

CONSTRUIRE L'ORGANISATION

D'après Human resource strategy par James W. Walker

CONCEVOIR L'ORGANISATION

DESRIPTIF

L'organisation est un élément-clé dans le processus du management des ressources humaines. Une fois que les attentes relatives à la stratégie ressources humaines et économique sont modelées, la structure de l'organisation définit le travail à accomplir.

Facteurs ou critères guides dans la conception de l'organisation

	Éléments d'organisation	
	<u>Institutionnelle</u>	<u>Flexible</u>
Structure	Hiérarchique	Réseau
Communication et interaction	Verticale	Verticale et horizontale
Mode	Formel + informel	Informel + formel
Encadrement	de proximité	Autonomie, équipes
Prise de décision	Concentrée au sommet Autorités définies	Concentrée à la base Pouvoir au niveau approprié
Personnel	Indépendant	Partenariat
Motivation	Loyauté à l'organisation Carrière	Implication dans le travail Equipes/Clients
Attitude face au changement	Stabilité, autorité, contrôle, éviter le risque	Anticipation, adaptation au changement, innovation

Adaptation à l'environnement externe :

Les sociétés sont souvent divisées par fonction, par produit ou par segment de marché (géographique, démographique, taille de produite ou de client).

Dans une grand entreprise, ce sont souvent de véritables centres de profit proches de leurs clients.

La clé du problème est de déterminer quelle organisation est la plus sensée pour obtenir un meilleur avantage client et gagner en compétitivité.

- Quelle que soit la manière dont est structurée une société, l'interdépendance est nécessaire :
 - ✓ interdépendance financière,
 - ✓ interdépendance séquentielle : chaque unité apporte une valeur ajoutée au produit,
 - ✓ interactivité (recherche et développement, production, marketing, ventes).
- C'est une nécessité économique qui doit être abordée via la structure ou certains mécanismes transversaux :
 - ✓ partager un plan , des buts communs,
 - ✓ faire jouer par certains un rôle de coordination (directeur de production, de projet), de facilitation qui aide à accroître la performance lorsque plusieurs unités sont concernées,
 - ✓ tenir des comités et des task forces : réunions, task forces temporaires et dispositifs similaires facilitent l'intégration et aident à établir des relations qui perdureront,
 - ✓ intégrer des personnes ayant un champ d'expertise très large : il ont travaillé sur différents aspects de l'activité et sont susceptibles de faciliter l'intégration et plus largement, de développer une culture de coopération et de collaboration.

La hiérarchie peut être considérée comme un dispositif d'intégration. Certaines entreprises ont maintenu la hiérarchie tout en reconnaissant formellement le besoin d'une coordination d'une autre dimension.

En établissant des relations duales de reporting, les sociétés mettent en place une organisation matricielle.

Par exemple, différents responsables appartenant à un groupe de production peuvent aussi référer à leurs organisations fonctionnelles.

Structure du management

La structure de l'organisation et la clarification de leurs activités et attentes aident les managers à faire le travail souhaité au niveau désiré.

Les structures plates et le peu de différence entre les niveaux, les unités et les fonctions, aident les managers à se concentrer sur leur réel travail.

Bien sûr, le développement du management peut aider, mais ce sont les ouvertures des discussions et le changement continu qui aident les managers à se concentrer sur leurs activités les plus appropriées.

Diminuer le nombre de niveaux hiérarchiques rend les prises de décisions plus rapides, plus efficaces.

Des organisation qui souhaitent répondre rapidement à leurs clients se doivent d'être les plus plates possibles.

Clarifier les rôles du management

Dans toutes les sociétés, il existe trois niveaux de management qu'il est important de clarifier ; en effet, les managers ont toujours tendance à faire ce qu'ils ont fait par le passé, ce pour quoi ils sont "bons", ce pour quoi ils sont récompensés, et ce qu'ils pensent qu'on attend d'eux.

Trois niveaux de management

- Management senior ou top management (Président - Directeur)
 - ✓ définir la mission, les valeurs, la vision globale,
 - ✓ mettre en place des objectifs stratégiques et s'entourer,
 - ✓ suivre les résultats du groupe,
 - ✓ obtenir des ressources,
 - ✓ maintenir des relations avec les partenaires-clés : actionnaires, clients, public,
 - ✓ s'assurer de la disponibilité du management (senior),
 - ✓ déterminer le management global et la structure de l'organisation,
 - ✓ apporter la philosophie et l'exemple sur la façon de gérer.

- Management intermédiaire (cadres fonctionnels chargés de transformer les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels de performance)
 - ✓ mettre en place des objectifs opérationnels de performance pour chaque unité,
 - ✓ apporter les ressources nécessaires à la performance,
 - ✓ échanger l'information avec les autres niveaux de management et les unités,
 - ✓ participer aux relations avec les clients et aux décisions financières,
 - ✓ développer le management clé et les compétences.

- Management de base (en contact avec le terrain)
 - ✓ mettre en place pour les salariés les activités, les objectifs de performance,
 - ✓ assurer la formation, l'accompagnement, les ressources nécessaires à la réalisation de la performance,
 - ✓ donner un retour aux salariés sur les performances,
 - ✓ assurer les reconnaissances, les récompenses et mesures salariales,
 - ✓ s'assurer que les pratiques sont cohérentes avec les valeurs désirées,
 - ✓ maintenir le contact avec les clients-clés.

L'organisation informelle

Dans une organisation flexible, la façon dont les gens font leur travail est aussi importante, si ce n'est plus importante que la conception formelle et explicite de l'organisation.

Depuis longtemps, il est reconnu qu'il existe une organisation informelle "fantôme" dans toute société.

De plus en plus, les managers reconnaissent la double organisation et pensent qu'il est difficile et peu nécessaire de distinguer les deux.

- L'organisation réseau
 - ✓ G. Simmel observa qu'au sein d'une organisation les gens interagissent avec d'autres qui, à leur tour, ont leurs propres modes d'interaction.

- ✓ Cet outil est un moyen d'analyser et comprendre la façon dont les choses se passent.
- ✓ L'idée est de concevoir l'organisation formelle pour qu'elle "colle" au réseau informel ou de le modifier pour soutenir l'organisation.

- **Influence et pouvoir**
 - ✓ A condition de le vouloir, les individus peuvent bâtir n'importe quelle organisation.
 - ✓ A contrario, aucune structure ne peut se "protéger" des individus.
 - ✓ Ce sont donc les hommes qui font l'organisation, avec leurs compétences, intérêts, attitudes et bonne volonté.
 - ✓ Pris individuellement, ils doivent accepter de remplir leur mission et leur rôle et d'améliorer le processus de façon continue. Ils ont besoin d'être des décideurs, avec des possibilités et des compétences pour véritablement contribuer à la performance.
 - ✓ Une structure plate et le partage de l'information créent des environnements de haut niveau de performance.
 - ✓ P. Drucker observe qu'une organisation doit être comme un orchestre : le plus petit des instruments doit jouer comme si la performance de l'ensemble en dépendait (1985). En retour, cela permet des décisions rapides et des réponses aux changements.
 - ✓ Bien sûr, il y a des demandes conflictuelles, une compétition pour le pouvoir et le contrôle, des stratégies et des objectifs peu clairs. C'est pourquoi, il est indispensable que les individus soient consultés et participent à la conception de l'organisation. Le point à débattre est de savoir jusqu'où, mais inclut la formulation et la mise en oeuvre de plans de gestion prévisionnelle, de développement personnel, de soutien, d'évaluation et de reconnaissance financière de la performance.

- **Trouver le juste équilibre**
 - ✓ Il faut trouver le juste équilibre entre centralisation et décentralisation et se poser constamment la question de savoir où doivent être prises les décisions dans l'organisation.
 - ✓ La centralisation permet au management de contrôler les décisions, d'éviter les doublons de personnel, mais est plus lente, encombrante, a un temps de réponse plus lent, est caractérisée par une absence d'implication du personnel.
 - ✓ Depuis peu, la tendance est à la décentralisation où les décisions concernant le travail réalisé sont prises au niveau le plus bas. Cela permet aux sociétés d'être plus près du client et d'être capables de réagir rapidement aux menaces ou opportunités qui surviennent. C'est aussi la forme d'organisation qui convient le mieux aux attitudes et aux compétences des générations actuelles de salariés.

DEFINIR LES BESOINS EN PERSONNEL

DESRIPTIF

Définir les futurs besoins de personnel d'une organisation est d'une importance stratégique.

- La logique de prévision est simple :
 - ✓ estimer les besoins futurs,
 - ✓ estimer les disponibilités futures,
 - ✓ comparer les deux,
 - ✓ estimer les besoins.

Dans les organisations à forte stabilité, le processus est, c'est vrai, très simple.

Dans les organisations flexibles actuelles, les éléments influant sur les futurs besoins sont variables.

Des techniques de modélisation ont été établies et rendues plus accessibles par l'usage des micro-ordinateurs, mais les aspects les plus importants de la prévision restent les estimations futures.

- Pour prévoir les besoins futurs, il faut tenir compte des étapes suivantes :
 - ✓ le contexte stratégique :
 - ⇒ facteurs externes,
 - ⇒ objectifs économiques,
 - ⇒ nouvelle technologie,
 - ⇒ future organisation,
 - ✓ les opportunités de développement du personnel,
 - ✓ la projection des :
 - ⇒ exigences futures en termes de personnel,
 - ⇒ compétences futures disponibles,
 - ✓ les futurs besoins en personnel

DEFINIR UNE GESTION PREVISIONNELLE

DESCRIPTIF

La gestion prévisionnelle stratégique est la mise en œuvre d'un plan d'action visant à s'assurer des compétences nécessaires par le recrutement, la sélection, la promotion, la mutation.

Lorsque la performance économique contraint les managers et les salariés à accélérer le rythme, à baisser les coûts, à accroître la qualité et à améliorer le service client, il est essentiel d'avoir le "personnel juste à temps", les hommes voulus au moment voulu.

Ceci demande une approche plus souple et une mise en phase avec les stratégies fluctuantes des ressources humaines.

Les managers utilisent des approches multiples pour choisir les profils tant à l'interne qu'à l'externe et les comparer aux postes.

De plus en plus, des approches plus participatives et informelles sont utilisées pour permettre des choix éclairés et un processus plus équitable et plus ouvert.

Dans un sens, l'organisation est un marché du travail dans lequel les salariés poursuivent des opportunités de carrière comme ils les développent.

Dans le même temps, des prévisions formalisées permettent de faire coïncider les compétences critiques et les stratégies.

Prévoir la succession des responsables, des recrutements sur un plan international, l'intégration des femmes et des minorités sont des leviers vitaux de management.

Au travers de ces processus et de ces décisions en matière de personnel, les managers s'assurent que ces actions "collent" parfaitement aux besoins de la société et aux intérêts des salariés.

Recrutement

- Le recrutement externe est important car il :
 - ✓ apporte des compétences et des idées neuves, des expériences différentes, une diversité dans les savoir-faire et la formation, qui sont requis pour mettre en oeuvre le changement,
 - ✓ aide à apporter une diversité culturelle parmi le personnel et la représentation de minorités dans les différentes catégories d'emplois,
 - ✓ apporte en permanence un standard pour guider les formations et les développements internes,
 - ✓ apporte des compétences plus jeunes, moins expérimentées (moins coûteuses aussi) constituant une réserve qui sera développée sur le long terme.

Tests et sélection

Depuis plus de cinquante ans, beaucoup de techniques d'évaluation ont été étudiées pour sélectionner les candidats. Leur rôle est d'apporter des informations pour permettre la décision.

De nos jours, ces techniques sont parfois contestées et utilisées de façon très diversifiée par les entreprises.

L'entretien reste le plus commun mais aussi le plus difficile à maîtriser : en effet, les jugements doivent être ancrés sur les critères définis.

Développement social

- Plutôt que de recruter à l'externe, beaucoup d'entreprises préfèrent la voie de l'interne car :
 - ✓ les compétences sont déjà connues avec leurs forces et leurs faiblesses,
 - ✓ cela entretient une politique d'opportunités d'avancement,
 - ✓ les candidats internes sont attachés à l'entreprise et la promotion interne les encourage dans cette voie,
 - ✓ on investit en termes de formation dans des individus qui ont déjà fait la preuve de leurs performances.

Pour les entreprises, c'est donc très fructueux : on est sûr de pouvoir les compétences attendues et de "coller" aux futurs besoins.

Décrutement

Il s'agit du processus par lequel les gens quittent une organisation : c'est le contraire du recrutement. En effet, le temps où l'on faisait carrière dans une entreprise jusqu'à la retraite est révolu.

- Dans les organisations flexibles, le décrutement est un point important pour la mise en oeuvre de la gestion prévisionnelle :

- ✓ il permet aux managers d'agir par anticipation, de décider qui part et quand, et de permettre ainsi le développement des compétences ou le recrutement de nouvelles compétences qui colleront mieux aux besoins de changement,
- ✓ il facilite les effets négatifs ou perturbateurs des réductions éventuelles de personnel dues aux restructurations ou aux réductions d'activité,
- ✓ il influence les départs volontaires, quand les individus partent ou prennent leur retraite, (les retraites sont importantes car les individus concernés ont souvent un temps de service très long et sont les salariés les mieux payés).

Lors du départ du salarié, beaucoup d'entreprises mènent un entretien de "départ" qui profite à la fois aux deux parties : au salarié, car c'est un moyen de clôturer, de prendre congé, d'entamer une nouvelle aventure et le laisse dans de bonnes dispositions vis-à-vis de son ex-employeur ; à l'entreprise, car elle espère apprendre ainsi ce qui a causé le départ volontaire.
