

INTRODUCTION A L' ANALYSE DES ORGANISATIONS

Jocelyne Robert

PARTIE 3

Qu'est ce qu'une organisation?

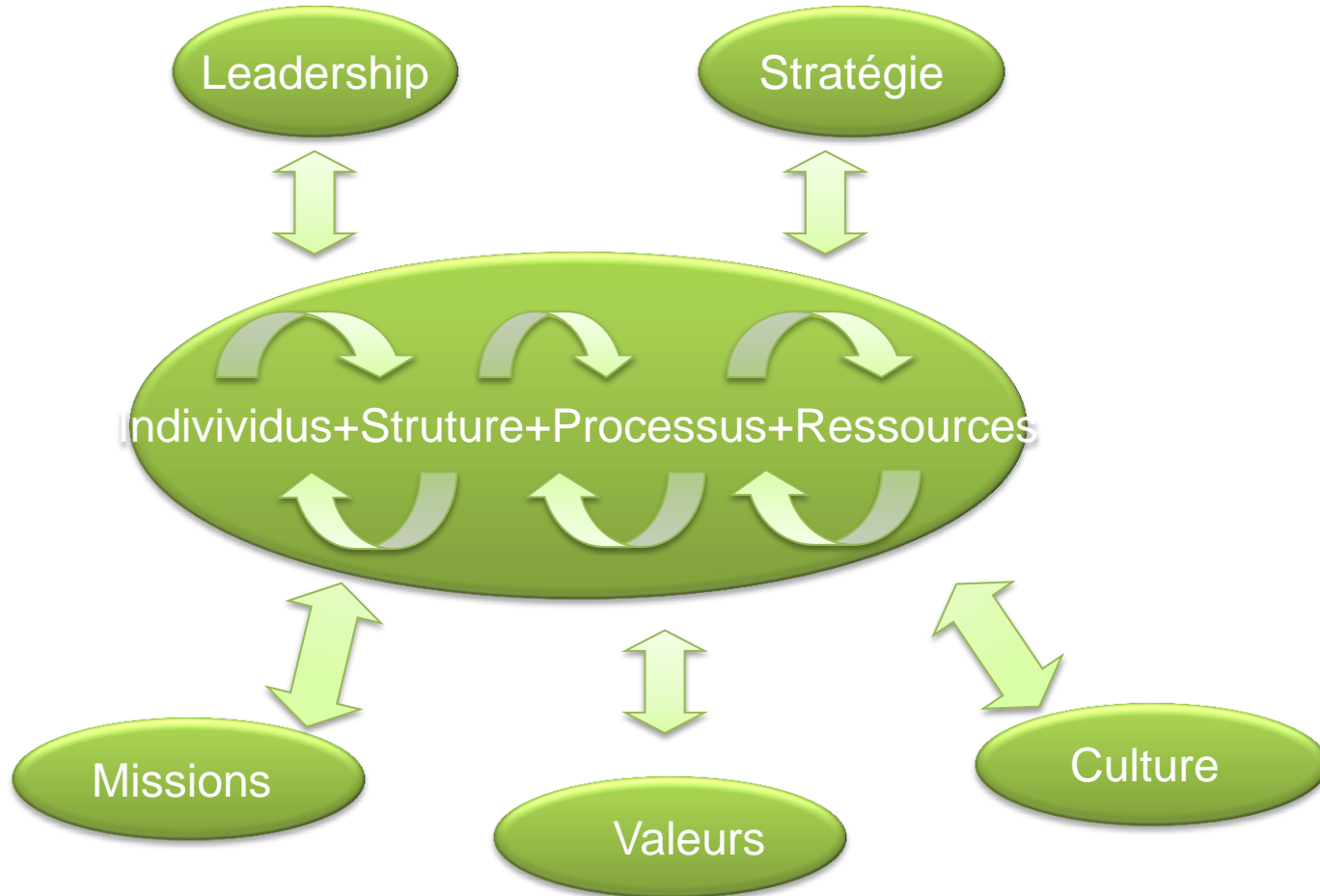
La manière d'organiser

La manière d'organiser

Sommaire:

- 1) Schéma d'introduction
- 2) Leadership
- 3) Mission, valeur, culture
- 4) Stratégie

1) Schéma d'introduction

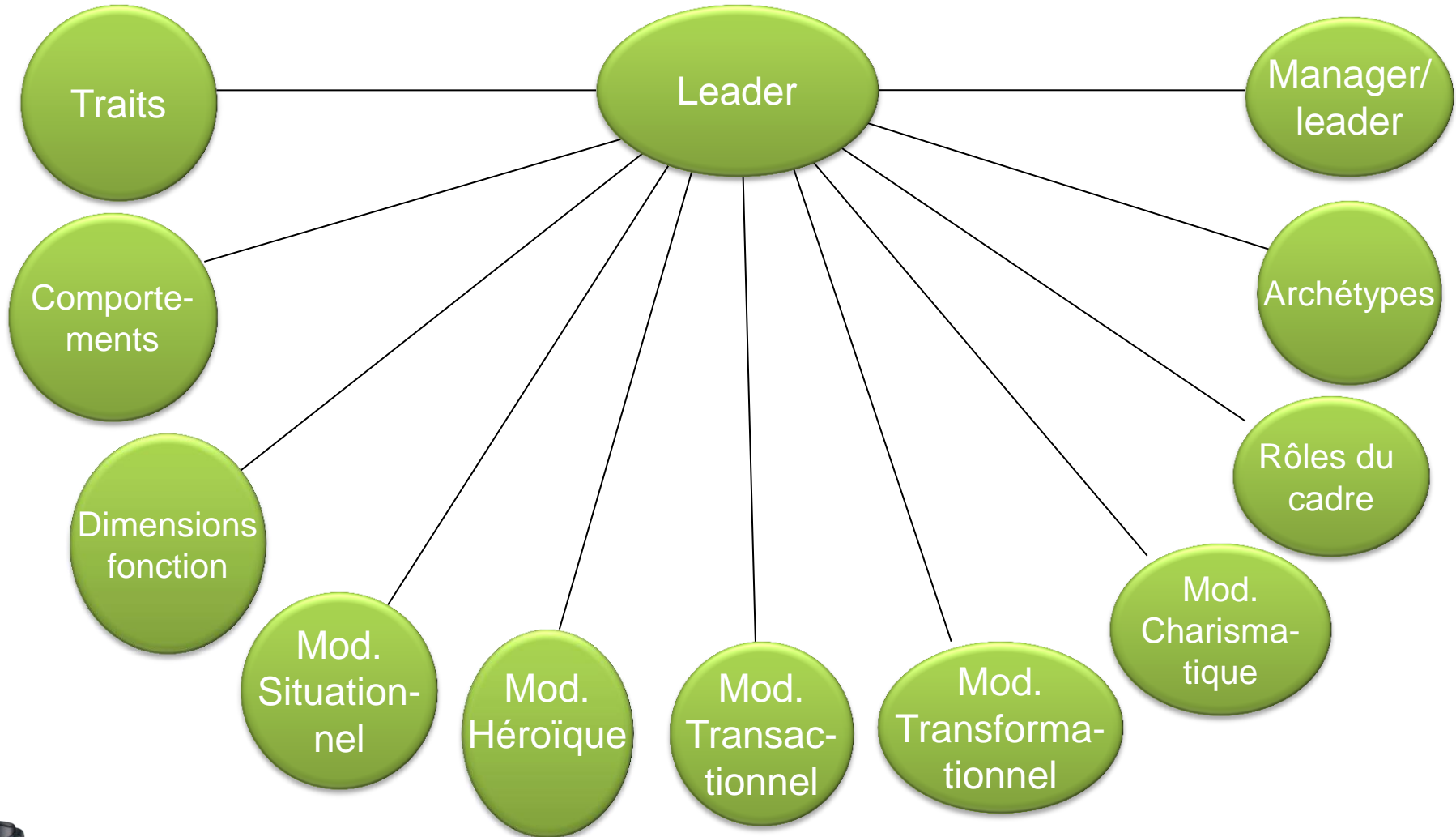


2) Leadership

- ❖ 1. Schéma d'introduction au leadership
- ❖ 2. Les traits associés au leader
- ❖ 3. Les comportements du leader
- ❖ 4. Dimension de la fonction de manager
- ❖ 5. Le modèle situationnel (Hersey et Blanchard)
- ❖ 6. Le leader héroïque/post-héroïque
- ❖ 7. Le leadership transactionnel
- ❖ 8. Le leadership transformationnel
- ❖ 9. Le leadership « charismatique »
- ❖ 10. Les rôles du cadre
- ❖ 11. Quelques archétypes de leadership et d'équipe de direction
- ❖ 12. Différences manager/leader



❖ 1. Schéma d'introduction au leadership



LEADERSHIP

« Il ne suffit pas d'avoir une vision originale, d'élaborer et de formuler une bonne stratégie. Il ne suffit pas non plus de se doter d'une structure et d'un encadrement adéquats. Une direction responsable prend sous sa gouverne la mise en œuvre et le fonctionnement le plus harmonieux possible de toute l'organisation, sans perdre de vue les résultats à atteindre »

(L. Lapierre, 2008, p. 15)



❖ 2. Les traits associés au leader

- ❑ Les traits associés au leader:
 - L'intelligence (résoudre les problèmes)
 - L'initiative (élaborer une stratégie)
 - L'assurance-la confiance en soi
 - La maîtrise d'un niveau élevé de compétences

- ❑ Souvent, face à une situation donnée, la configuration des caractéristiques personnelles s'accorde aux besoins et projets des personnes influencées



❖ 3. Les comportements associés au leader

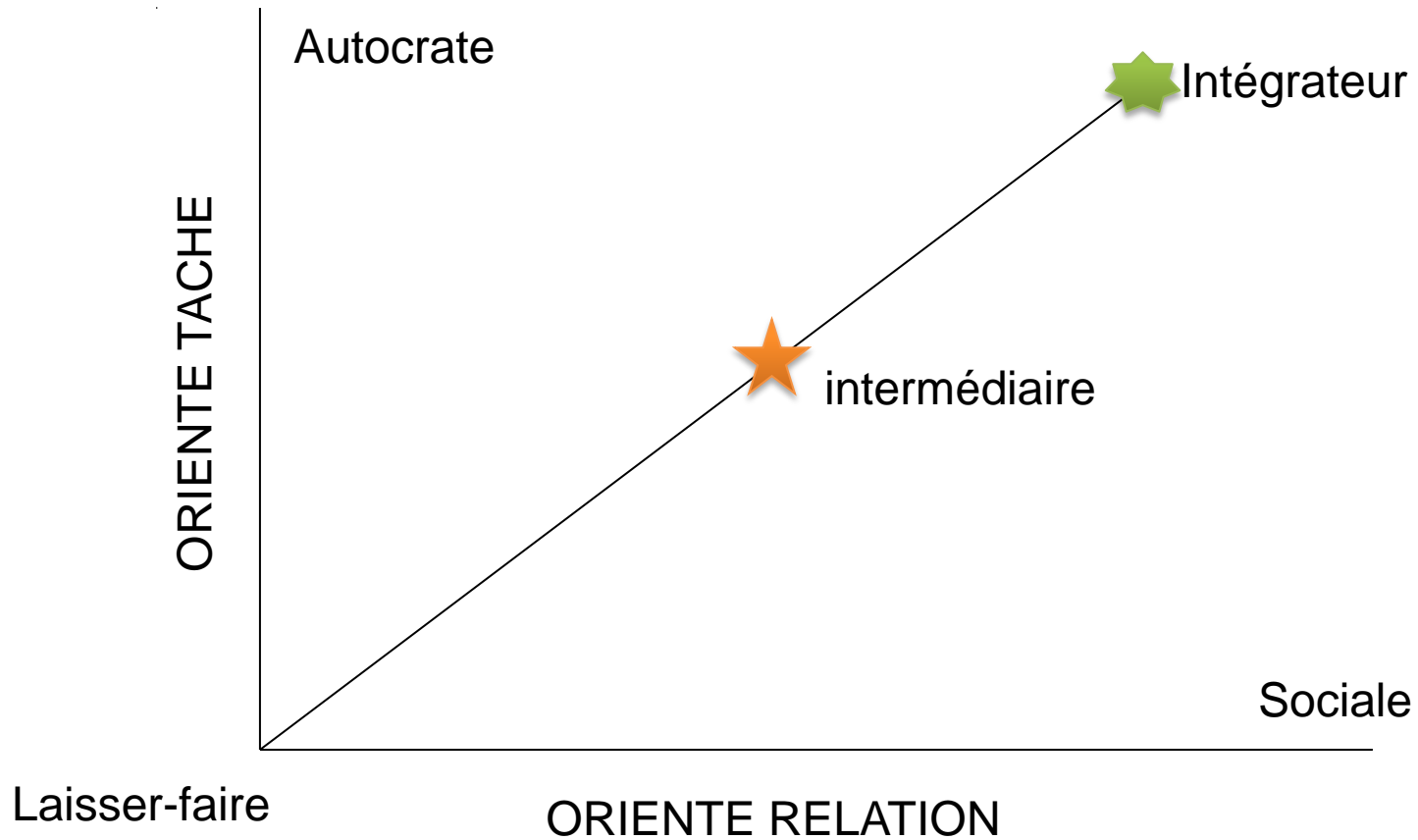
- Les comportements :
 - Fonction orientée vers la tâche, la production
 - Fonction orientée vers la relation
 - Fonction intégrant les deux (intermédiaire, intégrateur)

- On distingue ainsi une position « laisser faire »/ « anémique », une position « autocrate », une position « sociale », une position « intermédiaire », une position « intégrateur »

- Blake et Mouton estiment que les positions « intermédiaire » et « intégrateur » sont les plus appropriées.



➤ Schéma de Blake et Mouton:



❖ 4. Dimensions de la fonction de manager

- ⌘ Dans la fonction de manager/ leader, on remarque l'importance aujourd'hui de la construction de relations, de la fonction symbolique et de l'accès aux informations privilégiées.
- ⌘ 5 dimensions permettent de dégager différents types de leadership. Ces dimensions sont les suivantes :
 - Définir le contrôle/partager le contrôle
 - Etre hautement concerné par la tâche/être faiblement concerné par la tâche
 - Etre hautement concerné par les personnes/être faiblement concerné par les personnes
 - Manifester des attentes explicites/ manifester des attentes implicites (importance des rôles prédéterminés)
 - Manifester la prudence/prendre des risques



⌘ Trois groupes de fonction du manager:

- Communication, contacts, relations
- Informations vers l'externe, informations en provenance de l'extérieur
- Prise de décisions, allocation des ressources



❖ 5. Le modèle situationnel (Hersey & Blanchard)

- ❑ Caractéristiques du modèle:
 - Le type de leadership à adopter dépend du niveau de maturité des collaborateurs
 - Le type de leadership à adopter dépend du niveau de complexité de la tâche
 - Le but est d'amener les subordonnés à un niveau de maturité plus important
 - Le modèle du « leadership situationnel » relève du modèle de la contingence
- ❑ Plus la tâche est prédictible, plus il y aura contrôle, plus les attentes sont explicites, plus les procédures sont standardisées formellement, plus le leadership manifestera de la prudence.



- ❑ Si la tâche est imprévisible, plus le contrôle sera partagé, moins les attentes seront explicites, plus les procédures seront informelles, plus la prise de risque sera privilégiée.
- ❑ Si le travail est stressant, peu considéré, pas motivant, sans défis, plus il importe d'attacher de l'importance aux personnes (une plus grande structure des activités ou une plus grande liberté selon les attentes)
- ❑ Plus le leader détient une expertise importante, plus il est coûteux de partager le contrôle, de faire participer.
- ❑ Il s'avère d'autant plus intéressant de partager les décisions quand les décisions ne sont pas routinières, l'information est non standardisée et les décisions ne sont pas prises ou les actions menées sous la pression du temps.



❖ 6. Le leader héroïque/post-héroïque

- ❖ Le manager « héroïque » est un conducteur, un technicien.
- ❖ Le manager « post-héroïque » est un développeur .



❖ 7. Le leadership « transactionnel »

- Ce type de leadership manifeste l'importance des relations entre manager et subordonnés, l'accord sur les objectifs, la communication des informations, l'importance accordée à la motivation des subordonnés, à la négociation avec les subordonnés.



❖ 8. Le leadership « transformationnel »

- Le leadership « transformationnel » inspire, donne une vision, responsabilise, implique, augmente le niveau de formation et de compétence des subordonnés.



❖ 9. Le leadership «charismatique »

- Le leadership charismatique joue un rôle particulièrement important dans un contexte socio-économique incertain, ne présentant plus de sens pour les individus (importance des émotions).



❖ 10. Les rôles du cadre (Mintzberg)

Trois rôles interpersonnels:

- De symbole (il représente l'organisation)
- Agent de liaison (communique avec les pairs dans l'entreprise, avec les personnes extérieures)
- Leader (relations avec les subordonnés, motivation, gestion du personnel)

Trois rôles liés à l'information:

- Observateur actif (reçoit et recherche des informations qui lui permettent de comprendre son organisation)
- Diffuseur (transmet certaines informations à son organisation)
- Porte-parole (communique avec l'extérieur des informations sur son organisation)



Quatre rôles liés à la décision:

- Rôle d'entrepreneur (prendre l'initiative de changement)
- Rôle de régulateur (en cas de difficulté pour l'entreprise, le cadre prend des décisions, s'investit)
- Rôle de répartiteur des ressources
- Rôle de négociateur



❖ 11. Quelques archétypes de leadership et d'équipe de direction (K.de Vries)

Le leadership comme activité entrepreneuriale Les entrepreneurs rêvent de créer quelque chose et possèdent le talent et la détermination pour réaliser leurs rêves

- Ils ont absolument besoin d'être indépendants et de maîtriser la situation
- Ils ont beaucoup d'énergie, de dynamisme et d'esprit d'entreprise
- Ils sont résolus et très concentrés
- Ils ont une énorme persévérance, une grande capacité d'affronter les contretemps
- Ils sont capables de supporter l'insécurité et les situations ambiguës
- Ils sont en mesure d'agir sous la pression
- Ils mettent l'accent sur les activités à long terme
- Ils sont fortement orientés vers la réussite



- Ils ont tendance à prendre des risques élevés mais calculés
- Ils s'adaptent en faisant preuve de créativité
- Ils sont très motivés à créer quelque chose
- Ils savent s'y prendre pour recevoir des autres, pour obtenir des ressources
- Ils possèdent des habiletés sociales limitées
- Ils ont du mal à supporter l'autorité

Il sont à leur meilleur lorsqu'ils peuvent établir des groupes de travail hors cadre ou mener d'autres projets à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. (*K. de Vries, 2008, p. 52*)



L'organisateur : le leadership comme exercice d'efficacité

Les organisateurs aiment que l'entreprise soit une machine bien huilée, sans secousses. Ils sont très efficaces quand il s'agit d'établir des structures et des systèmes devant appuyer les objectifs de l'entreprise. Ils adoptent une perspective systémique. Ils sont à leur meilleur quand ils peuvent créer de l'ordre à partir du désordre.

- Ils sont extrêmement efficaces lorsqu'il faut transformer les concepts en actions
- Ils excellent à mettre en œuvre des actions basées sur des processus
- Ils peuvent établir efficacement des structures, des processus et des cadres
- Ils apprécient très peu les situations qui ne sont pas structurées
- Ils adhèrent aux règles et aux procédures
- Ils font preuve d'un engagement marqué dans l'organisation
- Ils agissent en citoyens-entrepreneurs loyaux et coopératifs
- Ils sont très disciplinés, dignes de confiance, efficaces et consciencieux
- Ils gardent leur calme dans des situations de stress
- Ils ont une attitude positive vis-à-vis de l'autorité
- Ils gèrent très bien leur temps



Le négociateur: le leadership comme transaction

Les négociateurs excellent dans les transactions. Vu leur habileté à découvrir et à saisir les occasions, ils réussissent bien les négociations.

- ❖ Ils préfèrent la nouveauté, l'aventure et l'exploration
- ❖ Ils relèvent avec succès les nouveaux défis
- ❖ Ils éprouvent peu d'intérêt pour la gestion quotidienne
- ❖ Ils sont d'excellents vendeurs
- ❖ Ils adoptent facilement le changement
- ❖ Ils font preuve d'enthousiasme et de dynamisme
- ❖ Ils privilégient un mode proactif
- ❖ Ils mettent l'accent sur les activités à court terme
- ❖ Ils démontrent une grande capacité d'adaptation
- ❖ Ils gèrent un réseau créatif afin d'atteindre des buts
- ❖ Ils ont une grande tolérance au risque
- ❖ Ils ont un puissant instinct pour accumuler de la richesse
- ❖ Ils saisissent bien les gens
- ❖ Ils sont à leur meilleur lorsqu'ils négocient des acquisitions ou font d'autres types de transactions



L'innovateur: le leadership comme créateur d'idées créatrices

Les innovateurs sont centrés sur la nouveauté. Ils sont capables de résoudre des problèmes extrêmement difficiles.

- Ils ont beaucoup d'énergie pour mener à terme leurs idées
- Ils sont créatifs et imaginatifs
- Ils envisagent sans relâche les possibilités de projets, d'activités et de procédés
- Ils ne sont jamais satisfaits du développement de leurs idées et ont du mal à conclure celles-ci
- Ils éprouvent du contentement face à la résolution de problèmes complexes
- Ils ajustent les buts à des besoins à combler
- Ils font preuve d'une grande persévérance et sont concentrés



- ❑ Ils adoptent une orientation à long terme dans la poursuite de leurs idées
- ❑ Ils sont très naïfs face aux politiques organisationnels
- ❑ Ils sont des communicateurs inefficaces
- ❑ Ils considèrent les gains financiers comme secondaires
- ❑ Ils sont parfois excentriques
- ❑ Ils sont à leur meilleur en tant que générateurs d'idées dans une organisation (K. de Vries)



❖ 12. Différences manager/leader

Le manager	Le leader
Administre	Innove
Demande quand et comment	Demande quoi et pourquoi
Se focalise sur les systèmes	Se focalise sur les personnes
Fait les choses bien	Fait les bonnes choses
Maintient	Développe
Compte sur le contrôle	Inspire la confiance
Se situe à court terme	Se situe à long terme
Accepte le statu quo	Remet en question le statu quo
Fixe le résultat	Regarde à l'horizon
Imite	Crée
Reproduit l'existant	Développe l'originalité

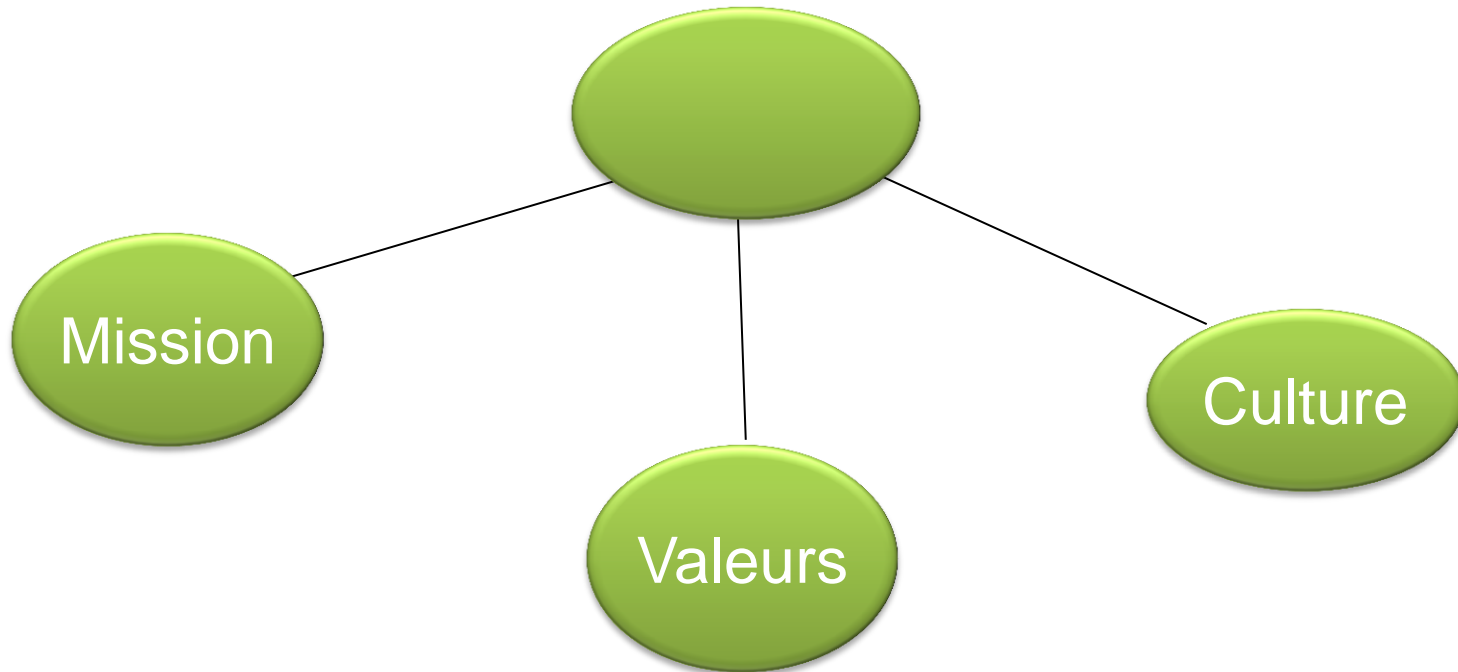


3) Mission, valeurs, culture

- ↳ 1. Schéma d'introduction
- ↳ 2. Mission et valeurs de l'entreprise
- ↳ 3. La culture d'une organisation



1. Schéma d'introduction



2. Mission et valeurs de l'entreprise

La mission:

La mission d'une entreprise est sa raison d'être, ce pour quoi elle travaille, ce qui lui donne du sens et qui donne du sens au travail de ceux qui en font partie



- La mission peut être présentée au client et affichée sur le site
- La mission peut parfois être présentée de manière exagérée
- Convenons que mission = vision

- Les valeurs:

- ❖ Les valeurs sont ce qui est vrai, beau, bien selon un jugement personnel plus ou moins en accord avec celui de la société de l'époque

- ❖ Les valeurs sont des convictions fondamentales en vertu desquelles un mode de conduite ou un état final d'existence spécifique serait personnellement ou socialement préférable à un mode de conduite ou à un état final d'existence contraire ou opposé (nos valeurs influencent nos comportements)
- ❖ Les individus ont des valeurs, portent des jugements, considèrent certaines choses comme bien ou mal, belles ou laides
- ❖ L'entreprise développent et présente des valeurs qu'elle peut afficher sur son site internet



3. La culture d'une organisation

- Définition
- Expression de la culture
- Quelques éléments de la culture d'entreprise
- Avantages et inconvénients de la culture
- Création et transmission de la culture
- Les possibilités de changer la culture
- Les sept leviers pour changer ou fonder la culture
- Culture et changement
- De la culture à la logique d'entreprise



■ Définition:

- La culture d'entreprise: c'est la manière de se comporter, de vivre (de parler, de s'habiller, de communiquer, de travailler, etc.)
- La culture définit l'identité de l'entreprise, l'« esprit maison ».
- La culture peut être un frein au changement. Certains préfèrent la logique d'entreprise.

- La culture est un « ensemble d'idées, de valeurs, de croyances, de comportements partagés »
- La culture oriente les comportements et définit les règles du jeu
- La culture est « Un guide désignant les méthodes habituelles de résolution des problèmes et de prise de décisions »
- C'est « Un sous-système du système entreprise en interaction avec les autres sous-systèmes » (structure, systèmes de gestion du personnel, systèmes de gestion de l'information)

est « un modèle, une représentation » (J.Robert, 2007, p.202)



■ Expression de la culture:

La culture s'exprime à travers :

- les valeurs
- les comportements
- la manière de parler
- La manière de se présenter
- les manières de vivre
- une vision individualiste ou collectiviste
- la conception du temps
- les critères de réussite dans l'entreprise
- la conception de la qualité
- La manière de signer des contrats verbalement ou par écrit
- la conception des bureaux
- un goût pour le risque ou pour la sécurité
- etc



■ Quelques éléments de la culture d'entreprise:

- La reconnaissance et le soutien manifesté par la direction du personnel
- Le climat d'entraide et de solidarité qui règne au sein du personnel
- L'orientation de l'entreprise vers la production et l'innovation
- L'importance ou non des règles et fonctionnements bureaucratiques
- L'attention plus ou moins importante accordée à la formation permanente du personnel



■ Avantages de la culture:

- Lieu de socialisation dans l'entreprise
- La culture peut augmenter l'implication du personnel
- Permet la création d'une identité et l'identification à l'entreprise (non plus seulement à un métier ou à un poste)
- La culture fait communiquer expérience personnelle et savoir collectif constitué
- Réduit l'incertitude
- Principe d'organisation, d'autorité et de contrôle
- La culture augmente la stabilité du système
- La culture peut faciliter le changement



■ Inconvénients de la culture:

- Certains posent la question de son existence
- Écart entre la culture de l'entreprise et la situation structurelle et socio-organisationnelle de l'entreprise
- La culture peut être un frein au changement, à la diversité
- La culture peut être un frein à l'implication



■ Création et transmission de la culture:

Créer et transmettre une culture d'entreprise:

- Importance du celui ou de celle qui a créé l'entreprise
- Importance de l'histoire
- Importance de la sélection du personnel
- Importance de la formation
- Importance de l'évaluation
- Importance de socialisation
- Importance des rituels, des symboles



■ Les sept leviers pour changer ou fonder la culture:

- Le langage
- La formation
- La communication
- Les prédictions créatrices
- L'attente normative (les valeurs, les indicateurs, les objectifs, la reconnaissance, les récompenses et les systèmes de rémunération)
- La mode (Etre à la pointe du progrès, profiter des modes)
- Les exemples et modèles culturels (les chefs, les équipes ou les entreprises performantes, les héros de l'organisation)

Brilman, 2003, p. 81



■ Les possibilités de changer la culture:

- Les éléments les plus profonds qui définissent la culture d'un individu ne peuvent être modifiés à court ou à moyen terme
- Importance du style de management (peut se reproduire aux différents niveaux de l'entreprise) dans la définition de la culture et la capacité de changement
- On peut changer la culture directement par un projet d'entreprise ou indirectement en agissant sur d'autres éléments
- La culture change surtout sous l'effet des actions quotidiennes



■ Culture et changement:

L'influence de la culture sur la mise en place du changement dans l'entreprise

- Le changement, l'innovation et l'apprentissage doivent être présents à tous les niveaux de l'entreprise.
- La culture joue un rôle important dans la mise en œuvre d'un changement. En effet, les représentations et les modèles de penser et de se comporter des individus les amènent à accepter ou à refuser un changement profond.
- Des sous-cultures et des contre-cultures peuvent se développer dans l'entreprise et empêcher les changements voulus
- Importance, pour changer l'entreprise, d'identifier le jeu interne (*J. Robert, 2007, p.207*): les règles implicites et non écrites qui régissent la manière de survivre et d'exceller en entreprise



- Le changement, La culture est liée à la stratégie, elle permet de se singulariser, elle permet aussi d'accroître la cohésion dans l'entreprise et sa capacité de compétitivité, elle permet de s'adapter à l'environnement
- Importance pour changer l'organisation d'analyser le type de de transactions entre l'individu et l'entreprise (marché, bureaucratie, clan, adhocratie) (*Ibidem, p.208*)
- Importance, pour le nouveau modèle industriel, par rapport au modèle taylorien, de la gestion des interfaces, des processus et événements qui organisent l'activité (exemple chaîne de montage)



■ De la culture à la logique d'entreprise:

- Importance aujourd'hui pour l'entreprise de s'adapter, de changer
- Pour se remettre en question, l'entreprise privilégiera la logique d'entreprise à la culture d'entreprise (*J. Robert, 2007, pp. 209-210*)
- Pour analyser l'entreprise, il est préférable de privilégier la logique d'entreprise à la culture d'entreprise
- Pour modifier l'entreprise il faut identifier les règles du jeu interne et en les transformant



- La logique d'entreprise se base sur des postulats liés à l'environnement, la mission spécifique de l'entreprise, les compétences clés
 - L'environnement (structure, marché, client, techniques) produit la valeur créée par l'entreprise
 - La mission définit les résultats estimés valables (par exemple, si c'est une entreprise de service, importance de la qualité du service au client)
 - Les compétences clés pour accomplir la mission (domaine où l'entreprise doit exceller)



- La logique d'entreprise valable répond aux caractéristiques suivantes:
 - Les postulats concernant l'environnement, la mission et les compétences clés doivent coïncider avec la réalité
 - Les trois familles de postulats doivent être en harmonie
 - La logique d'entreprise doit être connue et comprise de l'ensemble de la maison
 - La logique d'entreprise doit sans cesse être remise en question



MINI-CAS : Culture/Valeurs « L'entreprise Gourmandise »

Des plants de cacaoyers que ses parents exploitaient en Equateur durant son enfance, Johan Alfonso fut très vite fasciné par le fruit de ces petits arbres. En effet, dès son plus jeune âge, il s'amusa à inventer toutes sortes de préparations à partir de cet ingrédient. Il fut plus particulièrement attiré par les confiseries. Adulte, il décida de s'expatrier en Europe pour créer sa propre entreprise « Gourmandise ».

- Aujourd'hui, Johan Alfonso, entouré de sa famille, travaille en étroite collaboration avec une équipe de 80 collaborateurs. Ensemble, ils continuent à innover et à attirer de nouveaux amateurs de plaisirs buccaux à travers l'Europe.
- Tous les produits sont issus de l'imagination exotique du fondateur et de son épouse. La particularité de cette entreprise est la prédominance de l'esprit de famille dans toutes les activités et réalisations des travailleurs.
- En créant son entreprise, Johan Alfonso a voulu faire partager son univers avec des consommateurs potentiels qui partagent sa passion. Au sein de sa stratégie, on retrouve donc la créativité, la différenciation par l'innovation et la qualité.
- Dès ses débuts chez « Gourmandise », l'employé sera invité à suivre une formation stratégique donnée par le Directeur Général, une formation sur la philosophie « Gourmandise » présentée par son fondateur ainsi qu'une formation marketing exposant l'entreprise, ses produits et sa stratégie.
- De plus, il est fréquent que le fondateur organise des dégustations au sein même de l'entreprise afin de passer des moments privilégiés avec ses employés. De par cette occasion, les employés sont à nouveau confrontés au personnage « mythique »



➤ MINI-CAS : Culture/Valeurs

L'asbl Hopital 2000, centre hospitalier de renom, occupe une place importante dans le paysage des soins de santé de la Province de Liège. Cette organisation multi-sites de Hopital 2000 permet de conserver un caractère familial et une dimension humaine tout en couvrant l'ensemble des pathologies existantes. Afin d'attirer sa patientèle, le groupe attache beaucoup d'importance à l'accueil du patient, à la qualité des soins. D'autre part, la Direction organise également des animations extraprofessionnelles pour le personnel : journées sportives, cabarets, journées dans un parc d'attraction. Un comité des fêtes est par ailleurs chargé d'organiser la Saint-Nicolas des enfants des membres du personnel, des matchs de tennis ou de mini foot mélangeant ainsi médecins, soignants, ouvriers, etc. Hopital 2000 a aussi le souci de sensibiliser son personnel à l'importance d'accueillir, de soigner mais aussi d'informer les patients.

– ***Comment caractériser la culture de cette entreprise ?***

.....

– ***Comment caractériser les valeurs de cette entreprise ?***

.....

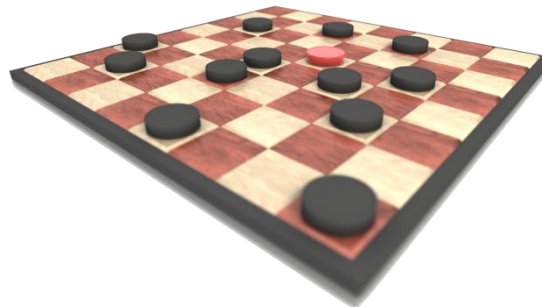


4) Stratégie

Définition de la stratégie:

Ensemble de décisions prises à moyen et long terme, un ensemble de moyens pour atteindre les objectifs visés, compte tenu des ressources de l'entreprise et de son environnement., pour augmenter la plus value. La stratégie de l'entreprise est traduite dans les objectifs et activités de chacun

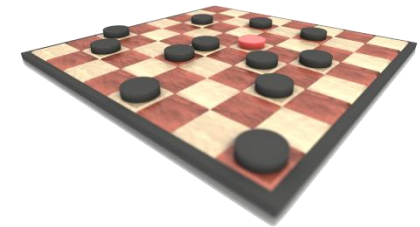
En 1972, Chandler (1918-2007) pense que la stratégie choisie détermine la structure d'une organisation. C'est un facteur de contingence.



La stratégie implique le plus souvent les démarches suivantes: (J. Robert, 2007, p.232)

- **Efficacité organisationnelle** (réduction des coûts)
- **L'innovation**
- **La qualité des relations à la clientèle**

Il est important d'être excellent dans deux des trois orientations et assez bon dans la troisième



Références

- Avolio B.J. et Bass B.M., *The full Range Leadership Development*, 1991.
- Blanchard K. et Miller M., *Comment développer son leadership?*, Editions d'Organisation, 2005.
- Blake R. R. et Mouton J.S., *The Managerial Gird: Key orientations for achieving production through People*, Houston, Gulf Pub. Co, 1964.
- Kets De Vries M.F.R., *The Eight Archetypes of Leadership*, Harvard Business Review, 2013.
- Mintzberg H., *Le manager au quotidien*, Eyrolles, 2006.
- Robert J., *Organisations et changements en entreprise*, Editions de l'Univesrité de Liège, 2007.