

L'ingénierie d'une organisation performante au regard de la stratégie d'entreprise

SOUAD ANNABI-HAJJAM

5 juin 2014

17^{ème} université d'été de l'ARFORGHE

SOMMAIRE

- Introduction **2**
- Elaboration d'une organisation cible **8**
 - Exemples
- Déploiement d'une organisation cible **19**
 - Principes
 - Actions RH

STRATEGIE D'ENTREPRISE

La vision = Le cap, la direction

- Que faisons nous? Nos produits, nos services
- Comment faisons nous? Moyens de production,...
- Avec qui/quoi faisons nous? Les Hommes, les ressources, **l'organisation**, le management,..
- Pour qui faisons nous? Nos marchés, nos clients,...
- Qu'est ce qui est important dans ce que nous faisons?
Nos valeurs, nos croyances...

INGENIERIE DE L'ORGANISATION

- Définition: « L'ingénierie est une activité rigoureuse de conceptualisation et de réalisation d'ouvrages »
Source Wikipédia
- L'ingénierie de l'organisation consiste à associer une **démarche méthodique** d'élaboration de l'organisation à un travail de réalisation sur le terrain **portant sur les hommes, leurs rôles et leur management.**

QUELLE ORGANISATION?

- Stratégie = Organisation cible
- Performance = Organisation sur-mesure
- Efficience = Organisation innovante

Il n y a pas de mauvaise organisation, il y a une organisation inadaptée au contexte et aux objectifs!

CE QU'ELLE COMPREND

- L'/Les organigramme(s)
- Les rôles, les fonctions
- Les interactions (fonctionnelles, hiérarchiques,...)
- Les fiches de fonction, les compétences
- Les processus et les procédures
-

CE QU'ELLE IMPLIQUE

- Une culture
- Un degré d'autonomie
- Un niveau de flexibilité
- Une animation donc un style de management et un style de communication
- ...

ELABORATION D'UNE ORGANISATION CIBLE, SUR- MESURE ET INNOVANTE

LES PREMIERS PAS...

- Démarrer des axes stratégiques et construire des scénarii.
- Travailler sur l'organisation cible (Projection)
- Impliquer les acteurs clés opérationnels et supports

EXEMPLE: L'INTERNATIONALISATION

Face à une stratégie d'internationalisation, les entreprises ont deux possibilités:

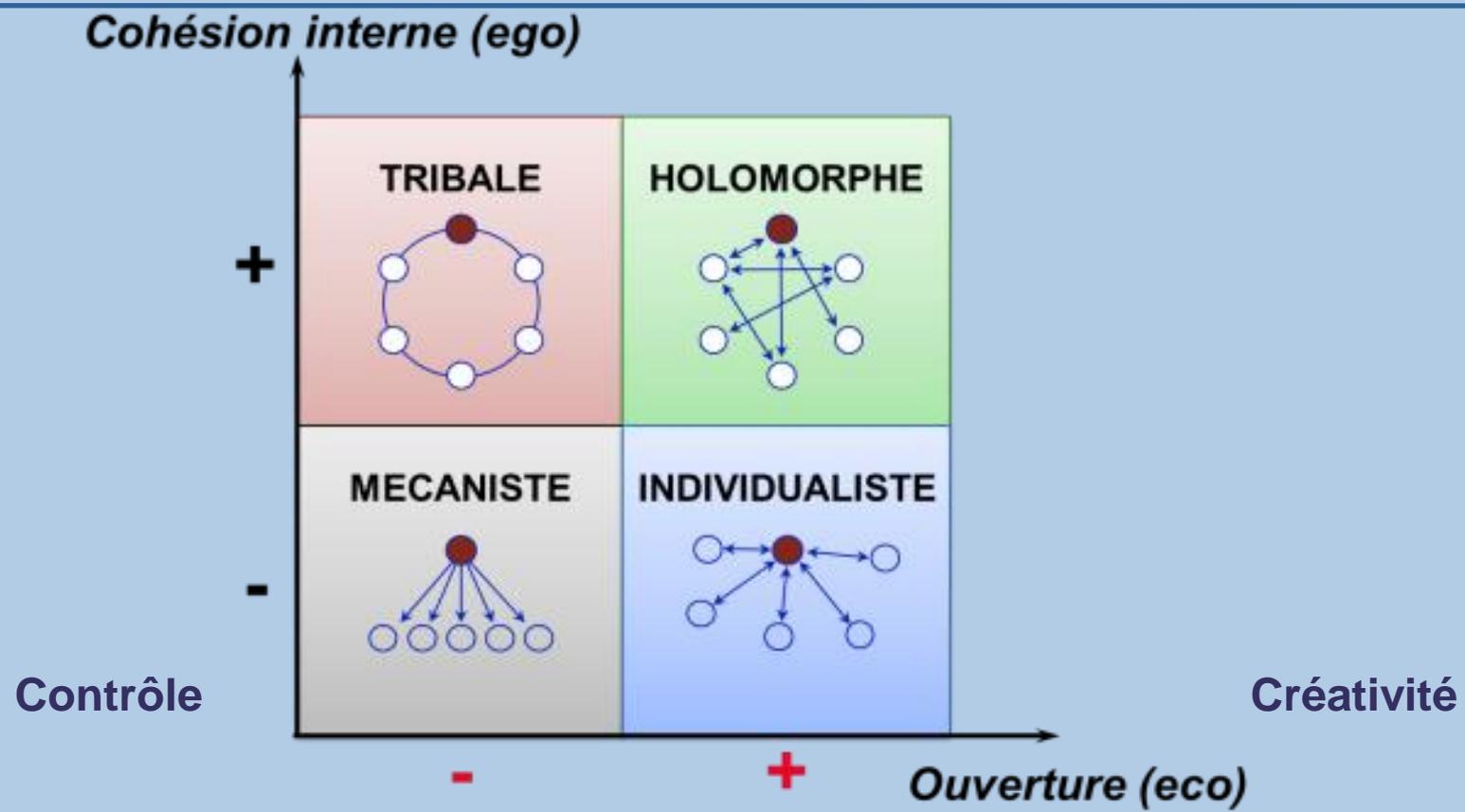
- adapter leurs activités localement pour répondre au contexte du marché cible ;
- intégrer globalement leurs activités afin d'acquérir un avantage compétitif global.

4 SCENARII

<i>Élevée</i>	Global Le monde est considéré comme un marché unique. Les opérations sont contrôlées centralement du siège social.	Transnational Des mécanismes complexes de coordination fournissent une intégration globale.
<i>Intégration</i>	International Utilisation des capacités existantes pour se développer sur les marchés internationaux.	Multinational Fonctionnement avec des filiales indépendantes dans de nombreux pays.
<i>Faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Élevée</i>
	Capacité de réaction locale	

Tous DRH, JM PERETTI

EXEMPLE: CREATIVITE & CONTROLE



Sociodynamique Y. Bossard et J.C Fauvet (1970), www.islean-consulting.fr

ORGANISATION MECANISTE

- Forme pyramidale et une approche « Taylorienne »
- Confortable, rassurante, robuste en cas d'urgence, a priori économique.
- Pouvoir unilatéral, contrôles importants , respect hiérarchique, respect des règles et stabilité des pratiques, édiction de procédures, outils de suivi "standards", culture écrite
- Prédominance du management: IMPOSITION
- *Pourrait développer la passivité et renforcer les opposants*

Sociodynamique Y. Bossard et J.C Fauvet (1970), www.islean-consulting.fr

ORGANISATION INDIVIDUALISTE

- Organisation en étoile
- Développe les initiatives, la mobilité et la créativité
- Jeux de pouvoirs et d'alliances, autonomie, variété et rétention d'informations, culture « mercenaire », outils personnels et non partagés
- Prédominance du management NEGOCIATION
- *Pourrait développer du désordre et un turn-over élevé, voire un risque de dislocation en cas d'absence totale de cohésion*

Sociodynamique Y. Bossard et J.C Fauvet (1970), www.islean-consulting.fr

ORGANISATION TRIBALE

- Organisation essentiellement basée sur le groupe.
- Emergence de fortes énergies collectives pour relever un défi
- Un projet collectif, des valeurs socio-professionnelles partagées, des outils de suivi élaborés en commun, et des récompenses indexées sur la participation à l'œuvre collective
- Prédominance du management ANIMATION
- Risque de sous-estimer les difficultés de mise en œuvre, et de se heurter au « monde réel »

Sociodynamique Y. Bossard et J.C Fauvet (1970), www.islean-consulting.fr

ORGANISATION HOLOMORPHE

- Un idéal vers lequel on peut tendre
- Vision commune et partagée, accord sur les objectifs, outils et pratiques partagés, initiatives individuelles à tous les niveaux pour la satisfaction du bien commun, production de qualité réellement adaptée aux besoins du client
- Peu de management par imposition, équilibre entre animation et négociation ; « management par le vide contrôlé »

Sociodynamique Y. Bossard et J.C Fauvet (1970), www.islean-consulting.fr

L'HOLACRATIE

- Il ne s'agit pas d'un modèle d'organisation mais d'un style de management
- Modèle fondé sur l'absence de hiérarchie.
- Elle ne relève pas de l'autogestion
- L'holocratie s'appuie à la fois sur le principe de **subsidiarité** et sur les règles du **processus qualité** par rapport aux prises de décision

Le système holocratique fut développé en [2001](#) par Brian Robertson au sein de son entreprise de production de [logiciels](#) (Ternary Software)

LE MODELE HOLACRATIQUE

- **Subsidiarité** : les décisions doivent être prises par les instances les plus appropriées : une personne seule, un groupe projet, un référent extérieur...
- **Processus qualité** : Tout est codifié. Selon la nature de l'enjeu, le processus prévoit à l'avance la/les personne(s) chargée(s) des choix ultimes.

LE DEPLOIEMENT DE L'ORGANISATION CIBLE

PRINCIPES

- Par étapes: de l'organisation actuelle à l'organisation cible
- Projet de changement
- Suivi & pilotage rigoureux
- C'est le moment de penser « QUI? »
- Les collaborateurs multi casquettes, multifonctions

ACTIONS RH

- Recrutement
- Formation, accompagnement, coaching
- Mobilité interne
- Communication
- Conduite du changement

MERCI POUR VOTRE ATTENTION!



Conseil, Coaching & Accompagnement

Cell (Tn): +216 26 341 685 | Cell (Fr): +33 (6) 03 31 87 02

Rue du Lac Victoria, Immeuble l'Arche du Lac, Les berges du lac, 1053
Tunis

website: www.groupe-ppm.com