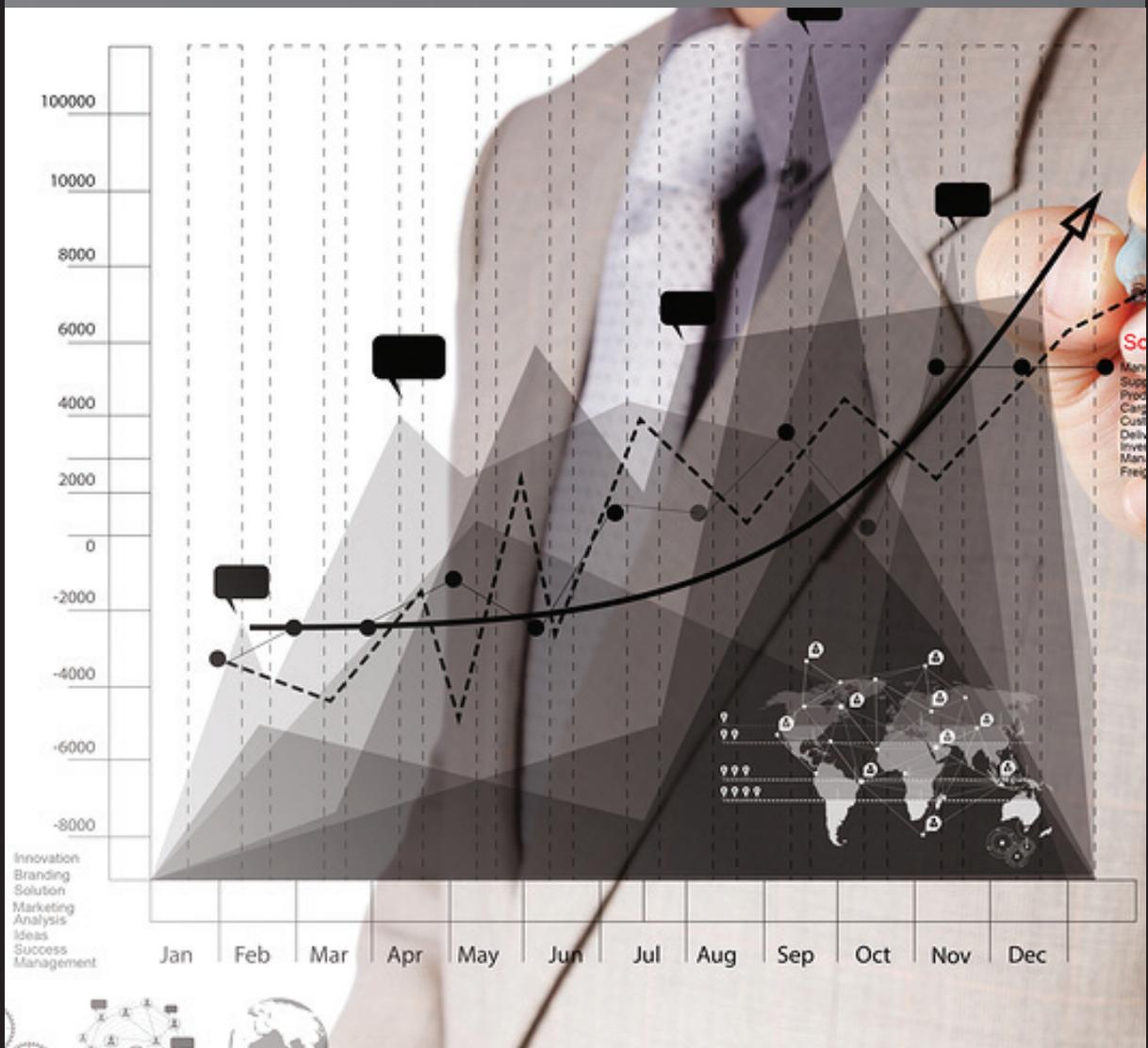


Extrait

Stratégie & Organisation

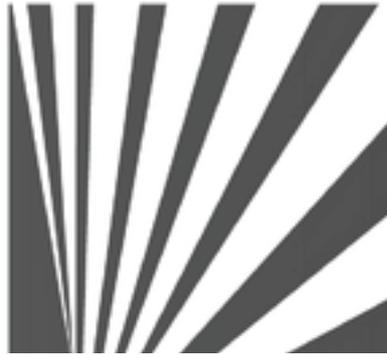
Les principaux types d'organisation



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023711110

Free

BOOKINER



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

STRATÉGIE & ORGANISATION

Les principaux types d'organisation

- . 4 principaux types de culture d'entreprise
 - . Organisation communautaire
 - . Organisation en réseau
 - . Organisation mercenaire
 - . Organisation fragmentaire

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

4 principaux types de culture d'entreprise

Les relations qui existent au sein d'une entreprise caractérisent son identité culturelle. Selon les sociologues il existe 4 principaux types de culture d'entreprise s'articulant autour de 2 critères distincts : la sociabilité et la solidarité. La sociabilité favorise l'affectif, le relationnel, la communication informelle et le consensus entre les membres, lesquels se considèrent comme des amis embarqués sur le même bateau. Le haut niveau de sociabilité agit comme un catalyseur de créativité en favorisant l'esprit d'équipe, l'échange d'informations, un bon climat entre les salariés et un engagement durable de leur part. Pourtant les gens sont en général assez réticents pour exprimer directement et ouvertement leurs désaccords, ce qui a pour effet d'entraîner un appauvrissement des échanges d'idées et l'émergence de coteries et de réseaux informels agissant en coulisse. La solidarité trouve ses racines plus dans la raison que dans le cœur. Elle permet de ne pas perdre de vue les objectifs définis tout en favorisant une forte cohérence stratégique, des solutions rapides et efficaces face aux menaces extérieures, une loyauté vis à vis de l'entreprise même si elle rejette sans état d'âme les mauvaises performances. D'autre part, le niveau de solidarité est souvent proportionnel aux avantages personnels que l'on peut en retirer. En fait dans la réalité de l'entreprise, il est souvent bien difficile de distinguer clairement la dominante de sociabilité ou de solidarité. Dans la pratique, 4 principaux types d'organisation mixent ces 2 tendances et définissent le type d'identité culturelle de l'entreprise, par conséquent sa manière de fonctionner.

Définition des principales caractéristiques de chaque organisation, sachant qu'il n'existe pas d'idéal selon que l'on recherche la synergie maximale ou l'efficacité :

. ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

Elle s'applique principalement aux jeunes entreprises en cours de création, aux équipes de projets à durée limitée ou aux PME-PMI dans lesquelles les employés travaillent ensemble depuis des années. Elle concerne principalement les milieux où l'innovation impose un travail d'équipe élaboré, combinant des compétences et des situations géographiques variées. Elle s'applique également aux entreprises ayant des options stratégiques rassurantes voire «ronronnantes» sur le long terme (association, organisation politique, religieux, humanitaire) :

- . Forte convivialité, forte solidarité entre les membres, due le plus souvent au charisme du fondateur ou du leader ;
- . Forte légitimité des dirigeants qui bénéficient d'un haut niveau d'affection ;
- . Travail étroit dans un bon esprit d'équipe ;
- . Forte implication dans le travail même en face de conditions difficiles ;
- . Bonne connaissance de la position concurrentielle de l'entreprise ;
- . Tout le monde poursuit le même objectif : assurer le succès de l'entreprise ;
- . Événements sociaux chargés d'une forte signification rituelle ;
- . Partage équitable des risques et des récompenses entre salariés.

BENCHMARKING

C'est l'art de regarder de près ce que font les autres (dans d'autres activités) et de s'emparer de leurs principes de performance pour s'enrichir et devenir soi-même meilleur dans sa propre activité. Le terme «benchmark» est emprunté aux géomètres et désigne un repère servant de point de référence pour des comparaisons de direction et d'élévation. En réalité, la démarche de benchmarking nécessite une mobilisation opérationnelle et une grande ouverture d'esprit de la part de la plupart des collaborateurs intéressés à découvrir et comprendre la diversité de méthodes utilisées dans le monde économique. Elle permet d'ouvrir la comparaison à d'autres secteurs d'activité, en essayant de comprendre les processus opérationnels et les principes de succès utilisés ailleurs ou autrement, en essayant de les transférer utilement dans son entreprise. C'est donc une œuvre d'analyse stratégique de l'information qui essaie d'enrichir son propre métier par les particularités saillantes des autres métiers.

. ORGANISATION EN RÉSEAU

Elle est facile à reconnaître : les membres du personnel discutent dans les couloirs, passent dans les bureaux pour dire bonjour, organisent régulièrement des pots, prennent leurs repas ensemble et se voient en dehors du travail. Elle concerne principalement les entreprises ayant des options stratégiques

fondées sur le long terme, dans lesquelles les relations jouent un rôle primordial ou lorsque la connaissance des particularités du marché est un facteur clé de réussite :

- . Forte sociabilité, faible solidarité ;
- . Affectif débridé avec investissement personnel de proximité ;
- . Utilisation d'un jargon maison, surnoms, blagues... ;
- . Qualité des relations auprès des membres du «cercle» ;
- . Structures hiérarchiques court-circuitées ;
- . Les décisions sont prises avant les réunions officielles ;
- . Les salariés sont recrutés sans passer par la direction du personnel ;
- . Coopération difficile avec les autres unités et filiales ;
- . Assez forte résistance contre les mesures adoptées par la direction générale ;
- . Contexte fortement politisé avec difficulté de s'accorder sur les priorités et de les faire respecter.

. ORGANISATION MERCENAIRE

L'objectif c'est le business, l'efficacité, la performance individuelle. Le travail se trouve au centre de tous les échanges, faisant que les intérêts individuels coïncident généralement avec ceux de la société. Elle concerne principalement les contextes de changement rapide exigeant réactivité et cohérence, les situations où tout fonctionne quasi automatiquement ou lorsque la concurrence est clairement identifiée avec des moyens d'attaque conséquents pour la combattre :

- . Faible sociabilité, forte solidarité ;
- . Bonne connaissance de la concurrence et réactions d'ensemble cohérentes aux aléas du marché ;
- . Forte cohésion stratégique, haute productivité, émulation interne immense ;
- . Individualisme marqué, pas beaucoup de discours mais des actes chiffrés ;
- . Séparation nette entre le travail et la vie privée avec une préférence pour le job ;
- . Peu de fraternisation entre les membres, défaut de coopération, d'échange d'informations ou de propositions d'idées créatives ;
- . Départ et licenciement sans état d'âme ;
- . Faible loyauté ou pour le moins tant que l'entreprise permet d'atteindre les objectifs personnels.

ORGANISATION HORIZONTALE

Alors qu'une organisation verticale classique peut compter jusqu'à 12 échelons hiérarchiques, l'organisation horizontale réduit au minimum (entre 1 et 3) le niveau d'échelons intermédiaires. L'objectif est de rendre l'organisation générale plus fluide, les circuits de décision plus courts et plus rapides en réduisant les parasitages liés aux strates intermédiaires. La réduction du nombre d'échelons hiérarchiques nécessite 4 étapes : la suppression des niveaux inutiles, le redéploiement des cadres, la formation du personnel et l'adoption d'un nouveau système de rémunération.

. ORGANISATION FRAGMENTAIRE

Le cauchemar du dirigeant ! Les salariés n'ont pas conscience de faire partie d'une équipe, ils travaillent pour eux-mêmes ou pour leur corporation. Le dirigeant se sent isolé et éprouve un profond sentiment d'inefficacité. Ce type d'organisation concerne principalement les entreprises qui sous-traitent l'essentiel de leur production, les sociétés qui réunissent de fortes personnalités (avocats, consultants...) et les structures virtuelles (commerciaux itinérants, travailleurs à domicile...) :

- . Faible sociabilité, faible solidarité ;
- . Les rituels para-professionnels sont considérés comme de pures pertes de temps ;
- . Absence de réactions affectives et de liens amicaux, supplantée par un souci permanent d'assurer sa propre survie ;
- . Le travail s'effectue la porte du bureau fermée ou à domicile ;
- . Grande discrétion en ce qui concerne ses propres projets, pas de partage d'informations ;
- . Le degré d'engagement dépend des avantages personnels pouvant être retirés de la collaboration ;
- . Critique systématique des standards de productivité fixés par l'entreprise, des objectifs fixés ou des facteurs de réussite.