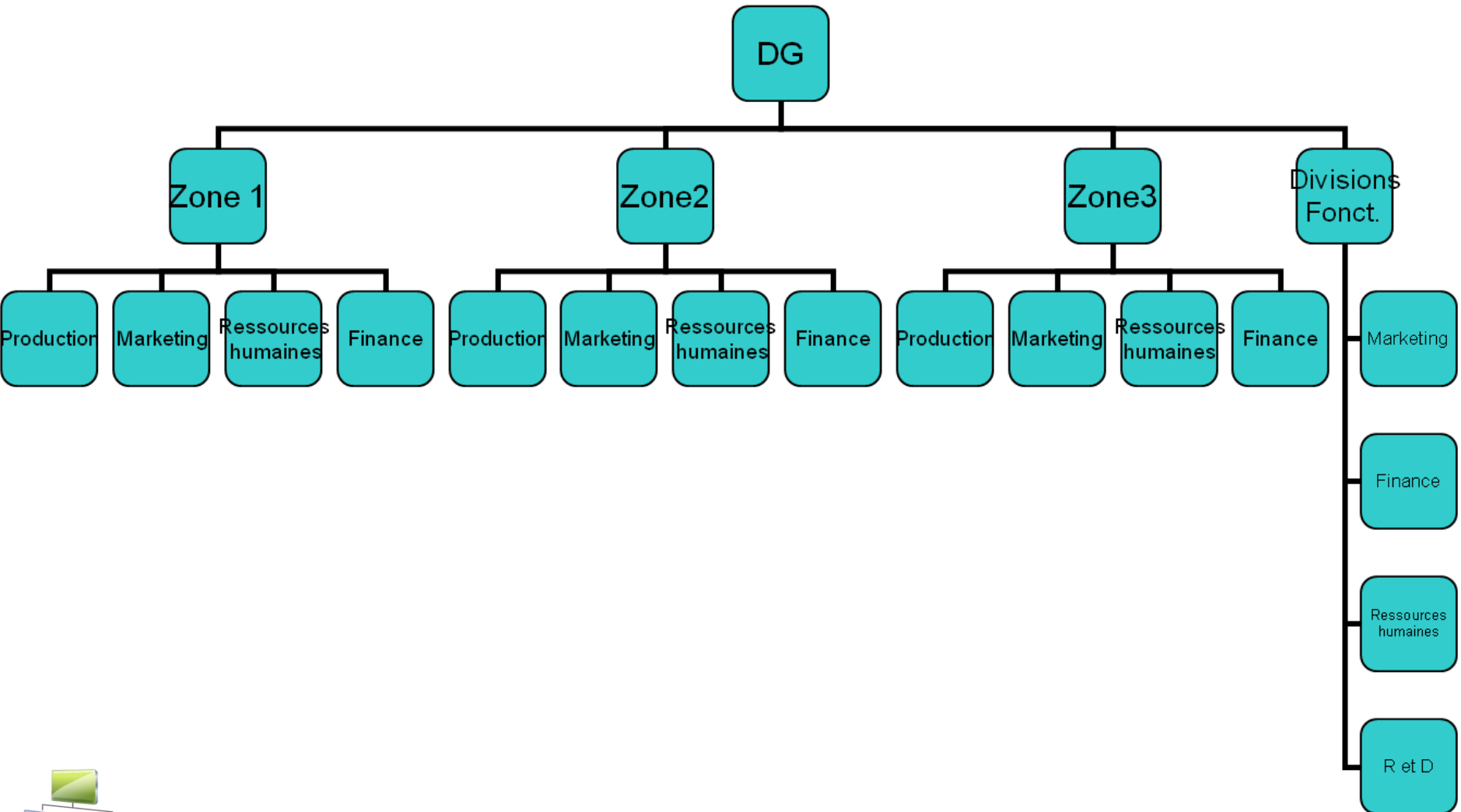


- Limites:

- Favorise la confusion liée à la double autorité
- Les membres de l'organisation doivent avoir des compétences d'interaction et une formation large
- Coûteux en termes de temps, nombreuses réunions, nécessité de résoudre les conflits
- Suppose la compréhension des participants
- Demande un effort important afin de maintenir l'équilibre de la structure



- Organigramme divisionnalisé et matriciel:



	Europe	Asie	Amérique
Produit1			
Produit2			
Produit3			

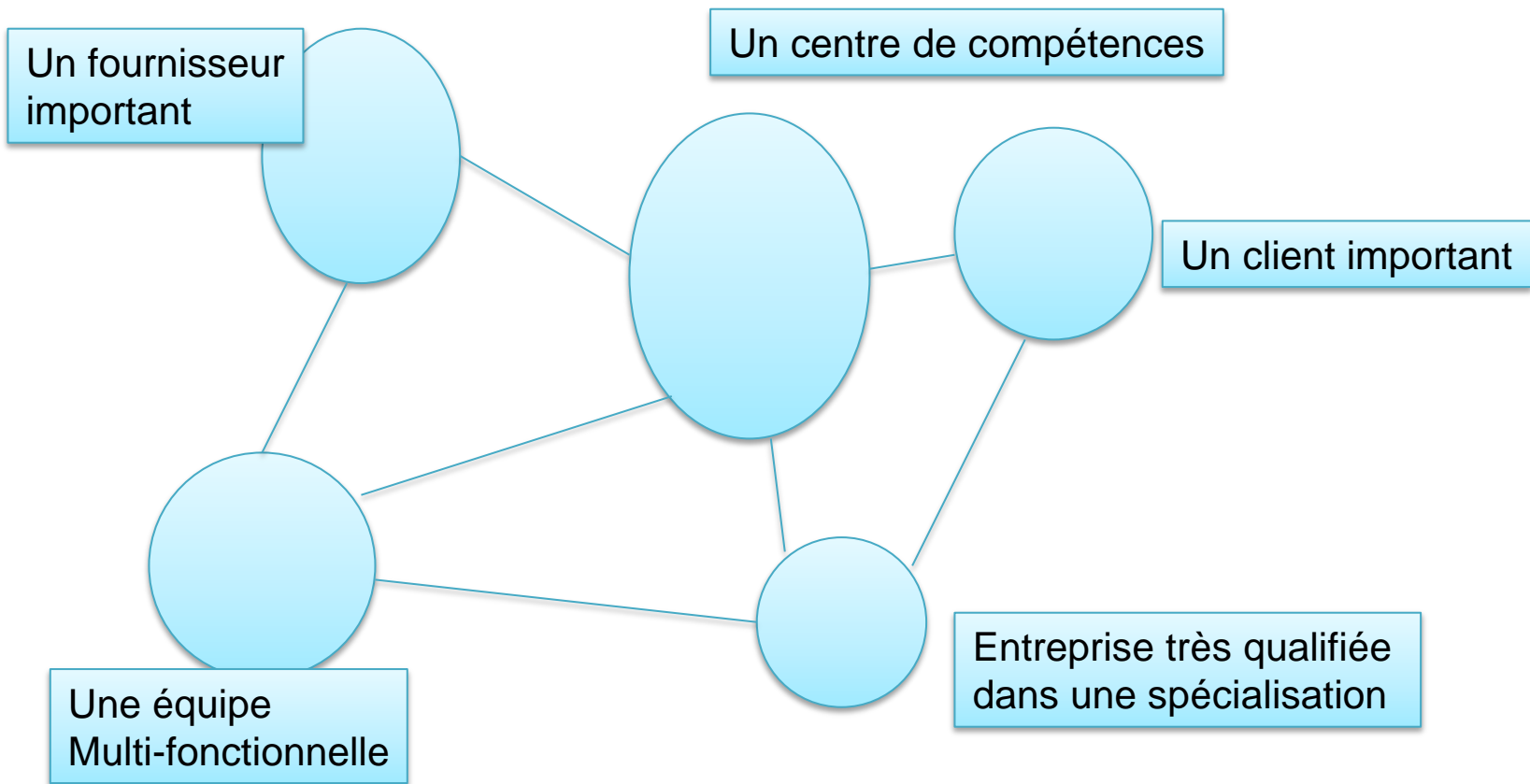


## Structure en réseau, clusters

- Organisée autour d'une équipe car les unités ont des manières différentes de travailler et il est important que le service rendu ou produit délivré soit cohérent.
- Avantages:
  - Permet des réponses rapides par rapport aux demandes du marché
  - Idéale pour un environnement qui demande vitesse et flexibilité
  - Permet l'innovation
  - Implique une grande autonomie et responsabilisation
  - Moins de ressources en double (économie d'échelle)
  - Des compétences très développées et une grande qualification
- Limites:
  - Manque d'expertise fonctionnelle importante
  - Difficulté de coordination entre les groupes
  - La répartition des responsabilités doit être réfléchie et claire



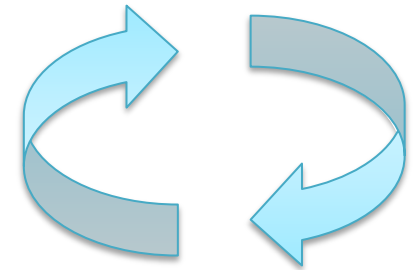
- Une entreprise en réseau (d'après N. Stanford, p.58-67)



# Structures mécanistes et structures organiques (I.J.Robert, p.200)

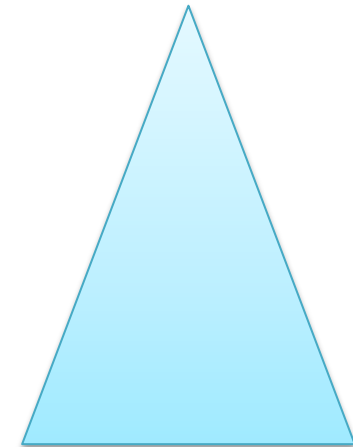
## ● Organiques

- Structures plus plates
- Autorité de décision décentralisée
- Peu de règles
- Tâches flexibles, souvent redéfinies
- communication (verticale et horizontale)
- Communication informelle et latérale
- Mode réseaux



## ● Mécanistes

- Structures plus étendues
- Autorité de décision centralisée
- Nombreuses règles
- Tâches stables et peu flexibles
- Relations hiérarchiques strictes
- Communication formalisée et verticale
- Structure pyramidale





## ➤ MINI-CAS : GSK Biologicals

L'entreprise GSK Biologicals, l'un des leaders mondiaux de la production de médicaments et notamment, de vaccins, fournit environ 25 % des vaccins présents à travers le monde. L'activité de cette entreprise est particulièrement centrée autour de la recherche et du développement afin de tenter de découvrir de nouveaux vaccins et des nouvelles molécules capables de combattre certaines maladies.

Toutefois, à côté de la R&D, la société détient également des équipes de fabrication, des équipes de commerciaux et des services support qui chacun, à leur niveau, contribue au lancement des produits qui ont été développés. Chacun, à travers leur action, veille à ce que des vaccins ou médicaments permettant de sauver des vies soient mis à la disposition des populations les plus nécessiteuses.

Tous les départements partagent une même préoccupation continue : améliorer la santé dans le monde. Leur synergie a permis de fournir plus de 1,25 milliard de doses de vaccins dans 165 pays développés ou en voie de développement.



Parmi ces doses de vaccins, chaque molécule doit être réfléchié en fonction du pays concerné. En effet, un virus en Afrique ne se développe pas nécessairement de la même manière en Amérique du Sud, étant donné les différents stades de mutation de ces virus. De même, les virus ne sont pas identiques d'une région à l'autre de la planète.

Dès lors, dans ce type d'entreprise, une structure particulière est mise en place afin de chercher à combiner les différents avantages des différentes structures organisationnelles. Pour chaque type de médicaments ou de vaccins, on retrouve de départements fonctionnels (R&D, Production, HR, Finance, Commercial, etc.) ainsi qu'un comité de direction composé de directeurs de produits. Cette structure particulière met en place un mode de coordination verticale qui a pour objectif d'optimiser les moyens dévolus à chaque fonction et un mode de coordination horizontale qui assure le bon enchaînement des différentes fonctions s'inscrivant dans le même flux d'opération.

## ***Quelle est cette structure particulière ?***



## ➤ MINI-CAS : ACCOR

Premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe, Accor est présent dans 90 pays avec plus de 4000 hôtels et 145 000 collaborateurs. Depuis l'ouverture du premier Novotel à Lille en 1967, les collaborateurs du Groupe sont animés par un esprit pionnier et de conquête.

Cette chaîne d'hôtel, que nous retrouvons depuis près de 45 ans en France, Belgique, Allemagne, Luxembourg et dans bien d'autres destinations, continue à se développer et à s'implanter dans de nouvelles localisations.

Tous les hôtels poursuivent la vision et les ambitions du Groupe Accor mais fonctionnent toutefois de manière très autonome. En effet, chaque entité détient ses propres services fonctionnels (service financiers



comptabilité, accueil, catering, ...) et une marge de manœuvre assez large, ce qui ne l'empêche pas pour autant d'être en relation fréquente avec le siège social du Groupe pour rendre des comptes relatifs à la gestion de l'hôtel. Chaque hôtel doit atteindre des résultats définis par le comité exécutif du Groupe. **Source** : <http://www.accorhotels-group.com/fr/>

***Quel type de départementalisation retrouve-t-on au sein de cette chaîne hôtelière ACCOR ?***

.....

***Quel est le type de structure de cette chaîne hôtelière ?***

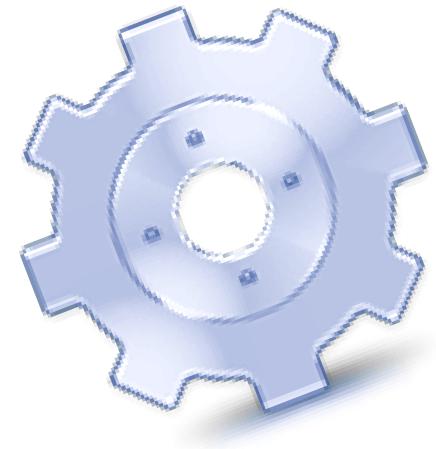
.....



# 3) PROCESSUS ET OUTILS DE GESTION

A. Schéma d'introduction

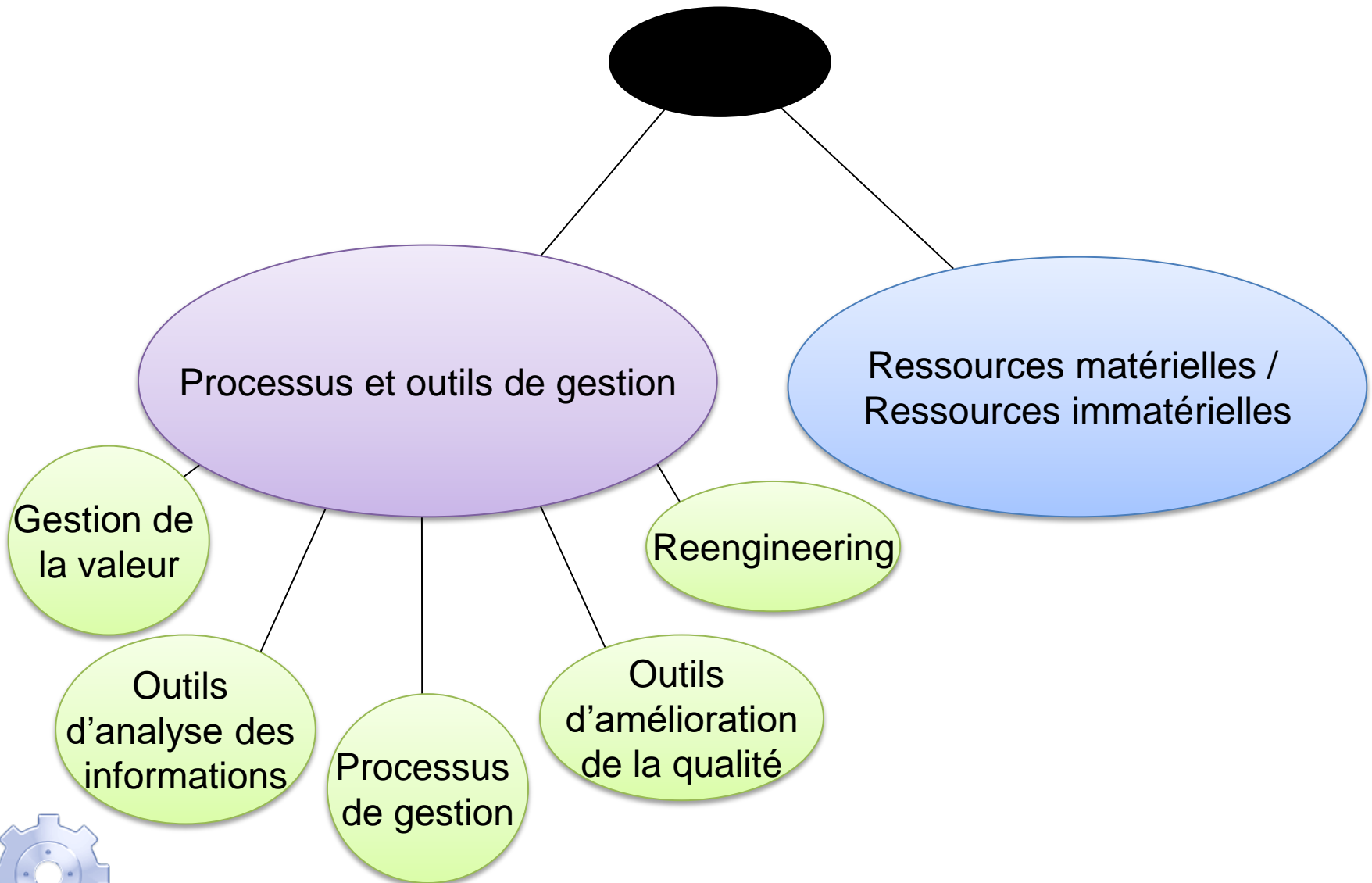
B. Processus et outils de gestion



Les graphiques et tableaux présentés ci-après le sont à titre pédagogique. L'ouvrage de référence de Ritzman et Krajewski est déposé en bibliothèque. Les graphiques et tableaux ne peuvent être reproduits à d'autres fins



# A. Schéma d'introduction



# B. Processus et outils de gestion

- ❖ 1) Processus de gestion
- ❖ 2) Outils d'amélioration de la qualité
- ❖ 3) Outils d'analyse des informations
- ❖ 4) Reengineering
- ❖ 5) La gestion de la valeur





# ❖ 1) Processus de gestion

## ➤ La définition:

- **Un processus est une succession ou un enchaînement d'étapes permettant de combiner les moyens nécessaires à l'objectif concerné. Ce dernier peut être de nature stratégique, tactique ou opérationnel.**
- **On parlera d'un processus de facturation ou de fabrication d'un bien ou d'un service**

*(D.Trémeau et Y.Virton, p.146)*



## ➤ Caractéristiques:

- Un processus exploite « les ressources de l'entreprise afin de produire un produit ou un service générant de la valeur ».
- « La gestion des processus est la démarche qui consiste à sélectionner les entrants, ainsi que les opérations, les flux d'activités et les méthodes destinées à transformer ces entrants en sortants »
- Les processus touchent à toutes les fonctions de l'entreprise (recherches et développement, logistique, production, gestion des ressources humaines, marketing et vente, finance)
- Les processus sont indispensables afin de produire les produits ou services et sont susceptibles d'intervenir notamment dans les situations suivantes. Ces situations ont un impact sur l'organisation



## ➤ L'utilité des processus:

- « L'entreprise s'apprête à lancer un produit ou un service ayant subi des modifications substantielles »
- « L'entreprise doit améliorer la qualité »
- « L'organisation a modifié ses priorités concurrentielles »
- « La demande pour un produit ou un service a évolué »
- « La performance actuelle est jugée insuffisante »
- « Le coût ou la disponibilité des entrants a évolué »
- « La concurrence gagne du terrain grâce à un nouveau processus »
- « De nouvelles technologies ont fait leur apparition »

*( Ritzman et Krajewski, p. 34)*



La gestion des processus permet une meilleure gestion des activités de l'entreprise: meilleure planification, meilleure organisation, meilleur « commandement », meilleure coordination, meilleur contrôle. Elle permet une augmentation de la valeur.



## ➤ Exemples de processus de production:

### Exemple de conduite de projets:

- Sélection d'une implantation pour une nouvelle usine
- Installation de progiciels de gestion intégrée pour gérer les processus métier d'une entreprise de fabrication
- Projet immobilier de construction et de location de bureaux
- Projet de recherche sur le terrain pour une équipe d'étudiants
- Gestion d'une campagne électorale
- Projet de formation
- Personnalisation de la tâche
- Généralisation des ressources une fois le projet mené à bien
- Séquence des opérations et des processus spécifiques à chaque projet
- Les projets sont souvent d'envergure, complexes, prennent en charge de nombreuses activités dépendant les unes des autres

*(R et K, 2004, pp. 38-40)*



## Processus de production individualisé:

- Exemples:
  - Fabrication de tubes de métal haute précision
  - Equipe de conseil interne créée au sein de l'usine
  - Processus de service client dans une institution financière
  - Cabinet de médecine générale
  
- « Un processus individualisé (job process) génère la flexibilité nécessaire pour produire une quantité spécifique d'une gamme de produits ou de services. La personnalisation est relativement élevée et les volumes sont plutôt faibles ... La main-d'œuvre doit être polyvalente et les équipements flexibles afin de prendre en charge des tâches différentes ».
  
- Ne produisent qu'après la commande
  
- Les ressources sont allouées au processus

*(R et K, 2004, p.38-40)*



## Processus de traitement par lots:

- Exemples:
    - Fabrication des points d'étanchéité pour les sas de décompression des sous-marins
    - Impression d'un lot de livres scolaires avec encartage de cd-rom
    - Processus d'exécution de commandes importateur/distributeur
    - Placement d'ordres d'achat dans une agence de relations publiques
    - Organisation d'un voyage de groupe
    - Fabrication d'équipements
  - Les volumes sont plus importants que dans les processus individualisés car les mêmes produits ou services sont mis en œuvre de façon répétée.
  - La gamme de produits ou de services est plus étroite
  - Assemblage sur commande et non fabrication sur commande comme dans le cas précédent
  - On traite un lot ou une cible de clients puis la production passe au lot suivant avant de revenir au précédent produit ou service
- D'où flux discontinus sans séquence d'opérations standardisées



# Processus intégrés:

- Exemples:
  - Assemblage automobile
  - Chaîne de fabrication industrielle de pain
  - Self-service
  - File d'attente au guichet d'une banque
- Volumes élevés
- Produits et services standardisés
- Les ressources sont organisées autour des produits et des services
- Flux linéaires
- Stocks tampons faibles entre opérations
- Chaque processus est composé systématiquement des mêmes opérations et présente une faible variabilité des produits et des services
- Les ordres de production ne sont pas directement liés aux commandes des clients
- Produits stockés et prêts au moment où la commande arrive
- Fabrication de masse
- Possibilité d'assemblage sur commande et de personnalisation de masse





## Processus continuus (processus industriels):

- ✓ Exemples:
  - Processus de raffinage de pétrole
  - Processus de fabrication de pâtes alimentaires
  - Usine de production d'électricité
  - Fourniture d'accès au réseau téléphonique
  - Brasseries de bières
  - Usines chimiques
  - Aciéries
  
- ✓ Forte production standardisée
- ✓ Volumes élevés
- ✓ Flux linéaires rigides
- ✓ Une matière première se fraye un chemin à travers les équipements sans s'arrêter
- ✓ Processus semblent plutôt des activités distinctes qu'interconnectées
- ✓ Investissements importants 24 heures sur 24 (redémarrages coûteux)



## ➤ Exemples de processus de gestion des ressources humaines:

### Le processus de recrutement:

- Décider de l'appel
- Décrire la fonction
- Lancer et diffuser
- Recevoir les candidats
- Tests et entrevues
- Sélection



## Exemple de projet de formation:

- Identifier le thème de la formation et sa spécificité par rapport à d'autres
- Prévoir le nombre de personnes concernées
- Demander différents cahiers des charges prévoyant l'intitulé de la formation, le nombre de séances de cours et d'heures de cours, le matériel nécessaire, le type de locaux, les modalités d'évaluation de la formation
- Prévoir le budget nécessaire (tenir compte des coûts cachés)
- Evaluer les bénéfices attendus de la formation
- Engager les formateurs, le responsable administratif
- Louer les locaux
- Promouvoir la formation auprès des clients
- Mettre en place la formation
- Evaluer



## Exemple d'évaluation du personnel:

- Prévenir suffisamment longtemps à l'avance la personne du moment de l'évaluation
- Communiquer les critères de l'évaluation. L'évaluateur et la personne évaluée remplissent toutes les deux un document d'évaluation du travail
- Choisir un lieu neutre
- L'évaluateur donne son appréciation du travail
- La personne évaluée donne son point de vue
- Un échange s'installe
- L'évaluateur remet une appréciation
- La personne évaluée donne son accord



## ❖ 2) Outils d'amélioration de la qualité

### ➤ Diagramme de projet (PERT) ou diagramme en réseau:

Exemple de diagramme de projet (relocalisation d'un hôpital): liste des activités avec ordre de priorité et évaluation du temps de réalisation en semaines:

- A: Recrutement du personnel administratif et médical (prédécesseur=début)
- B: Choix du site (prédécesseur=début)
- C: Sélection des équipements (prédécesseur=A)
- D: Préparation des plans de construction et d'implantation finalisés (prédécesseur=B)

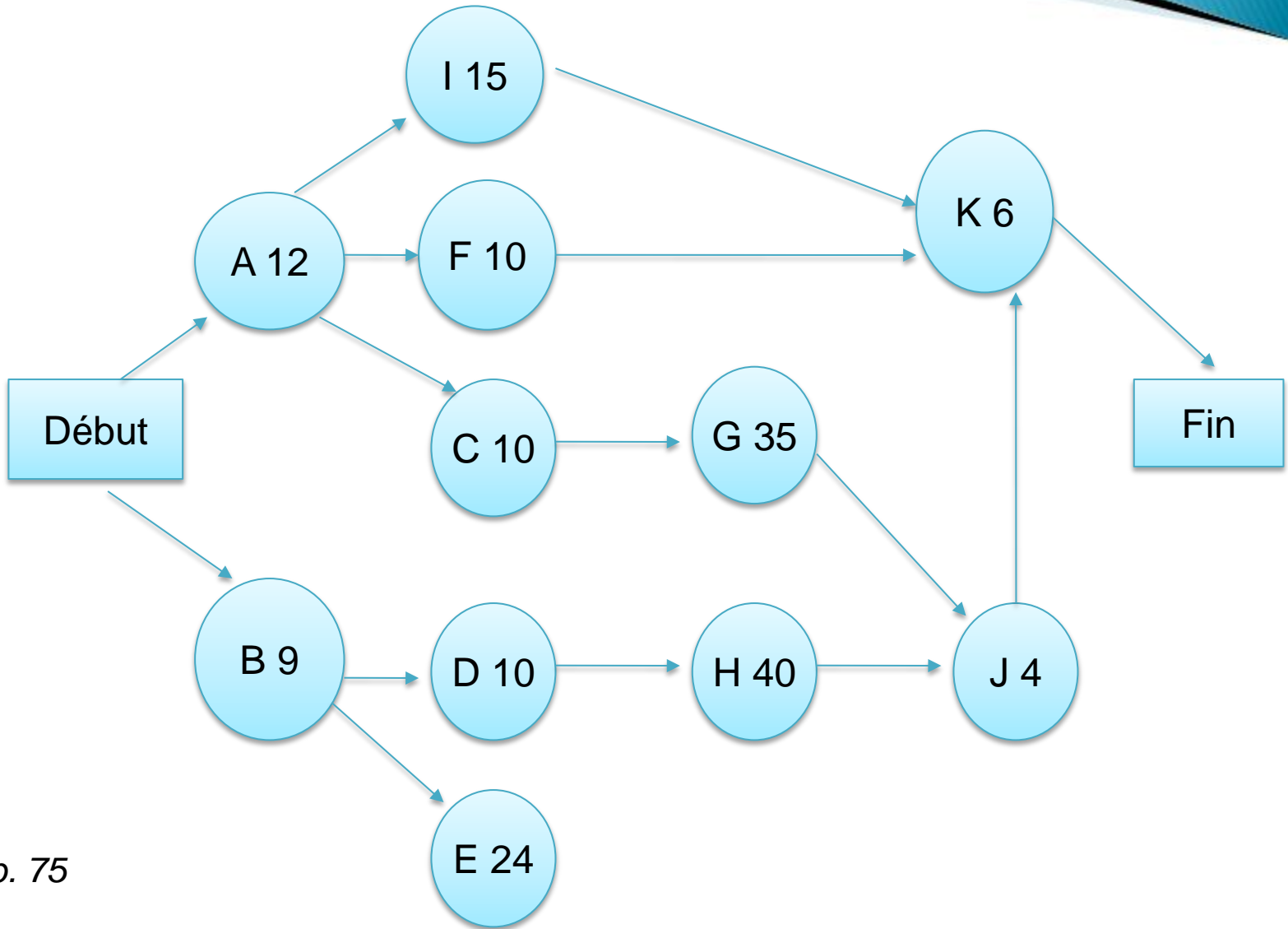


- E: Viabilisation du site (prédécesseur=B)
- F: Entretien d'embauche et recrutement des infirmiers, des aides-soignants et du personnel de maintenance et de sécurité (prédécesseur=A)
- G: Achat et réception des équipements (prédécesseur=C)
- H: construction des bâtiments (prédécesseur=D)
- I: Développement d'un système d'informations (prédécesseur=A)
- J: Installation des équipements (prédécesseurs: E, G, H)
- K: Formation des infirmiers et du personnel soignant (prédécesseurs= F,I,J)

### Avantages:

- Demande aux équipes de rassembler les données
- Permet de voir les durées des projets et les délais
- Permet au chef de projet de planifier
- Permet de voir les priorités et reports possibles





*Ibidem, p. 75*



## ➤ Diagramme de Gantt:

Permet de visualiser l'état d'avancement d'une commande ainsi que l'état d'avancement de la réalisation des commandes par machine.

### Avancement de la fabrication par commande le 21/4:

Début activité:  Durée prévue de l'activité:   
Fin d'activité:  état d'avancement:   
Temps improductif:

Date du jour: XXX

Commandes 17/4 18/4 19/4 20/4 21/4 22/4 23/4 24/4 25/4 26/4



*D'après R et K, p. 422*

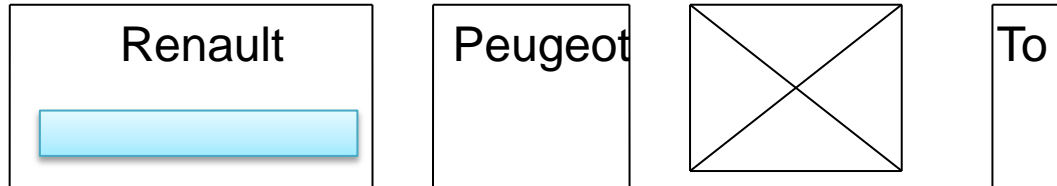




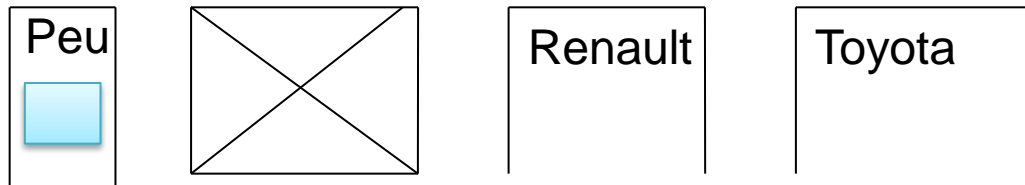
# Machine

20/4 21/4 22/4 23/4 24/4 25/4 26/4

## Machine 1

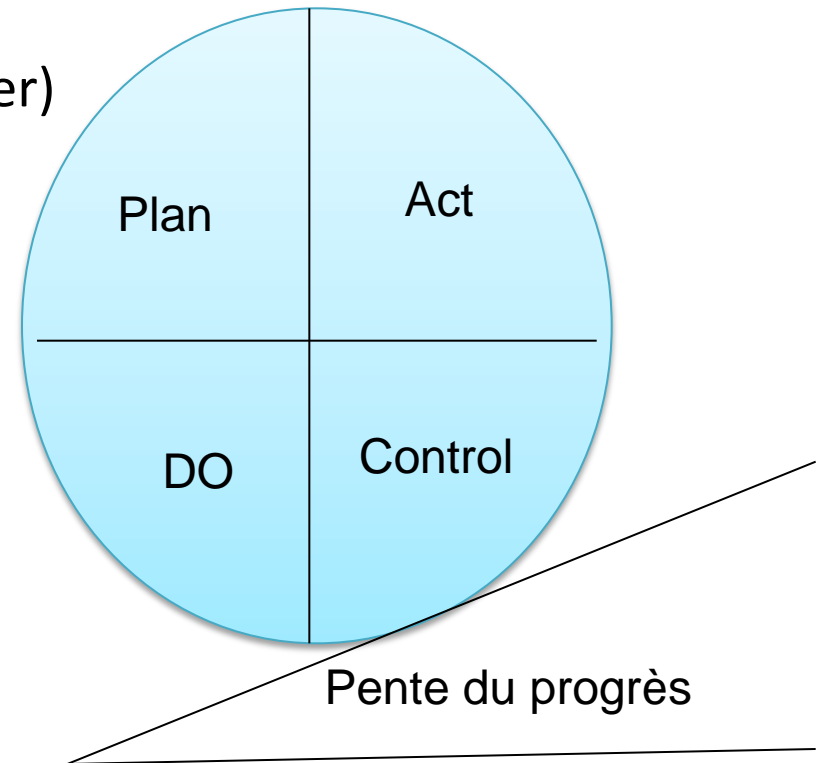


## Machine 2



## ➤ Roue de Deming:

- Plan (planifier)
- Do (réaliser)
- Control (contrôler le résultat)
- Act (poursuivre l'action, généraliser)



**But : amélioration continue de la qualité**



## ➤ Benchmark:

- Exemple de Benchmark (comparaison avec d'autres entreprises)  
Bancs d'essais comparatifs: « procédures continues et systématiques servant à évaluer les produits de l'entreprise et ses processus par rapport à ceux des entreprises leaders sur le marché » (*Ibidem*, p. 141).
- La démarche repose sur quatre étapes:
  - La planification
  - L'analyse
  - L'intégration
  - L'action



- Méthode de benchmark (Renault)
  - Déterminer le processus à benchmarquer
  - Connaître et décrire dans le détail son propre processus
  - Constituer l'équipe de travail avec les acteurs concernés par le processus (une étude benchmark ne se fait jamais seul)
  - Choisir les partenaires avec lesquels ces processus seront comparés (autres services de l'entreprise, concurrent, autres secteurs où performances remarquables)
  - Préparer et envoyer le questionnaire de benchmark aux partenaires à l'avance
  - Visiter le partenaire, établit un compte-rendu de la visite
  - Vérifier les résultats obtenus,
  - Analyser les écarts, fixés les objectifs, sélectionner les meilleurs processus, les adapter à l'activité
  - Communiquer les résultats et les faire accepter
  - Recommencer

*Brilman p.291*



- Rank Xerox (5 étapes du Benchmark)

Planification:

- Identifier l'objet des recherches
- Identifier l'entreprise à comparer
- Choisir la méthode de collecte des données

Analyser:

- Déterminer l'écart de performance
- Fixer les futurs seuils de performance

Intégrer:

- Communiquer les résultats du benchmarking et les faire accepter
- Établir des objectifs fonctionnels

Agir:

- Elaborer des plans d'action
- Démarrer des actions spécifiques et assurer le suivi de la progression
- Redéfinir les « benchmarks »

Niveau de maturité:

- Position de leadership
- Méthodes totalement intégrées

*Brilman p.291*



## ❖ 3) Outils d'analyse des informations

### Quelques outils d'analyse des informations:

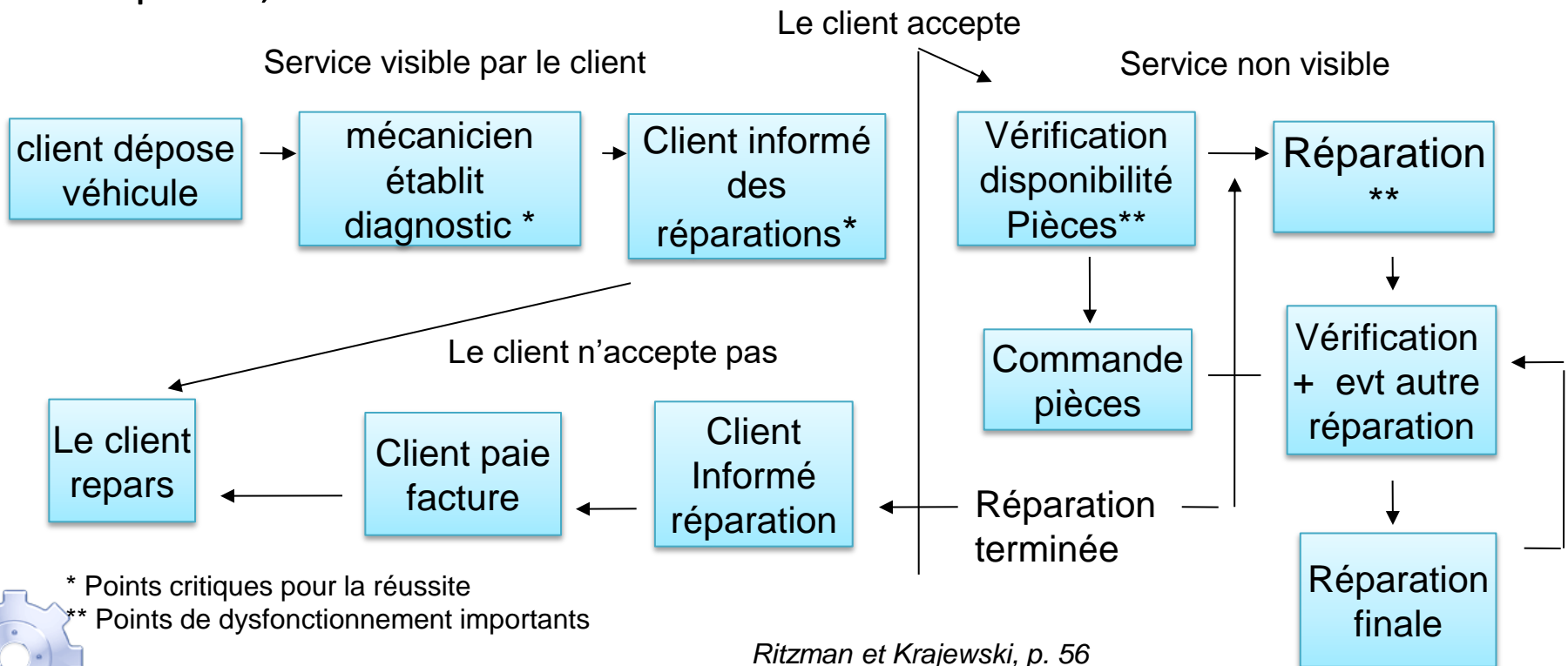
- ★ Diagrammes de flux
- ★ Diagrammes de processus
- ★ Checklist
- ★ Histogrammes et graphiques en barres
- ★ Diagrammes de Pareto
- ★ Le QQOQCP
- ★ Le brainstorming
- ★ Diagrammes de causalité
- ★ Graphiques
- ★ Diagrammes de contrôle

*Ritzman et Krajewski, p. 142*



# ★ Diagrammes de flux

- Retracer les flux selon lesquels les clients, les employés, l'équipement ou les matières transitent à l'intérieur d'un processus
- Il n'y a pas de représentation type
- Possibilité d'utiliser des logiciels ([www.smartdraw.com/fr/](http://www.smartdraw.com/fr/))
- Possibilité d'y ajouter les délais, la qualité, la fréquence des erreurs, la capacité, le coût



Ritzman et Krajewski, p. 56

## ★ Diagrammes de processus

Diagramme de processus inclut les « activités conduites par une personne, une machine, sur un poste de travail, avec un client, ou sur des matières »; les activités:

- Opérations: activité de créer, de changer, d'ajouter un composant: percer un trou, servir un client= une opération (1)
- Déplacement = manutention: déplacer une personne, une matière, un outil, un équipement (2)
- Inspection: activité de vérifier éléments sans les modifier (3)
- Attente: temps d'inactivité, de nettoyage, temps d'attente (4)
- Stockage: entreposer éléments pour une utilisation ultérieure (5)

Etapes	Durée	Distance	Activités (1)(2)(3)(4)(5)	Description des étapes
1	2 min.	5 mètres	X	le patient arrive aux urgences
2	10 min.		X	le patient fournit infos
3	5 min.	12 mètres	X	l'infirmière escorte patient salle d'attente





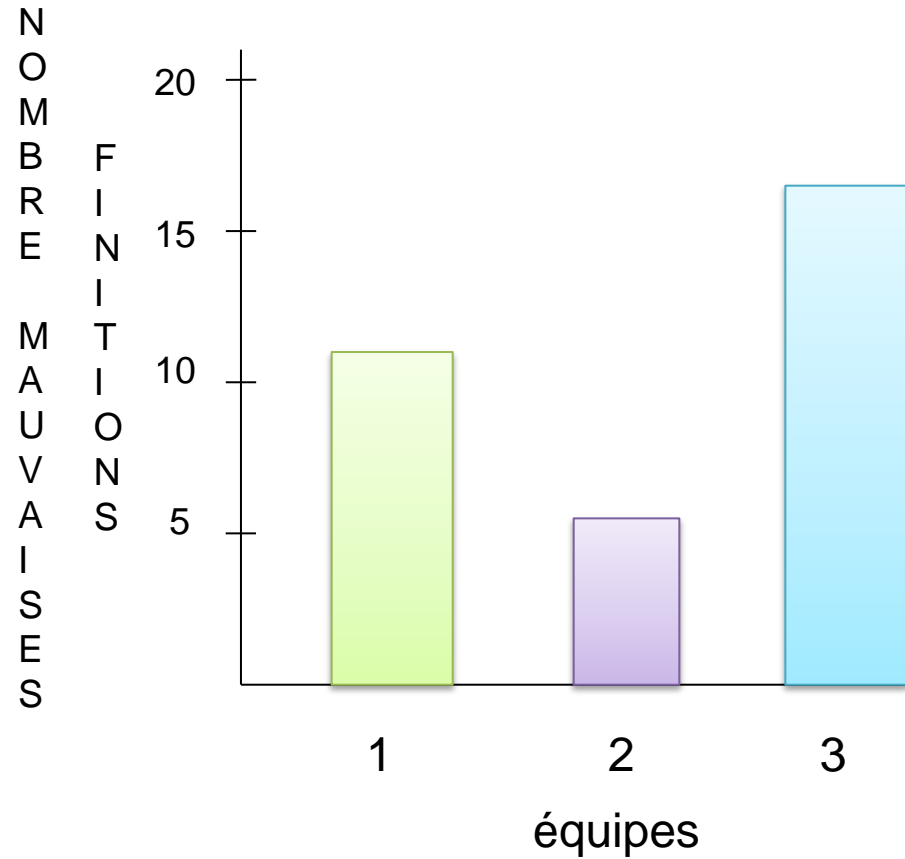
## ★ Checklist

Type de défauts	score	total
- Taches sur le tissu	III	3
- Tissu décoloré	IIII	5
- Tissu troué	IIII IIII IIII IIII	20
- Mauvaise finition des rebords	IIII II	7
<b>Total</b>		<b>35</b>

*Ritzman et Krajewski, p. 145*



# ★ Histogrammes et graphiques en barres



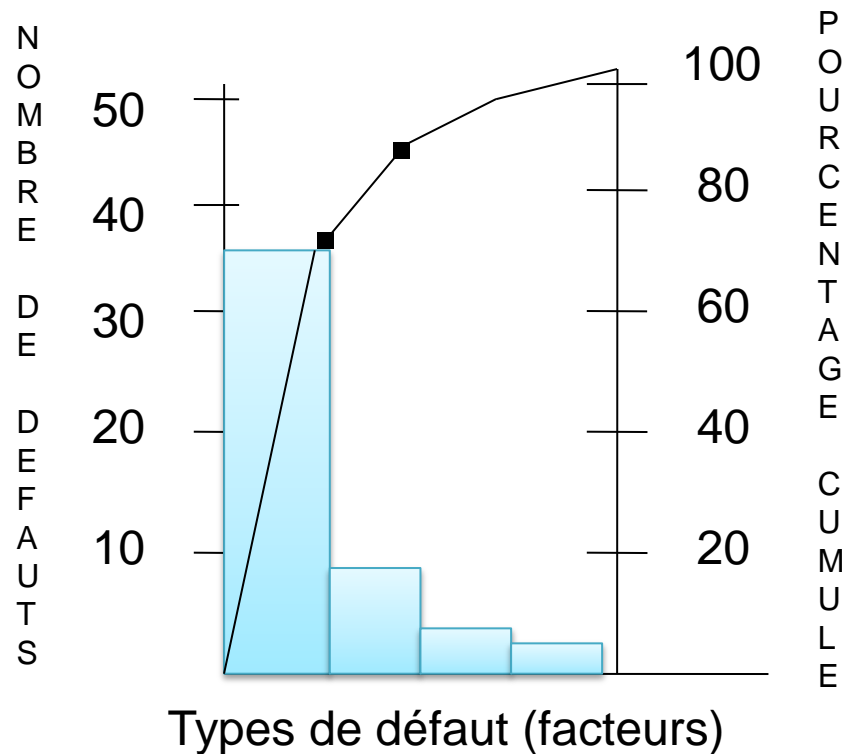
*Ibidem*



## ★ Diagrammes de Pareto

Diagramme de Pareto pour résoudre les problèmes:

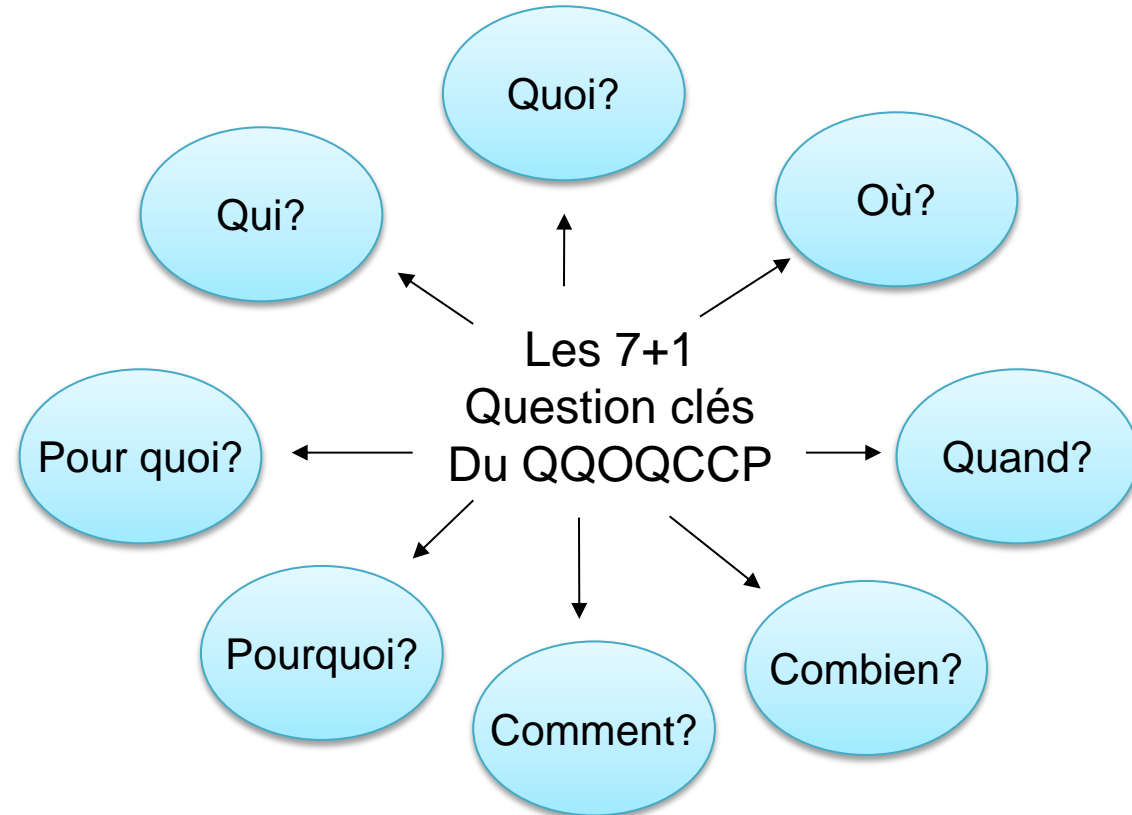
80% de l'activité a pour origine 20% des facteurs d'où nécessité de se concentrer sur 20% des facteurs pour résoudre 80% des problèmes de qualité



# ★ Le QQOQCP

Le QQOQCP pour résoudre les problèmes:

- Qui
- Quoi
- Où
- Quand
- Combien
- Comment
- Pourquoi



*F. Gillet-Goinard et B. Seno, 2009, pp. 110-111*



## ★ Le brainstorming

Le brainstorming ou remue-méninge pour résoudre les problèmes: travail de créativité en groupes sans critiques

- Nombre d'idées
- Richesse de contenu
- Rapidité (10 à 15 minutes)
- Etapes:
  - Poser le contexte et formuler la question à laquelle le groupe va répondre en faisant preuve de créativité (Quelle est la cause de? Quelles sont les solutions possibles?)
  - Faire en sorte que chacun se sente à l'aise et se rende compte qu'il est important de sortir du cadre
  - Produire des idées-possibilité de rebondir sur les idées des autres
  - Exploiter les idées émises

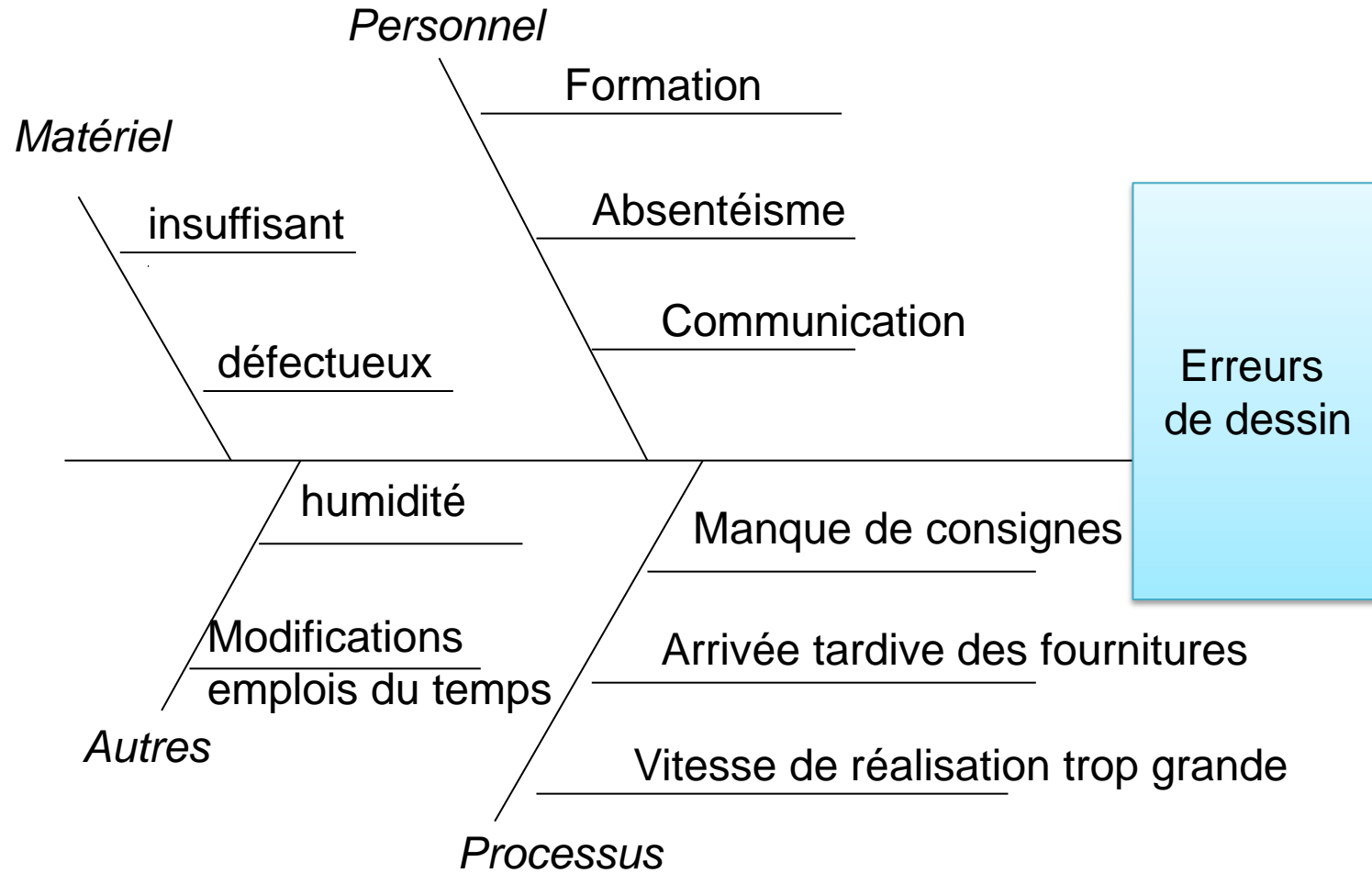


- Conseils:
  - Toute critique des idées est interdite
  - Importance de la libre imagination des participants
  - Toutes les idées sont bonnes, importance de la quantité des idées
  - Rebondir sur les idées des autres est encouragé
  - Une idée à la fois, parler un à la fois
  - L'animateur écrit les idées au tableau
  - L'animateur peut relancer en lançant lui-même une ou deux idées saugrenues
  - Envisager le tour de table



# ★ Diagrammes de causalité

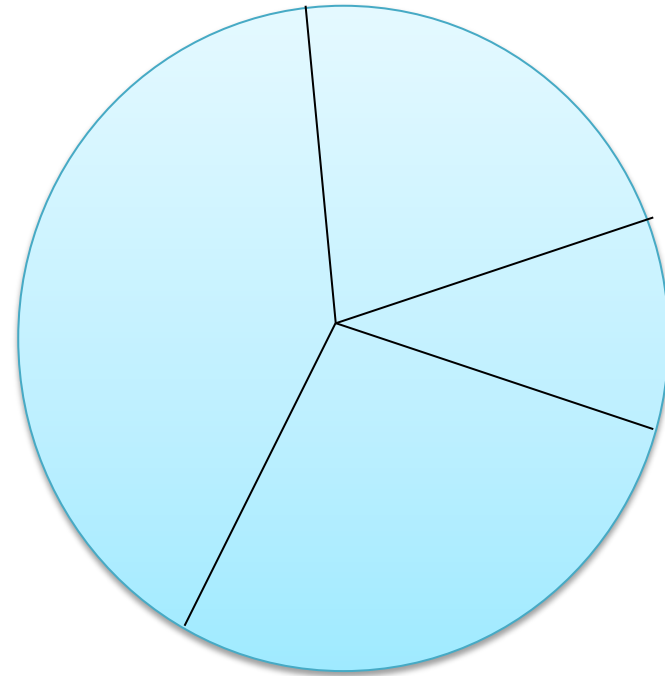
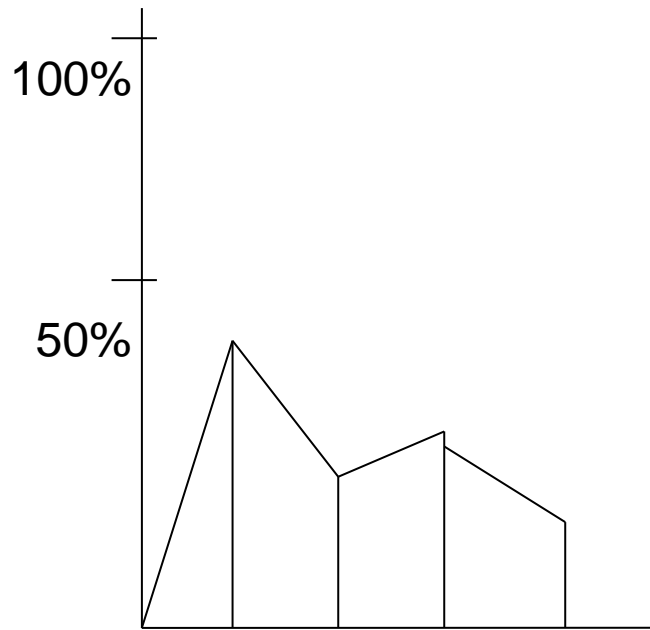
## Diagramme cause-effet ou arête de poisson



*Ibidem*



# ★ Graphiques

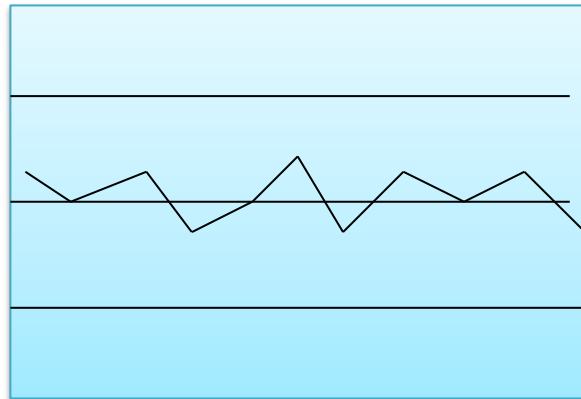


*Ibidem*





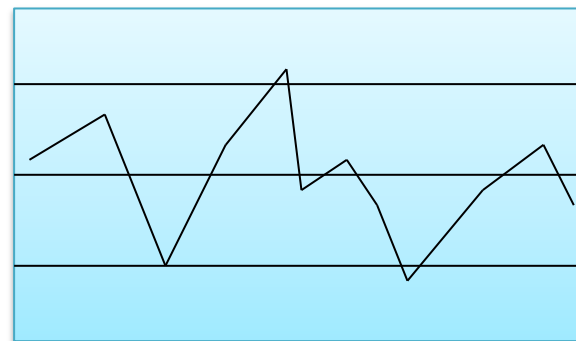
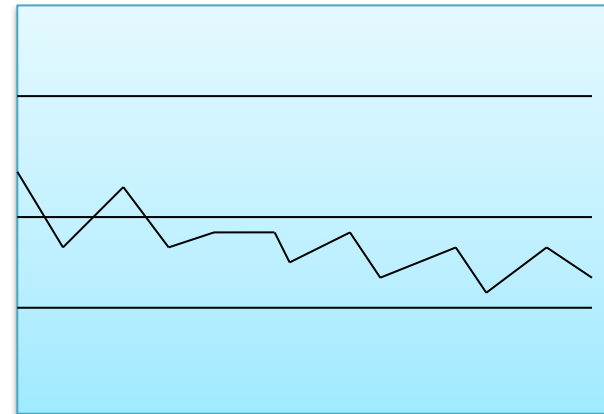
# ★ Diagrammes de contrôle



Limite supérieure

Valeur nominale

Limite inférieure



*Ibidem, p. 151*



## ❖ 4) Reengineering

### Les étapes du reengineering:

- Sélection du projet
- Planning du projet
- Etudes en parallèle (avis des clients, des parties prenantes, études de comparaison avec la concurrence)
- Evaluation des analyses
- Reconception des processus
- Présentation et décision
- Planning d'implantation



## ❖ 5) La gestion de la valeur

La gestion de la valeur pose la question de:

- La qualité des processus, des liens aux fournisseurs et aux clients, de la transversalité de l'entreprise, de l'implication du personnel
- « Il s'agit d'une étude approfondie des matières, des processus, des systèmes d'information et des flux de matières intervenant dans la production d'un article donné ».
- D'où une réduction des coûts de production, d'achats des matières et de distribution
- D'où marges bénéficiaires en hausse, satisfaction des clients
- Pour cette analyse, création d'équipes de personnes venant des achats, du service opérationnel, des bureaux d'études, des employés et fournisseurs clés



- D'où on peut espérer une satisfaction du personnel plus importante
- Il s'agit de répondre aux questions suivantes:
  - Quelle est la fonction du produit?
  - Cette fonction est-elle nécessaire?
  - Y a-t-il un composant standard moins cher pour la même fonction?
  - Le produit peut-il être simplifié?
  - Les spécifications peuvent-elles être assouplies pour réduire le prix de revient du produit fini?
  - Peut-on concevoir le produit pour le fabriquer plus vite et mieux?
  - Peut-on ajouter au produit des aspects qui satisfont davantage le client?
- D'où intérêt d'associer au plus tôt les fournisseurs

*R. et K., p. 293*



- Le présourcing: les fournisseurs sont associés très vite à la conception du produit (notamment en automobile) (responsabilité dans la conception de certains composants ou systèmes, prise en charge de la responsabilité des coûts, de la qualité et des délais des pièces qu'ils fournissent)



# 4) LES RESSOURCES MATERIELLES & IMMATERIELLES

A. Ressources matérielles

B. Ressources immatérielles



# A. Ressources matérielles

## ➤ Sont compris dans cette catégorie:

- ❖ Bâtiments
- ❖ Machines
- ❖ Stocks
- ❖ Ressources financières
- ❖ Supports, logiciels et systèmes informatiques et d'informations
- ❖ Cafétéria
- ❖ Etc.



- L'existence de ressources matérielles est liée aux moyens dont dispose l'organisation, à la stratégie qu'elle poursuit, aux valeurs dont elle souligne l'importance
- Le type de ressources matérielles utilisées par l'organisation influence la manière dont l'organisation va travailler





## B. Ressources immatérielles

➤ Sont compris dans cette catégorie:

- ❖ Informations
- ❖ Technologies de l'information
- ❖ Capacité d'innovation et de créativité
- ❖ Savoirs
- ❖ Mémoire de l'entreprise
- ❖ Identité de l'entreprise
- ❖ Ect.



- Ces éléments sont de plus en plus importants
- Ils représentent un capital pour l'entreprise
- Ils permettent l'apprentissage de l'organisation
- Ils représentent un avantage stratégique pour l'entreprise



# Références

- Cohen A. et Soulier A., *Manager par les compétences*, Liaisons, Paris, 2004.
- Cohen A., *Toute la fonction ressources humaines*, Dunod, Paris, 2006.
- Nizet J., Pichault F., *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin, Paris, 1995.
- Robbins S., de Cenzo D. et Gabillet Ph., *Management: l'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson, 2008.
- Robert J., *Organisations et changements en entreprise*, Editions de l'Université de Liège, 2007.
- Ritzman L.P., Renart J., Krajewski L.J., Townley C., *Management des opérations*, Pearson, 2010.