

ANALYSER LE
FONCTIONNEMENT DES
SERVICES DE
L'ENTREPRISE ET

STRUCTURER LES MODES
DE MANAGEMENT



MENU



- Les relations
interpersonnelles
- Communication et
Leadership
- Manager en fonction
du type d'entreprise

4 DIMENSIONS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES



Butler et Waldroop

Pour travailler en équipe efficacement, il est essentiel pour un manager de savoir reconnaître et piloter les différentes personnalités de ses collaborateurs, notamment leur façon d'interagir avec autrui.



Le concept

Butler et Waldroop, docteurs en philosophie Harvard Business School, mettent en avant les 4 dimensions majeures du travail en équipe selon eux

- l'influence
- l'aisance interpersonnelle
- l'intelligence relationnelle
- le leadership d'équipe



Dr. Timothy Butler



Dr. James Waldroop



Toute équipe engendre naturellement en son sein des jeux de pouvoir qui sont mis en exergue selon les différents caractères des collaborateurs la constituant.

- Maîtriser les 4 dimensions des relations interpersonnelles permet ainsi au manager de **mieux comprendre les dynamiques de groupe et maximiser la performance** qui en découle.
- Il pourra attribuer le bon poste/la bonne mission à la bonne personne en fonction de ses capacités naturelles plus développées dans telle ou telle dimension.
- Il maximisera ainsi l'efficacité, la productivité et la performance de chacun et de son équipe dans sa globalité.



Les 4 dimensions relationnelles

- 4 dimensions majeures en matière de relations interpersonnelles, chacune ayant ses atouts dans la vie d'une équipe.
- Certaines personnes possèdent de fortes aptitudes dans une seule de ces 4 dimensions, d'autres dans 2 voire plus.
- Le fonctionnement d'un individu étant naturel en matière de relation interpersonnelle, il est essentiel pour un manager de connaître et savoir décrypter l'existence de ces 4 dimensions afin d'en tirer le meilleur parti possible et surtout éviter les écueils.



Influence



Influence

Les individus adoptant ce mode de com interperso avec autrui ont une capacité à influencer et convaincre .Ils prennent plaisir à exercer leur pouvoir de persuasion, aiment échanger, recueillir des informations, partager connaissances et idées et ont une facilité à créer des liens avec les autres.

Missions dans l'équipe

- **tirent l'équipe vers le haut**
- **portent la parole** du groupe
- être les **émissaires** que l'on envoie auprès d'un client

Le manager pourra également s'appuyer sur eux pour faire avancer l'équipe plus efficacement, notamment en période de changement ou bien faire passer un message plus facilement.

Les postes dans lesquels ils excellent :
responsable des ventes, négociateur, influenceur, etc.

Aisance interpersonnelle

Aisance interpersonnelle

Empathie au service des autres. **Conscience des différents aspects interpersonnels des relations entre les membres de l'équipe .**

Ressent et analyse constamment les émotions de leurs semblables sans aucune difficulté, quel que soit le contexte et sans arrière pensée. Ils décryptent les non-dits, motivations et découragements cachés et savent adapter leur posture et leur discours à leurs interlocuteurs.

Les missions dans lesquelles ils/elles s'épanouissent

- **vision très claire de ce qui se joue** derrière les relations/réactions entre collègues,
- **comprendre les véritables motivations** de chacun,
- **aider** leurs collègues en difficulté,
- **écouter** ,
- **épauler** , soutenir,
- **résoudre les conflits** ,

Les postes dans lesquelles ils/elles s'épanouissent : médiateur, coach, [Chief Happiness Officer](#), etc.

Intelligence relationnelle

Intelligence relationnelle

Maîtres dans l'art de communiquer des émotions via des visuels ou des mots .

À la différence des influenceurs qui agissent en face à face, ces collaborateurs extrêmement créatifs peuvent transmettre des émotions à distance, à la seule force de leurs mots et de quelques images/visuels subtilement utilisés. Ils arrivent ainsi à tisser des relations fortes, y compris avec des personnes qu'ils ne connaissent pas ou n'ont jamais vues en vrai.

Rôles dans lesquels ils se réalisent

- rédiger un **discours percutant** pour un tiers
- concevoir une **plaquette publicitaire** , un **slogan** ou encore un **logo**
- présenter un **nouveau concept de manière efficace et percutante**
- **trouver une solution innovante**

Jobs pour lesquels ils ont des prédispositions : publicitaire, orateur, communicant, etc.

Leadership d'équipe

Leadership d'équipe

Ils aiment **rencontrer et interagir avec les autres, diriger et orchestrer les différents talents de chacun des membres de l'équipe dans le but d'atteindre les objectifs communs fixés** . Ils affectionnent les challenges et l'effervescence. les leaders d'équipe prennent plaisir à concentrer les talents de tous vers un but commun..

Responsabilités au sein du groupe

- **favoriser la coopération** au sein du groupe
- **concentrer les compétences** vers un objectif commun
- **mobiliser et galvaniser** les troupes pour un projet/objectif spécifique
- **orchestrer les talents** des membres de l'équipe de manière optimale et productive,
- **mettre en oeuvre les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs** ,

Les métiers dans lesquels ils brillent : manager d'équipe, chef de projet, responsable événementiel, etc.



COMMUNICATION ET LEADERSHIP





Pourquoi ?

Tendances: le transfert des compétences de la hiérarchie aux managers opérationnels

ancien monde

- transmettre les directives et objectifs de la direction
- respecter directives être loyal
- faire des suggestions à la direction
- vérifier la bonne gestion de son centre de profit

nouveau monde

- souder coordonner l'équipe
- créer un climat positif
- stimuler l'engagement
- confier des missions
- faire émerger des idées
- développer professionnalisme et compétences

La tendance actuelle, dans le monde du travail, est à ce que les managers renforcent leurs qualités managériales



**Pour vous qu'est ce qui fait
qu'un manager est un leader ?**





Cette nouvelle lecture des missions du management est associée à un terme : le leadership.

I QU'EST CE QUE LE LEADERSHIP ?

A / Définition

management et leadership sont des concepts distincts

Un bon manager peut ne pas être un leader, de même qu'un leader efficace peut s'avérer être un piètre manager.



**Différence entre posture
manager et posture leadership ?**

Management

- Rationalité et contrôle
- Résolution de problèmes
- Processus bureaucratiques

Centré sur la tâche

**organiser, gérer quelque chose,
diriger, entraîner**

Leadership

- Art
- Imagination
- Créativité
- Comportement éthique
- Idées, symboles, sens
- Empathie
- Influence

Centré sur la relation

**Position dominante.
meneur
prend initiatives
mène les membres du groupe
détient le commandement**

Le rôle principal du manager réside toutefois dans le maintien de l'ordre et de la cohérence, tandis que le leadership se manifeste plutôt dans l'essor et le changement.



B / Leadership et pouvoir

le pouvoir est la capacité d'influencer les décisions et le comportement des autres : les juges, les auditeurs, les entraîneurs sportifs et les médecins ont tous du pouvoir, mais tous ne sont évidemment pas des leaders

cinq assises de pouvoir:

1. basée sur l'attente d'une *récompense*, (souvent monétaire)
2. fondée sur *la contrainte et la crainte*, (menaces crédibles de punitions)
3. provenant d'une *légitimité* conférée par des normes et des coutumes acceptées
4. basée sur le *respect* (on s'identifie avec la personne en question)
5. celle dévolue par la connaissance, l'expérience et la *compétence*.





II LES CARACTERISTIQUES DU LEADER

A / Capacités

Le leader sait ce qu'il veut, comment le communiquer aux autres afin d'obtenir la coopération et l'adhésion. Il est en mesure de :

- Répondre aux besoins de l'équipe
- Comprendre et développer les personnes
- Approfondir la connaissance de soi et celle d'autrui
- Maîtriser les processus de prise de décision



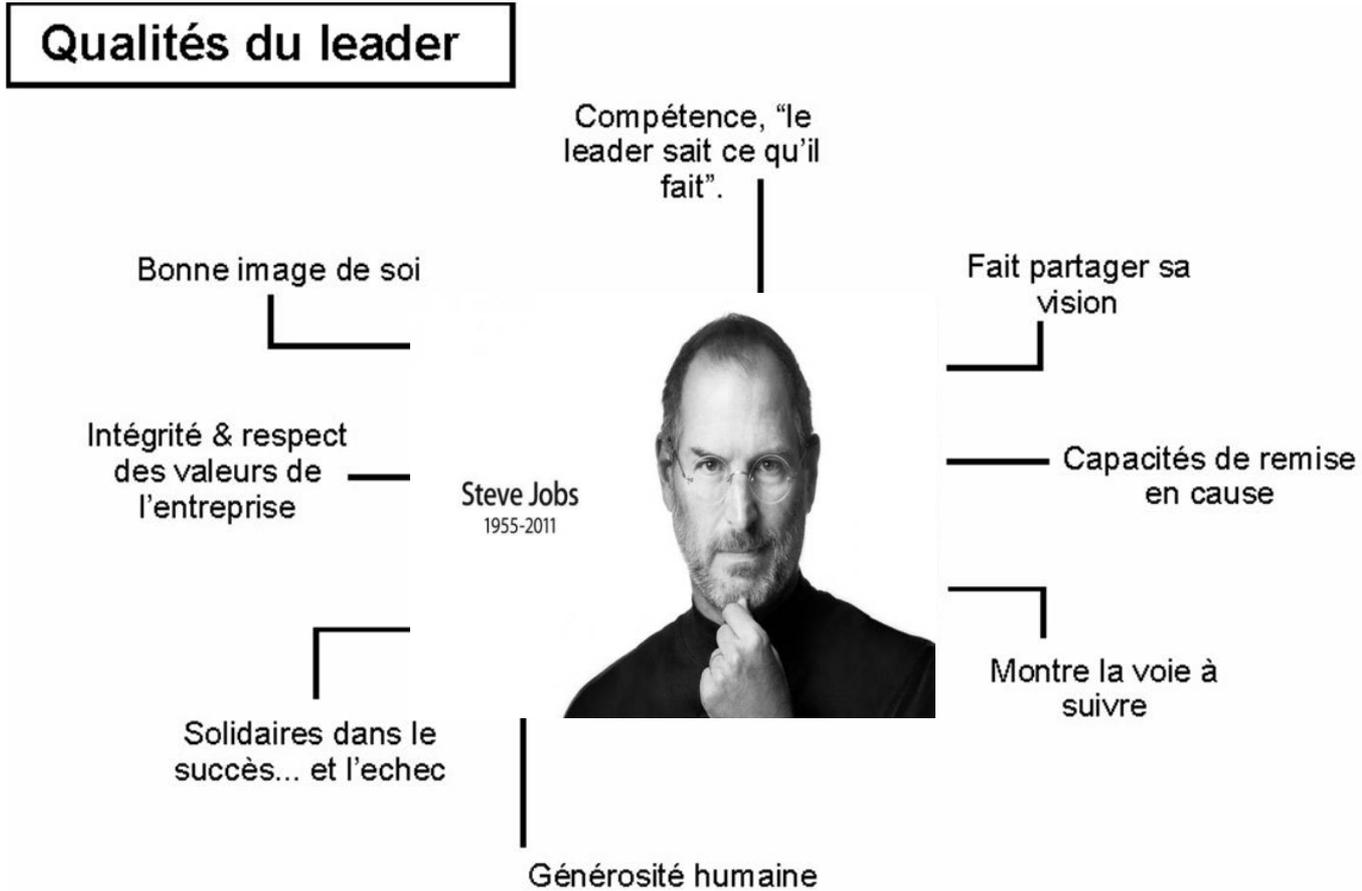
B / Traits de personnalité

Selon théorie des traits de la personnalité le leader est ou a :

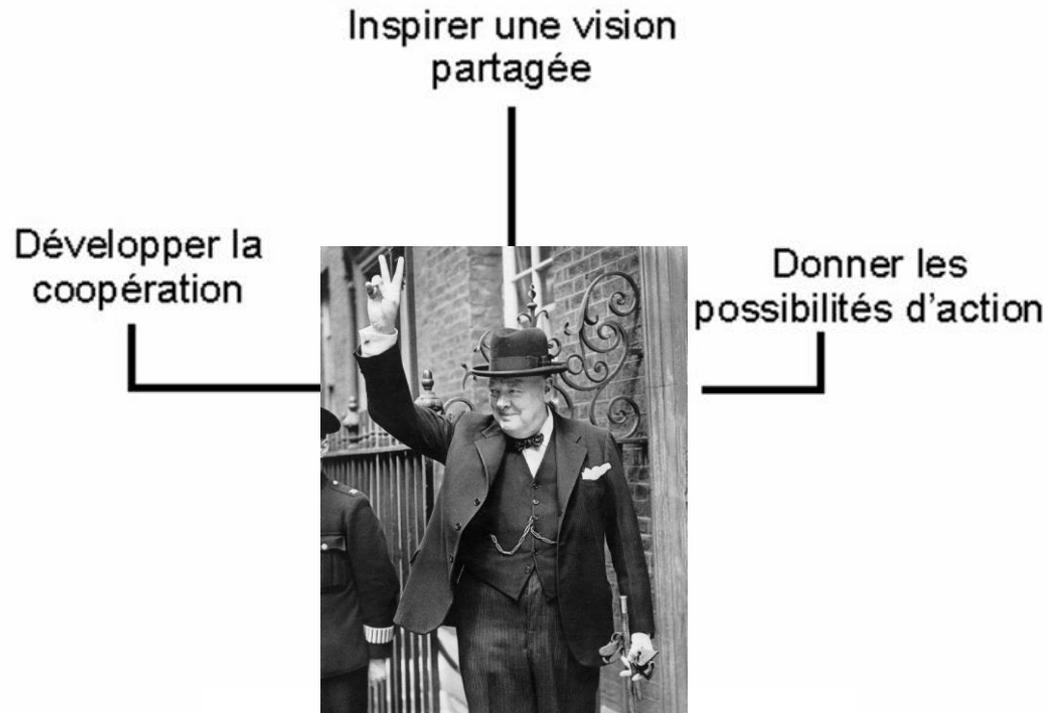
grand et fort	intelligent
sens de l'intuition	confiance en soi
gout du risque	courageux

Dès le moment où une personne coordonne l'activité d'une ou plusieurs personnes ou encore si elle est prend la responsabilité d'un projet, d'une situation, elle est exposé à l'exercice du leadership.

C / Qualités communes aux leaders reconnus.



III LES ROLES CLES



3 rôles clés



Inspirer une vision partagée :

Leader = capacité de projection, anticipe les résultats avant même d'avoir entrepris. Avoir une longueur d'avance.





Donner les possibilités d'action

Inspirer confiance aux collaborateurs.

Les leviers :

- Le respect des personnes, de la parole donnée, des différences
- La collaboration, la capacité à travailler ensemble
- L'honnêteté : ouvrir le système d'information à tous
- Responsabiliser les collaborateurs
- Reconnaître le travail accompli et le récompenser

Développer la coopération

En entreprise, les problèmes rencontrés sont de nature humaine, ce qui nuit à la cohésion de la structure. La résolution des conflits passe par la com.

Manager = point convergent de l'information : depuis la hiérarchie, et depuis les collaborateurs. Il doit vectoriser l'information : la traiter et la diffuser.



La méthode la plus efficace pour communiquer cette information est la réunion des collaborateurs :

Type	Entretien individuel	Entretien d'appréciation	« Brief » quotidien	Réunion d'équipe	Séminaire événementiel
Objectif ?	Point d'activité	Bilan de performance	Lancer les équipes	Cohésion, information, échanges, partages de bonnes pratiques	Cohésion, information, échanges, partages de bonnes pratiques, événements particuliers
Fréquence ?	1 par mois	1 par an	1 par jour	1 par semaine/ mois	1 par an
Qui ?	Le collaborateur	Le collaborateur	Tous les collaborateurs présents ce jour	Les membres de l'équipe	Tout le personnel
Durée indicative	30 à 60 min	60 à 180 min	15 min	60 à 90 min	180 min à 1 jour



METHODE DISC DE MARSTON

Le profil DISC est utilisé pour :

- LE MANAGEMENT :

Reconnaître et comprendre ses collaborateurs afin de s'adapter à chacun

- LA VENTE :

Reconnaître et comprendre ses prospects afin de s'adapter à chacun

- DEVELOPPEMENT D'EQUIPE :

S'enrichir des différences et gérer les conflits.

- RESSOURCES HUMAINES :

Attribuer le bon poste à la bonne personne.

CONFORMITE

DOMINANCE

TACHE



... en les respectant de façon ordonnée.

Réponse aux règles et procédures ...

INTROVERTI



... en recherchant la cohérence et l'harmonie.

Etablissement d'un rythme ...

RELATION

STABILITE

... en relevant les défis.

Approche des problèmes et difficultés ...

EXTRAVERTI

... en cherchant à influencer.

Inter-action avec les autres ...

INFLUENCE



Si vous êtes Rouge, vous êtes une personne plutôt directe, obstinée et énergique. Vous stimulez les autres autour de vous. Axé résultats, vous avez un esprit de compétition développé. Votre entourage vous perçoit par moments comme trop direct, cassant, voire agressif.

DOMINANT

Si vous êtes jaune, vous êtes naturellement orienté vers les relations, vous êtes toujours à la recherche d'échanges avec les autres. Vous êtes très certainement enthousiaste dans votre façon de parler. Vous pensez souvent être charmeur et sympathique, mais certains peuvent vous trouver lourd et trop bavard

INFLUENT

Si vous êtes vert, vous êtes plutôt tourné vers l'humain. Vous recherchez le calme pour réfléchir, vous avez besoin d'être posé et vous décontracter. Cela se ressent dans votre communication, car vous préférez écouter que parler. Vous pensez être amical et à l'écoute mais certains vont vous trouver lent voire endormi.

STABLE

Si vous êtes bleu, vous êtes orienté vers les faits et les détails. Vous êtes plutôt du genre à comprendre parfaitement les règles avant d'agir. Votre communication est souvent factuelle et précise et vous êtes très organisé. Certains peuvent parfois vous trouver trop pointilleux.

CONFORME



Comment cultiver son leadership ?

Tirer parti des ressources humaines

- comprendre les motivations équipe
- faire que les personnes puissent mener leurs projets à bien pour atteindre un objectif commun.
- bonne communication essentielle pour créer des liens avec équipe

Se poser les bonnes questions

comprendre les motivations des membres de l'équipe

- Qu'est-ce que la réussite pour votre équipe?
- Qu'est-ce qui motive votre équipe?
- Qu'est-ce qui génère de la frustration au sein de votre équipe?
- Quelles sont les valeurs des personnes avec lesquelles vous travaillez?
- Quels sont les centres d'intérêt des membres de votre équipe?
- Qu'est-ce qui les rend fiers?
- Qu'est-ce qui les inquiète?



Créer des liens avec son équipe

- Communiquer avec ses employés afin d'établir un lien
- apaiser les esprits
- motiver le groupe en cas de besoin
- dialoguer avec équipe
- se montrer concerné par les centres d'intérêts
- Tenir comptes des inquiétudes
- rester accessibles lorsqu'ils ont besoin de nous

Inspirer confiance

- Important que les employés sentent qu'ils font partie d'une équipe.
- Faire preuve d'empathie
- Savoir se mettre à leur place
- Poser des questions.
- Observer et déterminer leurs motivations



Agir en cohérence avec soi-même

Agir en cohérence avec sa nature profonde.

Manager une équipe nécessite de mobiliser des savoir-faire spécifiques comme conduire une réunion, définir des objectifs, cibler les priorités...

Développez son leadership

Responsabilités importantes du manager amène les collaborateurs à demander de l'accompagnement, du conseil

La communication permet de « s'imposer ».

- maîtriser l'attitude
- gérer la prise de parole en public
- fédérer l'équipe



Gérer son temps

- Manager une équipe et superviser la gestion de projets impliquent de respecter un timing précis, optimisant la durée, les performances et les coûts de chaque dossier.
- sensibiliser collaborateurs sur nécessité du travail en équipe, ceci pour optimiser timing
- définir un mode d'action stratégique pour chacun des projets placé
- Optimiser des délégations, définir un plan d'actions, utiliser les justes outils (messageries, outils collaboratifs, rendez-vous, téléphone, Internet)





Pilotez son équipe

- comprendre enjeux et répartir / coordonner le travail d' équipe pour atteindre les objectifs
- animer équipe
- connaissance des attentes de son propre management
- attentes des collaborateurs, de leurs missions respectives, leurs forces et axes d'amélioration, ainsi que par l'élaboration de votre plan d'actions à moyen terme

Gérez les conflits

- Top manager sait développer des qualités d'empathie, d'écoute, d'autorité et de négociation.
- Des situations différentes mettant en œuvre des qualités différentes.
- Etre manager : un travail constant sur soi ayant vocation à privilégier l'intelligence collective.



Compétences LEADERSHIP

Raisonnement : donner de forts arguments dans un débat et de les présenter de manière convaincante.

Coach : stimuler les membres d'équipe et de les coacher dans leur développement.

Conseiller : impliquer l'équipe dans les discussions et poser les questions appropriées pour révéler et comprendre ses objectifs et intérêts.

Superviser : établir des normes et des directives, pour vérifier si on y a adhéré et prendre mesures correctives si nécessaire.

Déléguer : transférer de manière adéquate des responsabilités aux membres d'une équipe en donnant des instructions claires et en mettant en place les installations et en créant les conditions pour le faire.

Générer : développer des idées innovantes et travailler de manière constructive à partir des idées des autres.

Inspirer : impliquer les membres d'équipe dans des plans ambitieux et développer leur motivation pour atteindre les objectifs fixés.

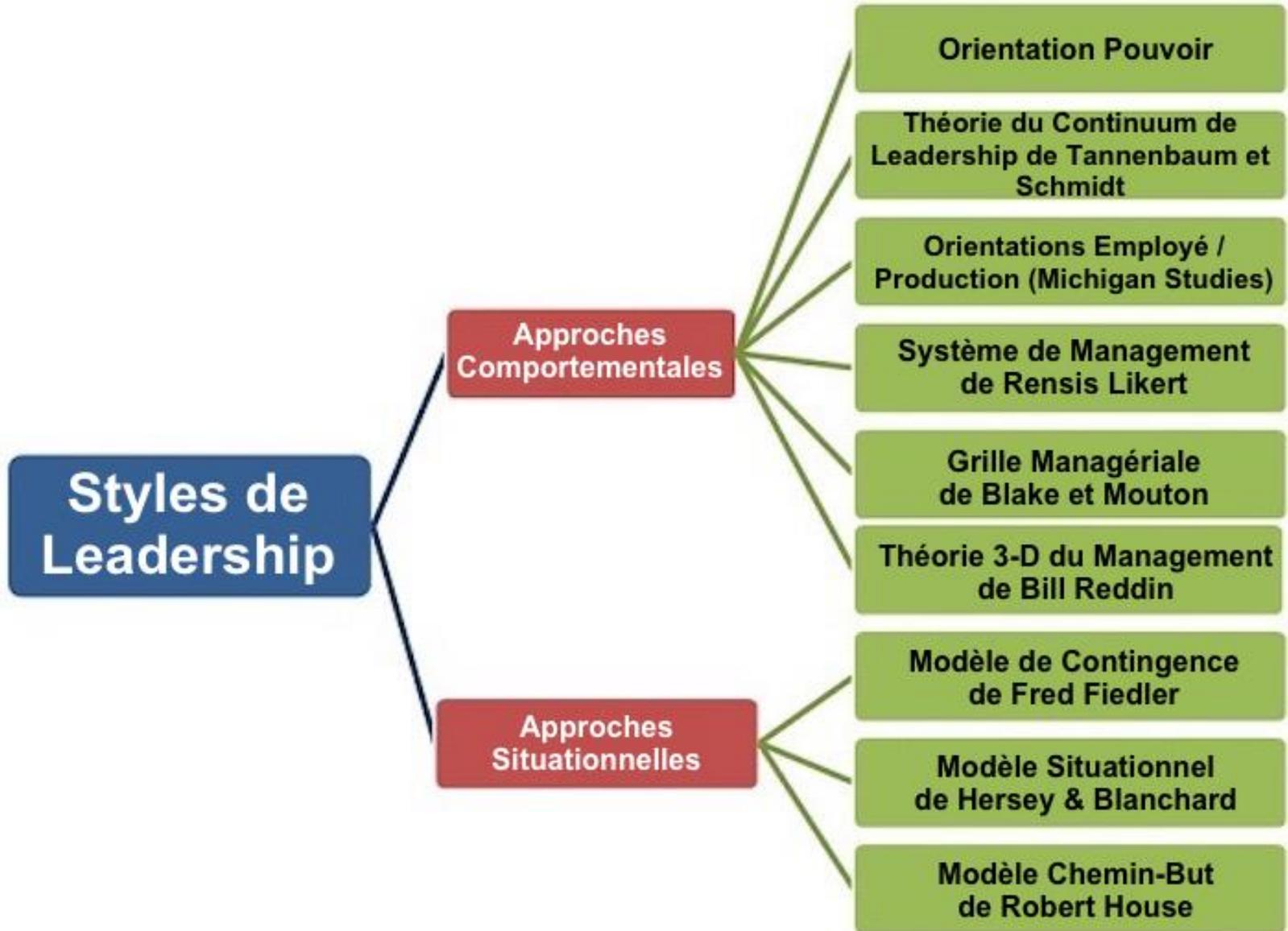


Compétences LEADERSHIP

Représenter l'équipe au niveau interne : être en mesure de présenter et d'établir le profil de l'équipe au sein de l'organisation d'une manière représentative.

Soutenir : être en mesure de capter les signaux des membres d'équipe et de répondre de manière adéquate tout en apportant un soutien.

Structurer : être en mesure de structurer des flux de travail afin de gérer les rôles et les processus





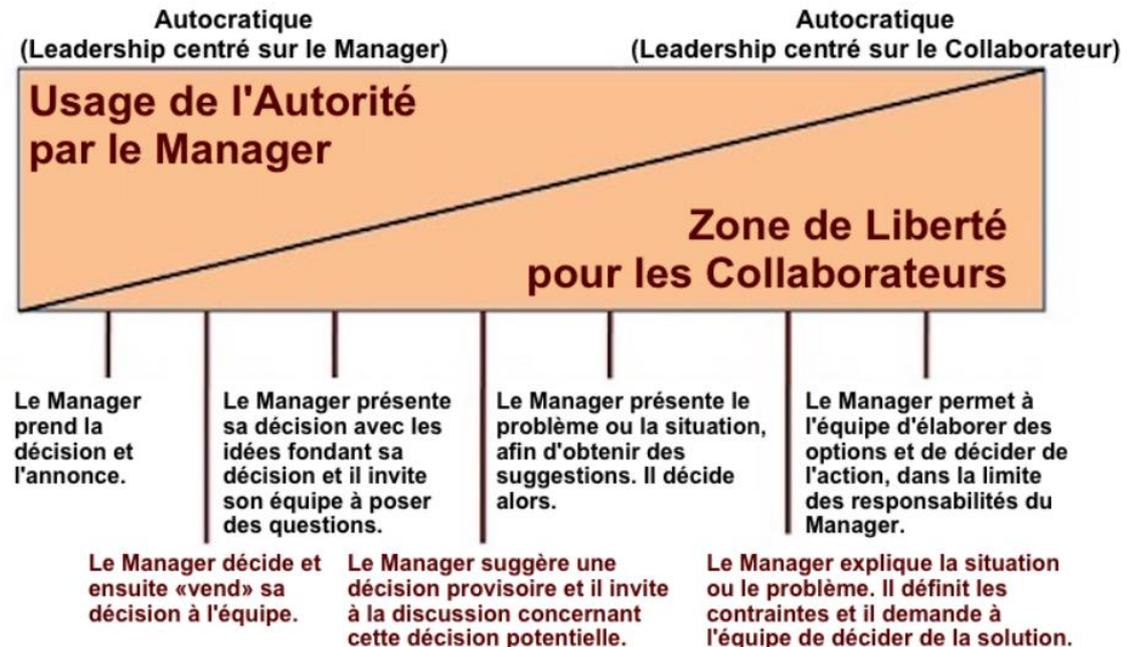
Basés sur l'approche comportementale

Orientation Pouvoir

L'orientation pouvoir fait référence au "**degré d'autorité**" qu'un leader adopte pour influencer le comportement de ses collaborateurs.

Sur cette base, les styles de leadership peuvent être classés comme suit :

- Leadership autocratique
- Leadership participatif
- Laissez-Faire



Orientations Employé vs Production

L'orientation employés est basée sur le principe qu'un employé est une partie importante du groupe, ce qui est conforme au style de leadership démocratique. Alors que l'orientation production se concentre sur la production et les aspects techniques du travail, les employés sont considérés comme les outils nécessaires à l'accomplissement des tâches. Ainsi, l'orientation vers la production est conforme au style de leadership autocratique.

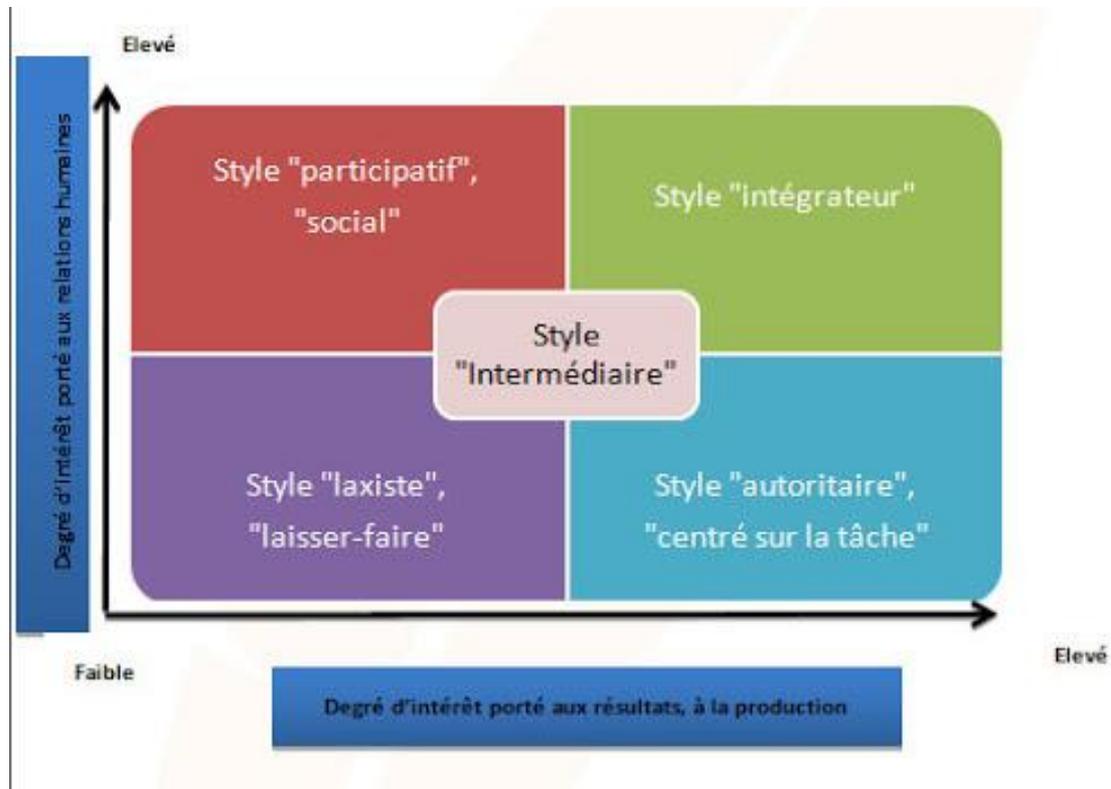
Système de Management de Likert

Rensis Likert et ses associés ont étudié les modèles et le comportement des managers pour identifier les styles de leadership et ont défini quatre systèmes de management. Ces quatre systèmes sont les suivants : Système Autoritaire Exploiteur, Système Autoritaire Paternaliste, Système Consultatif et Système Participatif par groupe.



Grille Managériale de Blake et Mouton

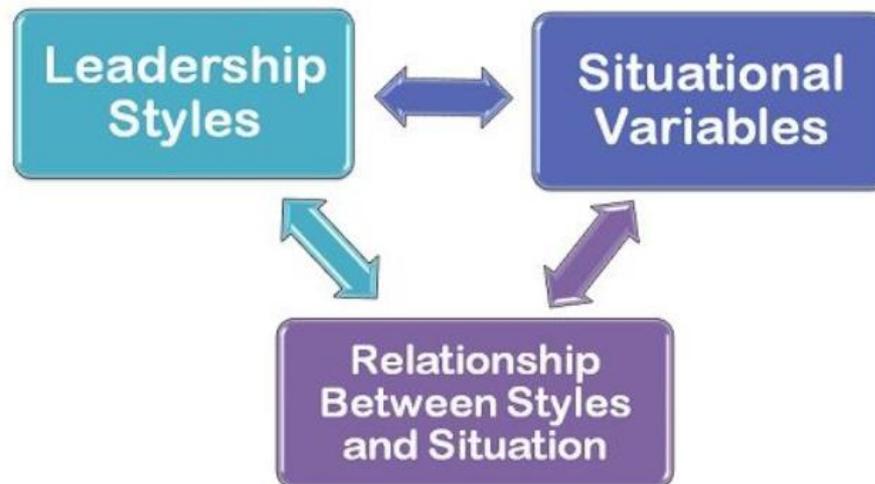
La grille managériale est l'outil conçu par Blake et Mouton pour déterminer le style de leadership. Selon eux, le style de leadership est influencé à des degrés divers par le comportement orienté vers la tâche et vers les relations.



Basés sur l'approche situationnelle

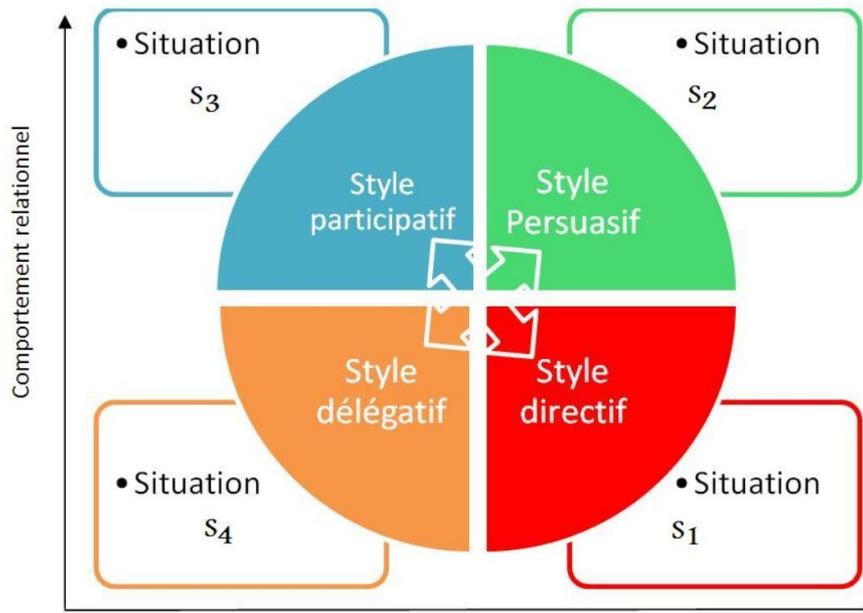
Modèle de Contingence de Fred Fiedler

identifier des variables situationnelles et leur relation pour déterminer les styles de leadership. Ainsi, ce modèle est composé de trois éléments, les styles de leadership, les variables situationnelles et la relation entre ces deux éléments



Modèle Situationnel de Hersey et Blanchard

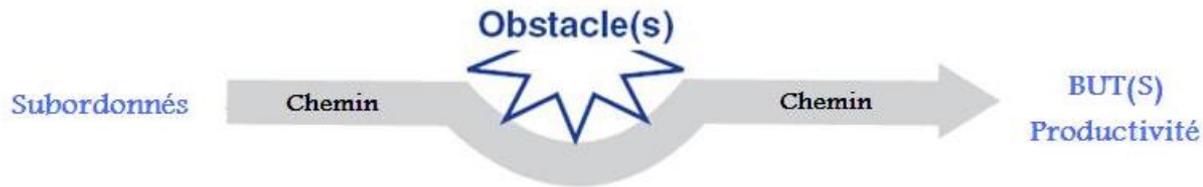
le leader doit adopter le style de leadership qui correspond à la maturité du collaborateur, c'est-à-dire sa volonté d'orienter son comportement vers l'objectif.





Modèle Chemin-But de Robert House

Prédire l'efficacité des styles de leadership dans des situations variées. Selon lui, la fonction première de tout leader est de définir clairement les objectifs à ses collaborateurs et de les aider à trouver le meilleur chemin pour atteindre cet objectif.

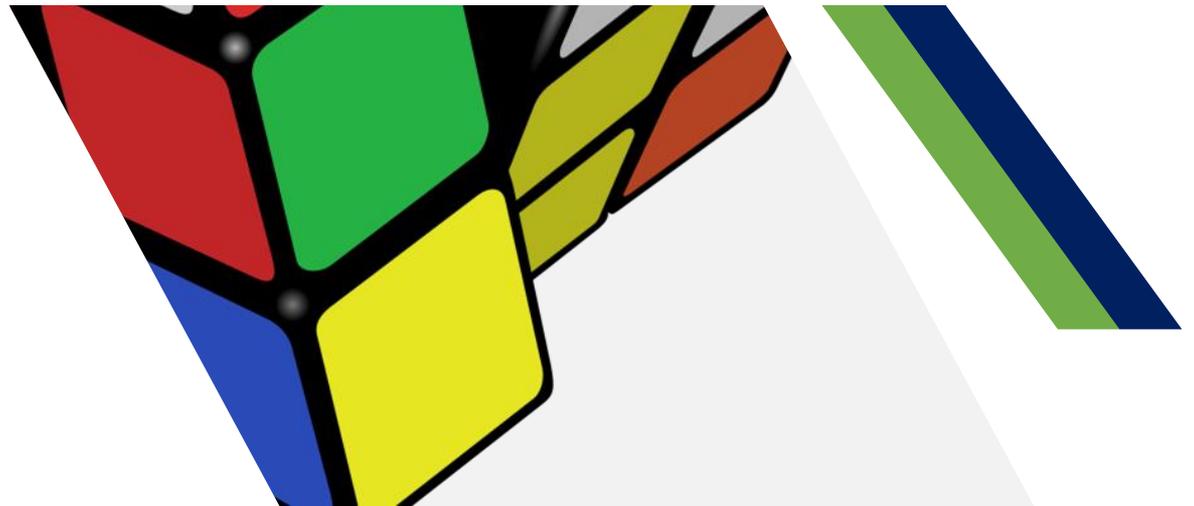


Leadership Chemin-But

- Définit les buts
- Clarifie le chemin
- Ôte les obstacles
- Fournit le support (soutien, aide)



MANAGEMENT DANS LES DIFFERENTES FORMES D'ENTREPRISES





Comment représenter
l'organisation interne des
entreprises ?



L'organigramme et le document écrit permettant de représenter graphiquement la structure d'une entreprise

sont représentés

- ❑ les différents services départements ou zones géographiques (exemple département commercial service export)chacune de ces subdivisions peut se subdiviser en fonctions
- ❑ les relations entre chaque entité de l'entreprise :les relations de conseil et de coopération ,mais surtout les relations hiérarchiques qui indique sous quelle autorité se place un salarié

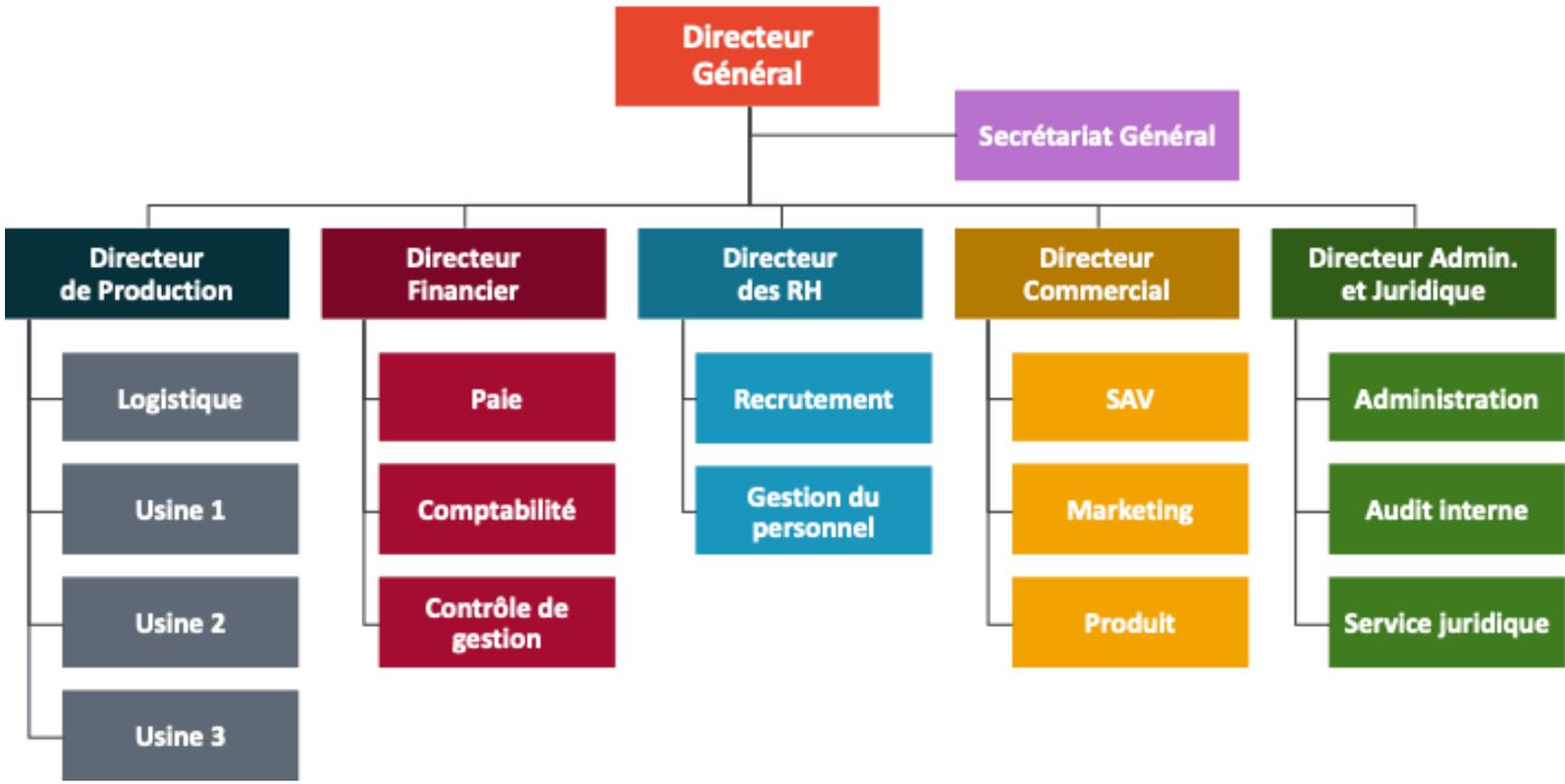
L'organigramme est aussi un outil d'analyse ; il peut faire apparaître des insuffisances ou des anomalies dans une structure.

L'organigramme fait apparaître aussi le nombre d'effectif dans chaque service. La distribution des activités aux différentes unités ainsi que les rôles et responsabilités des acteurs peuvent être représentés sous forme de matrice RACI et fiches de postes.

Matrice RACI : les 4 responsabilités



Responsible	Accountable	Consulted	Informed
<p><i>Celui qui réalise la tâche</i></p> <p>Qui ? Personne qui va exécuter la tâche : elle en est responsable.</p> <p>Sa mission : Réaliser la tâche qui lui a été attribué.</p> <p>Particularité : Il peut y avoir plusieurs responsables pour une même tâche, chacun fait une partie de la tâche.</p>	<p><i>Celui qui approuve la tâche</i></p> <p>Qui ? Personne qui va approuver la tâche : elle en est l'autorité.</p> <p>Sa mission : Veiller à l'exécution correcte de la tâche réalisée par le(s) responsable(s) et approuver l'activité faite.</p> <p>Particularité : Une autorité par tâche.</p>	<p><i>Celui qui est consulté</i></p> <p>Qui ? Personne qui va être consultée dans l'exécution de la tâche : elle est consultée.</p> <p>Sa mission : Contribuer avec des conseils et opinions à ce que la tâche soit effectuée le plus efficacement possible.</p> <p>Particularité : Il peut y avoir plusieurs personnes consultées et ce sont souvent des experts.</p>	<p><i>Celui qui doit être informé</i></p> <p>Qui ? Personne qui sera informée lorsque la tâche est finie : elle est informée.</p> <p>Sa mission : Être tenue à jour sur les progrès réalisés, souvent à l'issue de la tâche ou du livrable.</p> <p>Particularité : Elle n'intervient pas activement dans la réalisation de la tâche.</p>





**Quels sont les différents modes
d'organisation d'une entreprise ?**



L'organisation par fonction

- type de structure le plus simple : chaque département au service est rattaché à la direction
- cette structure définit clairement les liens d'autorité entre les différents salariés mais ne s'adapte pas forcément aux entreprises aux activités diverses et internationalisées

L'organisation par produit ou par région

- regroupe les services par zone géo ou par famille de produits
- c'est une structure adaptée aux entreprises dont les activités sont diversifiées ou internationalisées

L'organisation divisionnelle (où matricielle)

- Combinent plusieurs dimensions (la zone géo par ex ,le type de produit et la structure par fonction)
- chaque région fonctionne de façon assez autonome ,ce qui peut poser des problèmes de coordination
- ce type d'organisation est adaptée aux grandes entreprises



Comment faire appliquer les décisions prises au sein des entreprises ?

Le style dépend du type et d'univers d'entreprise

Style de management

La taille de l'organisation :
PME, grande entreprise...

La structure de l'équipe dirigeante : entreprise familiale, entreprise managériale

Style de direction

Le secteur d'activité de l'organisation : grande industrie, services, transport...

La structure d'organisation : entreprise très hiérarchisée ou non, centralisée ou décentralisée



la coordination hiérarchique :

les décisions sont prises au niveau de la direction et sont transmises au subordonné en suivant la ligne hiérarchique ,de façon descendante (chaque service répercute la décision à l'échelon inférieur)

La coordination transversale :

les décisions sont prises collégalement (le supérieur hiérarchique consulte ses subordonnés et ses collègues et tranche ensuite en prenant la décision)

la décentralisation ou la délégation :

- le supérieur hiérarchique confie le pouvoir de décision à ses subordonnés dans un nombre de domaines précisés
- il contrôle les résultats obtenus en laissant les collaborateurs libres des moyens mis en œuvre



Les formes d'**organisation** (ou **structure**) d'une **entreprise** définissent la façon dont est découpé et coordonné le travail au sein d'une entreprise, et le mode de **fonctionnement** qui en découle. Cette organisation varie considérablement d'une entreprise à l'autre

Les paramètres qui expliquent cette diversité sont eux-mêmes nombreux et leurs combinaisons multiples justifient les innombrables variantes pratiquées par les organisations :

- **Paramètres externes** = secteur d'activité et métier, clientèle(s), technologies, filière technico-économique, situation concurrentielle, taille et maturité...
- **Paramètres internes** = histoire, valeurs et culture, stratégie, avantage concurrentiel, chaîne de valeur, processus opérationnels, politiques, structures, moyens, méthodes...



Organisation et fonctionnement de l'entreprise

Le mode d'organisation et de fonctionnement des entreprises repose sur la nécessité pour tout dirigeant de faire cohabiter les 2 volets indissociables d'une bonne gouvernance que sont :

- **La création de valeur**
- **La maîtrise des risques**



Les directions des entreprises doivent donc organiser leur fonctionnement pour être en mesure de :

- Définir leur stratégie
- Fixer des objectifs à atteindre et s'assurer de leur déclinaison à tous les niveaux de l'organisation
- Mettre à disposition les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs
- Vérifier que ceux-ci sont atteints
- Garantir que les risques sont maîtrisés à un niveau approprié par rapport aux enjeux de l'entreprise.



1) Les fonctions de l'entreprise

Le fonctionnement des entreprises s'articule autour des fonctions, ou processus :

- **Fonction Direction et administration générale** : elle assure la gestion globale de la société et définit les grandes orientations stratégiques.
- **Fonction Production** : elle correspond à la production proprement dite, qui permet à la société de créer, par son travail, une valeur ajoutée.
- **Fonction Achats** : elle assure l'achat des matières premières, des machines, des produits semi-finis qui permettent à la société de produire ses propres produits ou services.



- **Fonction Marketing et Ventes** : elle réfléchit sur ce que les clients veulent et sur la façon de leur vendre les produits ou services de l'entreprise.
- **Fonction Logistique** : elle assure la gestion des flux matériels et des flux d'informations à l'intérieur et autour de la société.
- **Fonction Comptabilité et Finance** : elle permet d'évaluer l'argent récolté, de payer les factures et de fixer les prix en fonction du coût des produits.
- **Fonction Ressources humaines** : elle assure le recrutement et la gestion des salariés qui effectuent le travail.
- **Fonction Recherche et développement** : elle permet à la société d'innover et d'améliorer son offre.



2) La notion de structure

La structure organisationnelle d'une entreprise définit le mode d'organisation entre les différentes unités qui la composent :

Quels sont les périmètres de chacune des unités

- **Comment sont-elles mise en relation entre elles ?**
- **Comment sont réparties les ressources utilisées par l'entreprise ?**

Elle doit être pensée en adéquation avec les caractéristiques de l'entreprise (sa taille, la nature de son marché, le niveau de complexité de ses activités et son mode de propriété).



La structure organisationnelle doit permettre la bonne exécution et la bonne répartition entre les différentes unités de toutes les activités menées dans chacune des grandes fonctions de l'entreprise.

Définir une structure suppose de :

- Définir les services à constituer
- Définir les attributions de chacun
- Fixer les moyens qui sont affectés aux différents services
- Préciser les relations entre les différents services (relation hiérarchique, fonctionnelle, de conseil et de prestations de service)



3) Les caractéristiques d'une structure

La répartition des activités au sein d'une structure organisationnelle suppose que celles-ci soient ensuite reliées par :

- **Des liens hiérarchiques** : ils précisent les relations de subordination entre les différents éléments de la structure.
- **Des liens fonctionnels** : ils sont créés par le fait d'avoir de l'autorité sur des activités autres que celles du périmètre du titulaire. Ces relations apparaissent dans les entreprises dès lors qu'elles font appel à des spécialistes. Elles peuvent se doubler ou croiser des liens hiérarchiques.
- **Des liens de conseil** : un élément de la structure peut contribuer au bon fonctionnement d'un autre élément sans qu'il n'existe de liens hiérarchiques ou fonctionnels entre eux.
- **Des liens de prestations de services** : lorsqu'un élément délivre une prestation interne de service à un autre élément.



4) Les différentes structures de l'entreprise

Les entreprises peuvent adopter différents types de structures selon la manière dont elles envisagent l'organisation de la division interne du travail et les modes de direction (structure hiérarchique ou pyramidale, matricielle, fonctionnelle, divisionnelle).



LES STRUCTURES HIÉRARCHIQUES ET FONCTIONNELLES

S'appuient sur les notions de métiers : tout agent travaillant auprès d'une entreprise ne peut recevoir des ordres que d'un seul chef. C'est une dépendance dite hiérarchique ou d'unicité de commandement.

Possible de concevoir une organisation où plusieurs personnes donnent des ordres ou des conseils chacun par rapport à leurs compétences et fonctions respectives. Dans une telle organisation, on parlera de dépendance fonctionnelle.



Hiérarchique ou pyramidale

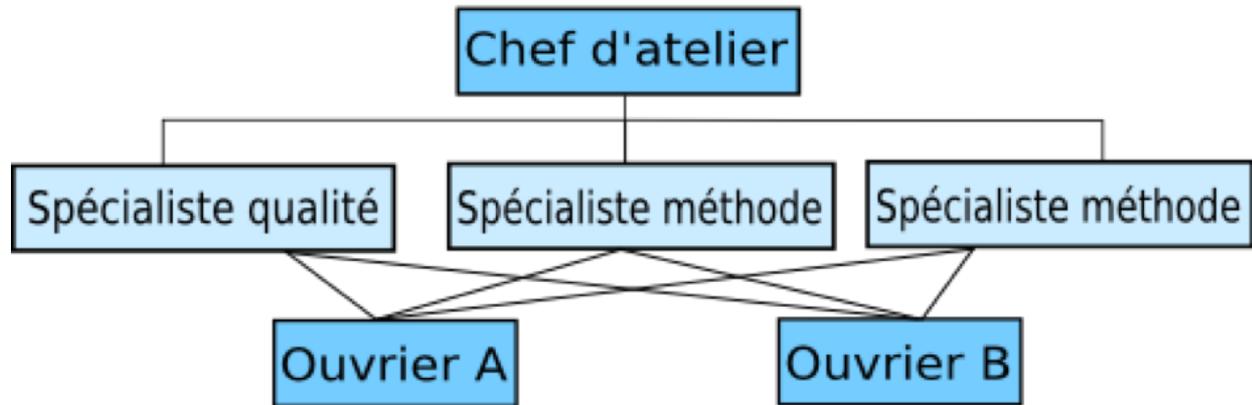


Les structures hiérarchiques

Chaque employé est tenu d'appliquer les consignes de son supérieur direct.

- **Avantages** : fonctionnement simple, répartition claire et précise des responsabilités et discipline sans faille.
- **Inconvénients** : rigidité, mise en place difficile et communication assez lente freinant toute prise d'initiative.

fonctionnelle



Les structures fonctionnelles

Spécialisation fonctionnelle de chaque responsable, et diversité des connaissances et des compétences professionnelles de l'entreprise.

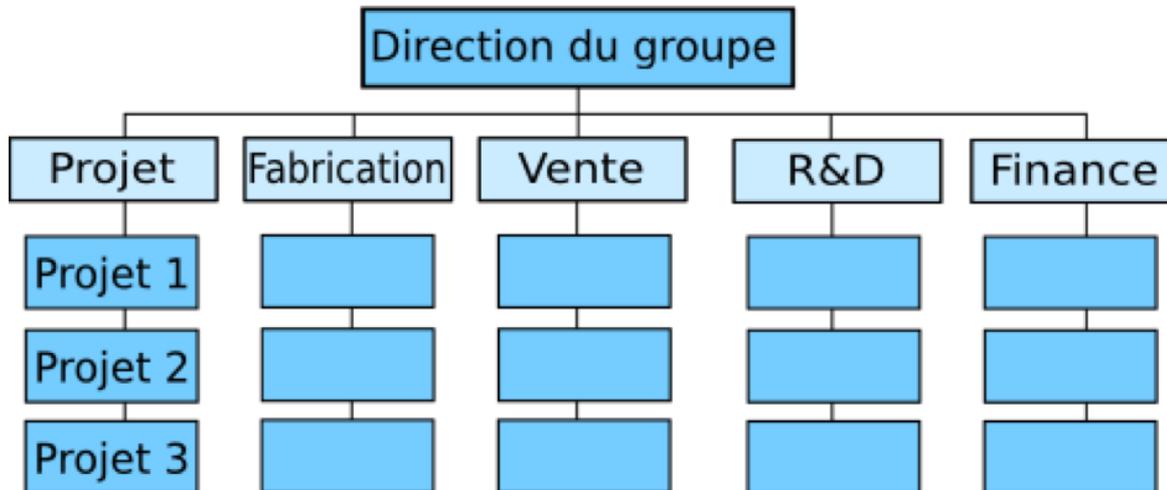
- **Avantages** : diversité des conseils de la part de différents spécialistes, meilleure qualité d'exécution des tâches les plus pointues et rendement supérieur.
- **Inconvénients** : risques de conflits, de dilution des pouvoirs et de manque de traçabilité des erreurs.



LA STRUCTURE PAR PROJET OU STRUCTURE MATRICIELLE

Différents groupes de travail, certains sont sous une autorité opérationnelle, alors que d'autres sont sous une autorité fonctionnelle. Elles s'organisent autour d'un projet particulier, avec des fonctions bien définies pour chaque collaborateur. Structure propre aux grandes entreprises caractérisées par :

- des lignes de produits variées
 - des projets longs et complexes
 - un environnement de travail en évolution rapide
- **Avantages** : développer des activités innovantes avec une coordination optimale entre les diverses fonctions qui y sont liées et expertise assurée par chaque service fonctionnel.
- **Inconvénients** : risque de conflits et de problèmes de communication et inadaptabilité avec les grandes entreprises dont les activités sont décentralisées.



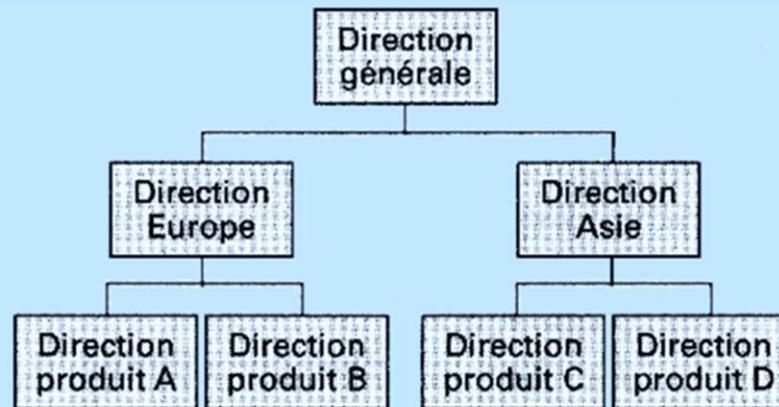


LA STRUCTURE DIVISIONNELLE

Entreprises œuvrant dans plusieurs domaines d'activité. Chaque division est autonome, avec ses propres ressources et sa propre structure fonctionnelle.
l'entreprise a multiplié ses domaines de compétences sur des marchés multiples (locaux et étrangers).

Basé sur le découpage de l'activité d'une entreprise en sous-ensemble appelés divisions.
Généralement ces divisions sont spécialisées par types de produits, clientèles ou zones géographiques

- **Avantages** : présence sur divers marchés, souplesse et capacité d'adaptation importante.
- **Inconvénients** : manque d'assiduité et d'efficacité globales, prise en charge de l'ensemble des responsabilités par le dirigeant et nécessité d'établir un système de contrôle de gestion et d'évaluation quasi-quotidiens.



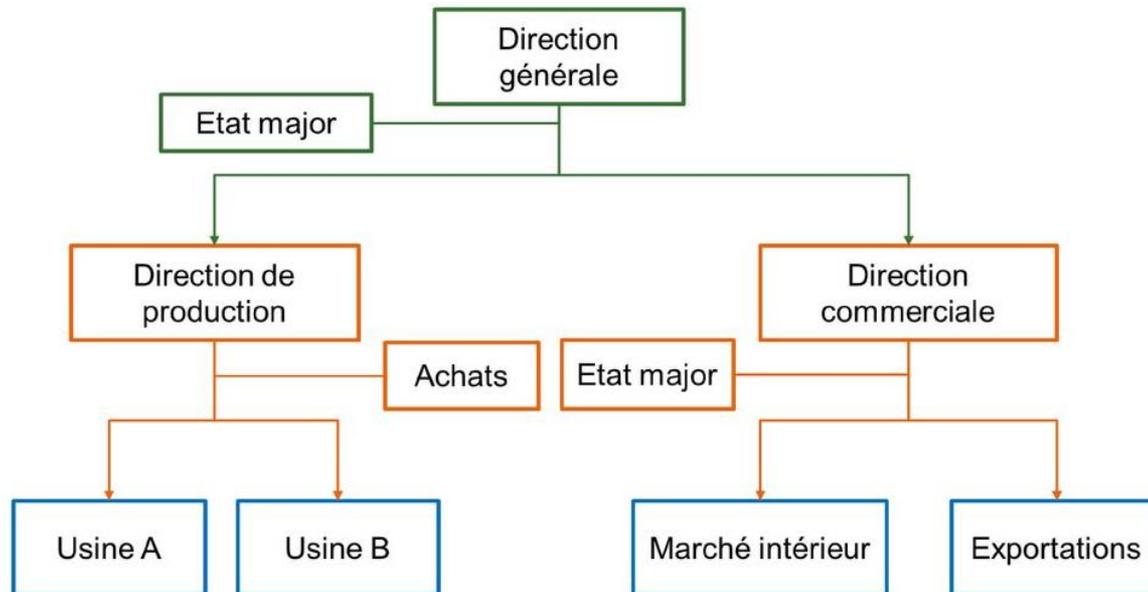
Organisation de la structure autour de pôles géographiques et/ou d'activités-types de produits



LES STRUCTURES STAFF & LINE

Elles consistent en une fusion entre les structures hiérarchiques et celles fonctionnelles, afin de les optimiser et d'en minimiser les inconvénients.

- **Avantages** : gestion centralisée et contribution des responsables hiérarchiques au niveau des décisions stratégiques du dirigeant.
- **Inconvénients** : communication tronquée et risque de conflits entre les responsables et leurs subordonnés.





5) Les comités de l'entreprise

Ce sont des lieux collectifs de décision, d'information ou d'échange.

On distingue généralement :

- les comités de direction (lieux de décision)
- les comités de marchés (lieux d'info sur la situation des affaires et des clients)
- les comités plus informels d'échanges, rencontre, formation plus ou moins structurés.



Qu'est-ce que la Direction?

La direction consiste à:

Mobiliser les acteurs vers la réalisation des objectifs de l'entreprise.
Elle exige de la part du dirigeant de réelles aptitudes tournant
autour de la communication la motivation leadership.



Les Styles de direction

Définition

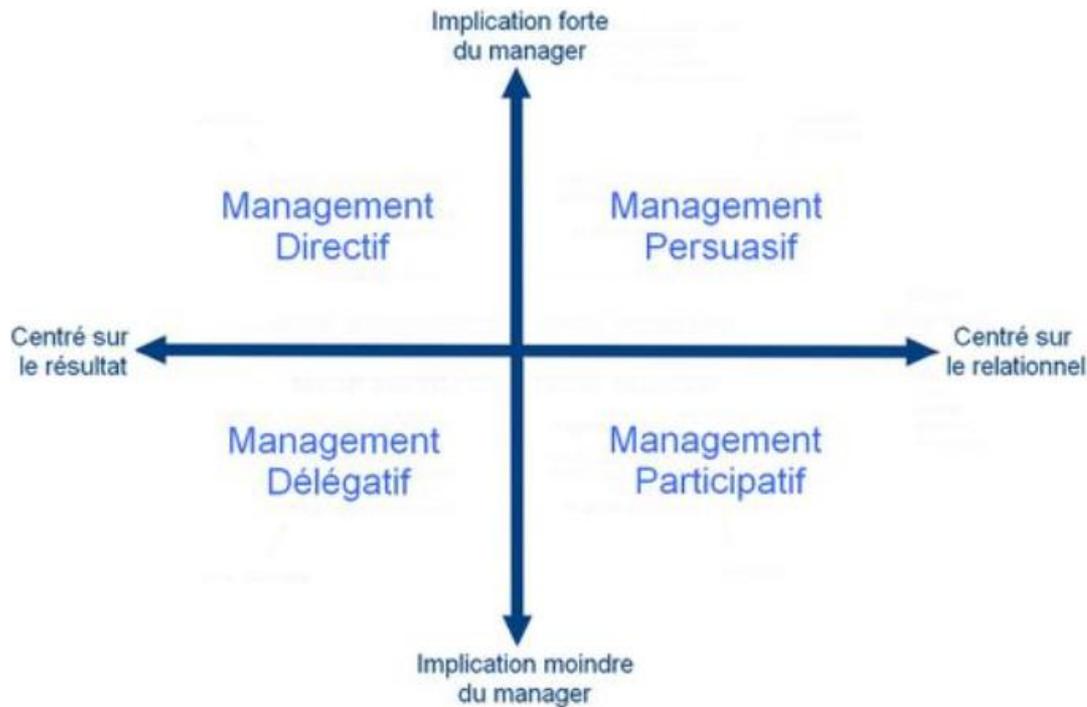
Un style de direction se définit comme étant le type d'actions que met en œuvre un responsable pour animer et conduire son équipe.



Le modèle de Rensis Likert:

Il a étudié les styles de comportement de direction.
Il en a ressorti 2 variables :

- le niveau technologique de l'activité de l'entreprise
- les besoins du personnel (besoins d'être et besoins de devenir)





Le manager autoritaire:

Principe:

Entretient des rapports distants et ne fait pas confiance à ses collaborateurs. Le système de motivation et d'implication des personnes est fondé sur la crainte, la menace de sanctions et la distribution de récompenses.

Limites:

Des comportements hostiles du personnel.

Des problèmes relationnels individuels.

Un mal être au travail voire même des conflits sociaux.



Le manager paternaliste:

Limites:

faible décentralisation pour les décisions mineures ,chacun cherche à se faire apprécier par la hiérarchie au lieu de développer un esprit d'équipe.

Principe:

Menaces et récompenses comme moyen d'incitation



Le manager consultatif :

Limites:

les subordonnés n'ont pas de véritable influence sur la décision prise.

Principe:

Ce type de manager entretient des relations étroites avec ses collaborateurs. Il cherche à créer un climat fondé sur la confiance et l'échange même si le système de délégation du pouvoir a certaines limites.



le manager participatif :

Limites:

suppose que tous les collaborateurs soient créatifs et cherchent des responsabilitésloin d'être évident

Principe:

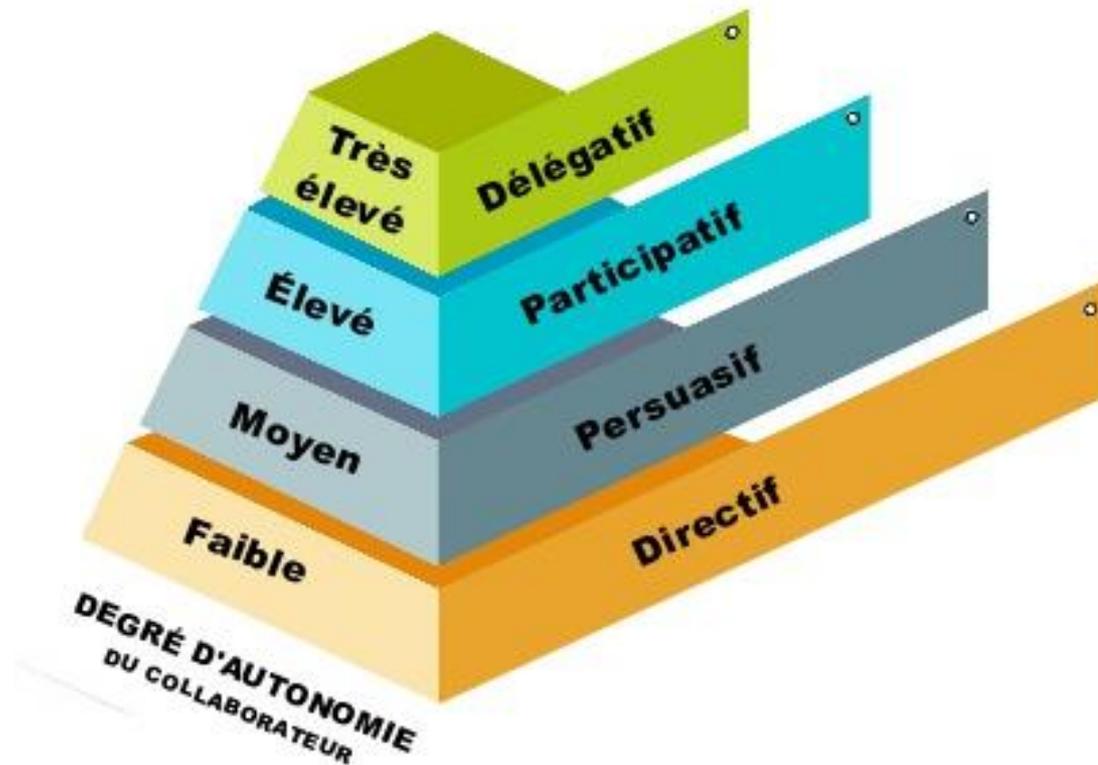
Les individus contribuent véritablement à la prise de décision. la coopération est forte ,un esprit d'équipe est développé



Caractéristiques	Autoritaire	Paternaliste	Consultatif	Participatif
Confiance dans les subordonnés	Aucune confiance	Confiance limitée	Grande Confiance	Confiance Absolue
Système de motivation	Crainte et sanctions	Sanctions et récompenses	Récompenses et implication	Récompenses basées sur la participation
Communication	Descendante, très faible	Descendante essentiellement, faible	Dans les deux sens	Dans tous les sens
Prise de décision	Au sommet de l'organisation	Au sommet et échelons intermédiaires	Au sommet et échelons subalternes sur information de la base	Groupes de travail et ensemble de l'organisation
Fixation des objectifs	Imposés par la hiérarchie	Imposés par la hiérarchie après information de la base	Définis par la hiérarchie après discussion	Définis après négociation avec le groupe
Relation hiérarchie / subordonnés	Rapports distants	Bienveillance, contacts étroits	Contacts assez étroits	Proximité

PYRAMIDE DE HEINRICH

STYLE DE MANAGEMENT ADAPTÉ :



- Déléguer
- Suivre

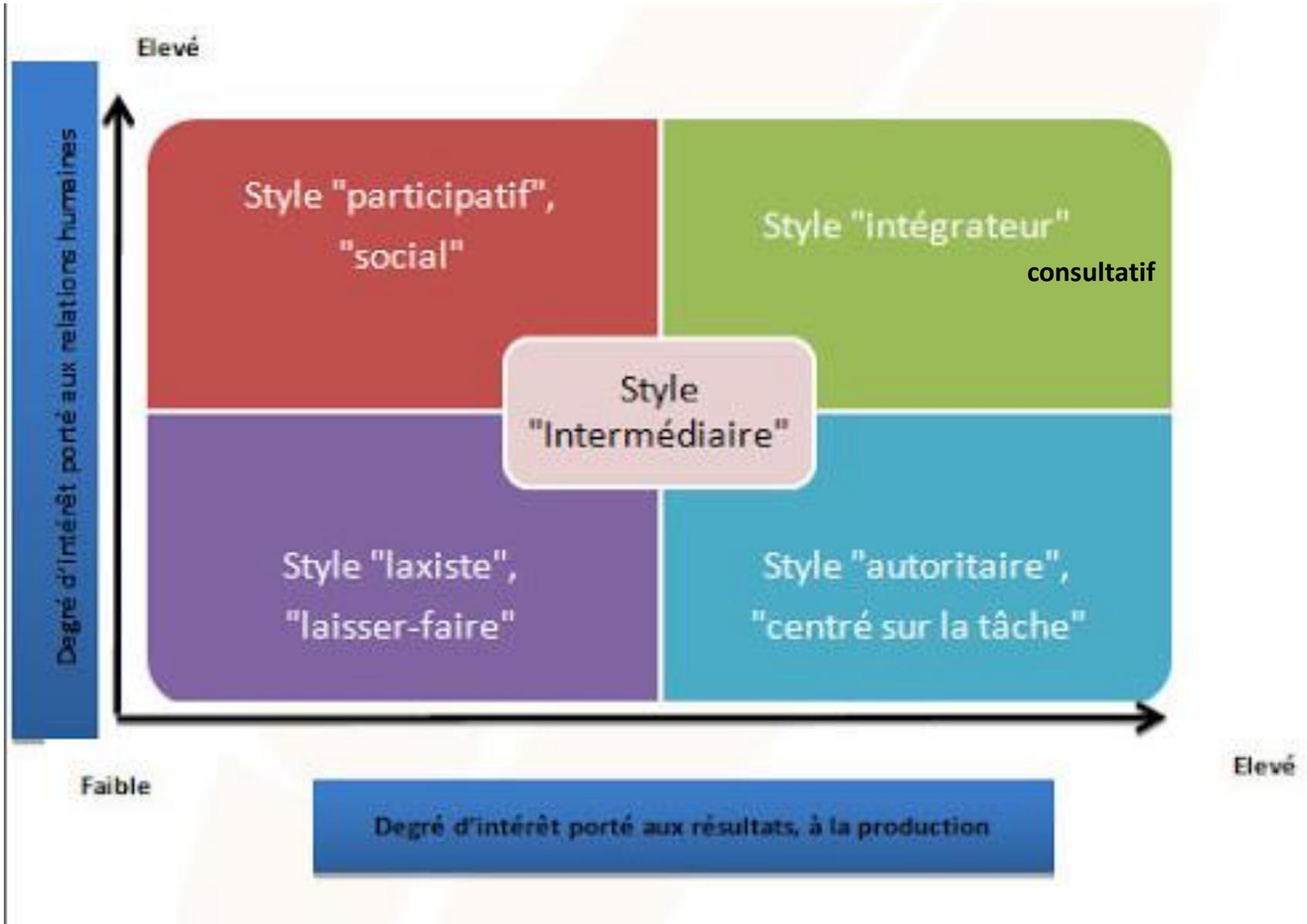
- Associer
- Dialoguer

- Expliquer
- Convaincre

- Commander
- Organiser

La grille managériale / identifier les styles

TCA
comme
nter



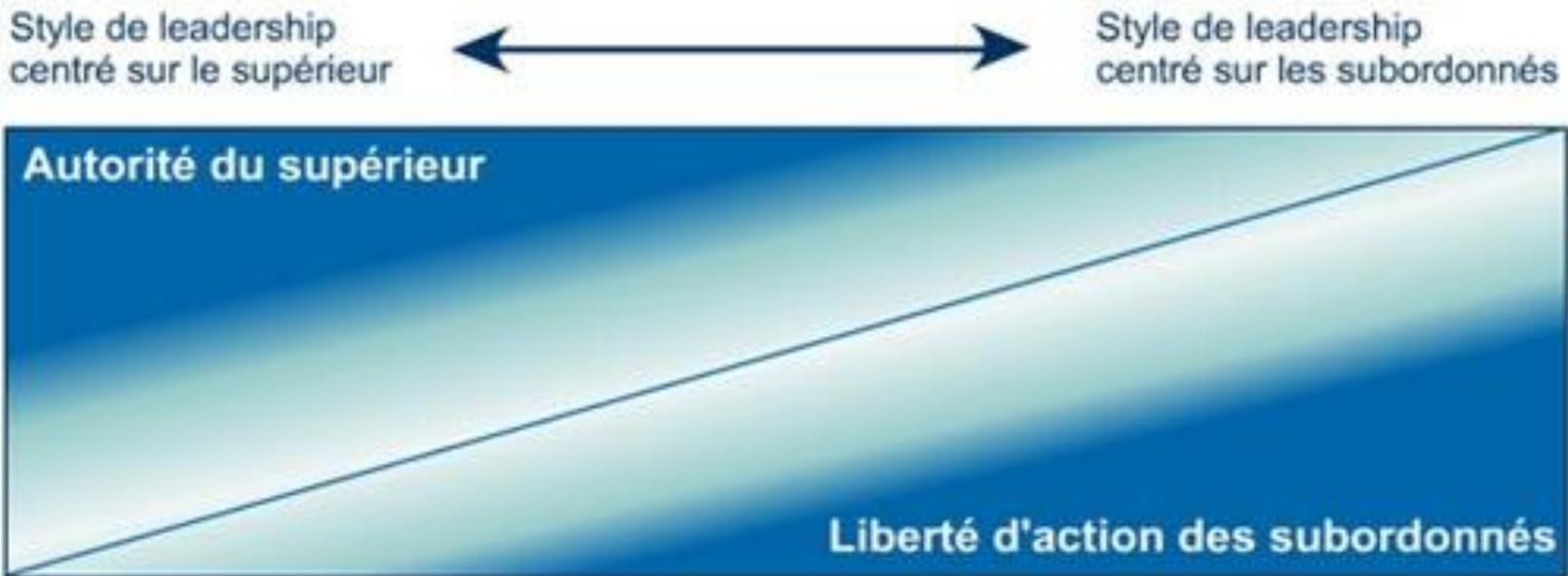
Des exemples de styles de management.

Entreprise	Style de management
<i>Apple</i>	Autoritaire, directif
<i>Auchan</i>	Participatif
<i>Renault</i>	Autoritaire, directif
<i>Mac Donald's</i>	Autoritaire, directif
<i>Ikea</i>	Participatif
<i>Michelin</i>	Paternaliste
<i>Amazon</i>	Autoritaire, directif
<i>Google</i>	Participatif
<i>Séphora</i>	Participatif
<i>Leclerc</i>	Paternaliste devenant participatif
<i>SNCF</i>	Paternaliste



Selon Tannenbaum et Schmidt :

Tannenbaum et Schmidt ont proposé en une typologie des styles de direction: selon 7 styles de commandement :



Le leader prend les décisions, puis les annonce.

Le leader "vend" ses décisions.

Le leader présente ses idées et demande à chacun son avis.

Le leader présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer.

Le leader présente le problème, obtient des suggestions et prend sa décision.

Le leader définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites.

Le leader laisse le groupe libre de choisir pourvu que certaines conditions soient respectées.



Notion de Leadership :

Le leadership est le pouvoir, la capacité d'un individu à exercer une influence sur la conduite des autres. Grâce à sa personnalité, il cherche à influencer sur la conduite des autres pour amener le groupe à accomplir ses tâches.

L'implication des personnels:

Correspond à la double relation d'identification et d'engagement d'une personne au travail.

L'implication organisationnelle

C'est adhésion du salarié à son organisation qui repose sur une dimension affective: attachement aux croyances et valeurs de l'organisation

L'implication au travail:

C'est l'adhésion du salarié à son travail et à son métier pour répondre à des besoins liés à la socialisation et à l'auto-expression



Entreprise performante

Conclusion:

Un style de direction bien adapté est un élément fondamental pour la performance d' une entreprise .**Un style de management idéal est celui qui assure la motivation et l'implication des personnels.**

Ainsi l'équilibre au sein de l'organisation est garanti par l'équation

Leader+personnel motivé=Entreprise performante



Les familles de management

- Management de proximité
- Management d'activité
- Management stratégique



Manager de proximité

Manager de premier niveau ou contremaître (terme plus utilisé dans le bâtiment, la construction, etc.) est un manager promu à la tête d'une unité opérationnelle pour en assurer le fonctionnement au quotidien.

C'est tout aussi bien le manager d'une équipe autonome que celui d'un établissement commercial

Selon les entreprises, il peut être cadre, ou simplement **agent de maîtrise**.



Rôle

Créer une dynamique relationnelle propice au développement de l'énergie de ses salariés et à leur progression :

- développer et maintenir la motivation de ses salariés
- développer leurs compétences
- mieux communiquer
- mener un entretien annuel
- mobiliser l'équipe
- exercer son autorité
- conduire le changement



exemple de manager de proximité celui d'un chef de rayon chez les supermarchés Intermarché.

Il encadre de 5 à 50 salariés avec 4 préoccupations :

- La satisfaction du client
- L'organisation de l'ensemble des activités
- Le repérage et le développement de la compétence de ses salariés
- Définir un projet économique avec son directeur de magasin



Manager d'activité

Garant de la performance de son entité.

- ✓ Assure le pilotage et l'encadrement de son entité
- ✓ Garantit la performance et la qualité de service
- ✓ Respect des orientations stratégiques

- ✓ Piloter les activités, de motiver au quotidien les équipes et aussi de développer leurs compétences.
- ✓ Optimiser l'organisation du travail en vue de garantir la performance et la qualité de service.



Les compétences requises

- Maîtriser les orientations stratégiques de son groupe, les métiers, les activités, les produits, les normes et les procédures.

- Gérer et optimiser un budget
- Piloter l'activité de son entité et en définir l'organisation

- Communiquer
- Argumenter
- Capacité à développer le travail en équipe



Activités principales du Manager d'activité

- Décliner les orientations stratégiques de sa direction en objectifs opérationnels
- Piloter les activités en garantissant la performance et la qualité de service
- Encadrer et mobiliser les équipes
- Maintenir et développer les compétences des collaborateurs directs
- Participer à la mise en œuvre de la démarche (GPEC)
- Effectuer le reporting pour son entité
- Conduire des projets d'optimisation de l'organisation des activités
- Effectuer une veille prospective sur son périmètre d'activité
- Coopérer avec le réseau de partenaires internes et externes



Management stratégique

Gérer à la fois l'environnement externe et les ressources internes de manière à créer des avantages compétitifs durables sur la concurrence.

Le management stratégique, c'est d'abord un art, celui de la direction des entreprises, une discipline académique appelée « management stratégique de l'entreprise »



Comme art, le management stratégique est l'exercice de la liberté du dirigeant d'entreprise.

Comme discipline, c'est l'établissement et le renouvellement de méthodes d'analyse et de prise de décisions pour aider les décideurs.



La démarche du management stratégique

Le management stratégique a pour objectif la cohérence du positionnement de l'entreprise dans son environnement avec la mobilisation de ses ressources internes.



Les trois étapes de la démarche

Le management stratégique est composé de trois étapes distinctes qui doivent être alignées pour donner toute leur efficacité :

1. Concevoir ou repositionner la stratégie de l'entreprise
2. Décliner la stratégie en plan de développement
3. Créer un projet d'entreprise mobilisateur



Le management stratégique de l'innovation

- **Prévoir,**
- **Organiser**
- **Commander**
- **Coordonner**
- **Contrôler**



MOBILISER LES EQUIPES

sur un chantier on demande à 3 ouvriers ce qu'ils sont en train de faire

le premier répond qu'il transporte des cailloux

il est centré sur la tâche et n'a pas d'enjeu personnel à atteindre un quelconque objectif



le 2nd répond qu'il est en train de gagner sa vie

il est centré sur l'avantage personnel qui va retirer de son activité c'est déjà une forme de motivation primaire



le 3e répond avec fierté qu'il participe à la construction d'une cathédrale

il accède à un sens plus vaste qui fait peut être résonance avec ses valeurs on imagine combien la motivation est plus forte en pareil cas





Afin de mobiliser chacun des membres d'une équipe et de veiller à leur épanouissement, deux notions clés:

motivation et stimulation

- motivation = énergie interne qui pousse à l'action, associée au plaisir.
- Stimulation = inciter de l'extérieur quelqu'un à accomplir une action.

Renouvelable à l'infini ! : dès que les batteries sont à plat, il est nécessaire de les recharger !

Rôle du manager = inspirer ses salariés pour faire renaître en eux l'envie de s'engager pour leur entreprise.



Un but commun pour mobiliser l'équipe

Un but est nécessaire sur lequel aligner l'objectif

- le but est porteur de sens profond c'est une finalité vers laquelle on tend et qui donne de la cohérence aux objectifs
- l'objectif est une cible opérationnelle désirable et plus immédiate qui nous met en mouvement vers le but

les 2 participent de la vision qui permet de maintenir le cap et de soutenir l'engagement



Un but commun pour mobiliser l'équipe

C'est la bonne **compréhension** (but et objectif)qui permettra à tous de se mettre spontanément en phase les uns avec les autres

C'est la mise en **perspective** de l'action qui donne du sens et déclenche un mouvement efficace il faut disposer d'une cible précise et partagée

Une cible qui donne envie exercera une attraction naturelle :
pour cela il faut que l'équipe à défaut d'avoir totalement choisi sa cible ait à minima

- travaillé à sa formulation
- partagé sur la représentation que chacun s'en fait
- débattu des bénéfices qu'il y aura à l'atteindre



Pour réussir = important de définir ce qui devra être cadré de façon rigoureuse et ce qui pourra faire l'objet de marge de manœuvre dans la réflexion proposée

Pour mobiliser = malsain et dangereux de faire croire que l'équipe peut tout inventer de son futur quand sa vision doit être alignée sur celle de l'entreprise tout entière



1. Créer du lien dans l'équipe pour favoriser un sentiment d'appartenance

créer un relation conviviale avec ses équipes+ stratégie de communication qui permette à chacun de s'exprimer et de prendre des initiatives.

2. Mettre en place de bonnes conditions de travail

Le manager doit mettre à disposition de l'équipe des ressources et des moyens performants pour conduire un projet à la réussite.

3. Valoriser les compétences

Pour demeurer impliqué et motivé, il est nécessaire pour chacun des membres d'utiliser ses talents mais aussi d'acquérir et de développer de nouvelles compétences. Il revient au manager de s'en assurer et de lui permettre de suivre des formations.



4. Mettre en place un système de feed-back constructif

Le feed-back va permettre de constater si les objectifs sont atteints. S'il y a un écart avec les prévisions, ce système permettra de positiver et de réaliser un plan d'actions pour y remédier.

5. Fixer des objectifs concrets et communs

Afin de créer la cohésion, fixer des objectifs concrets et communs suscitent l'implication de tous.

6. Favoriser la prise d'initiatives

Pour que des idées nouvelles apparaissent il faut conduire les équipes à être force de propositions et c'est là le talent du manager.



6 CHAPEAUX DE LA RÉFLEXION

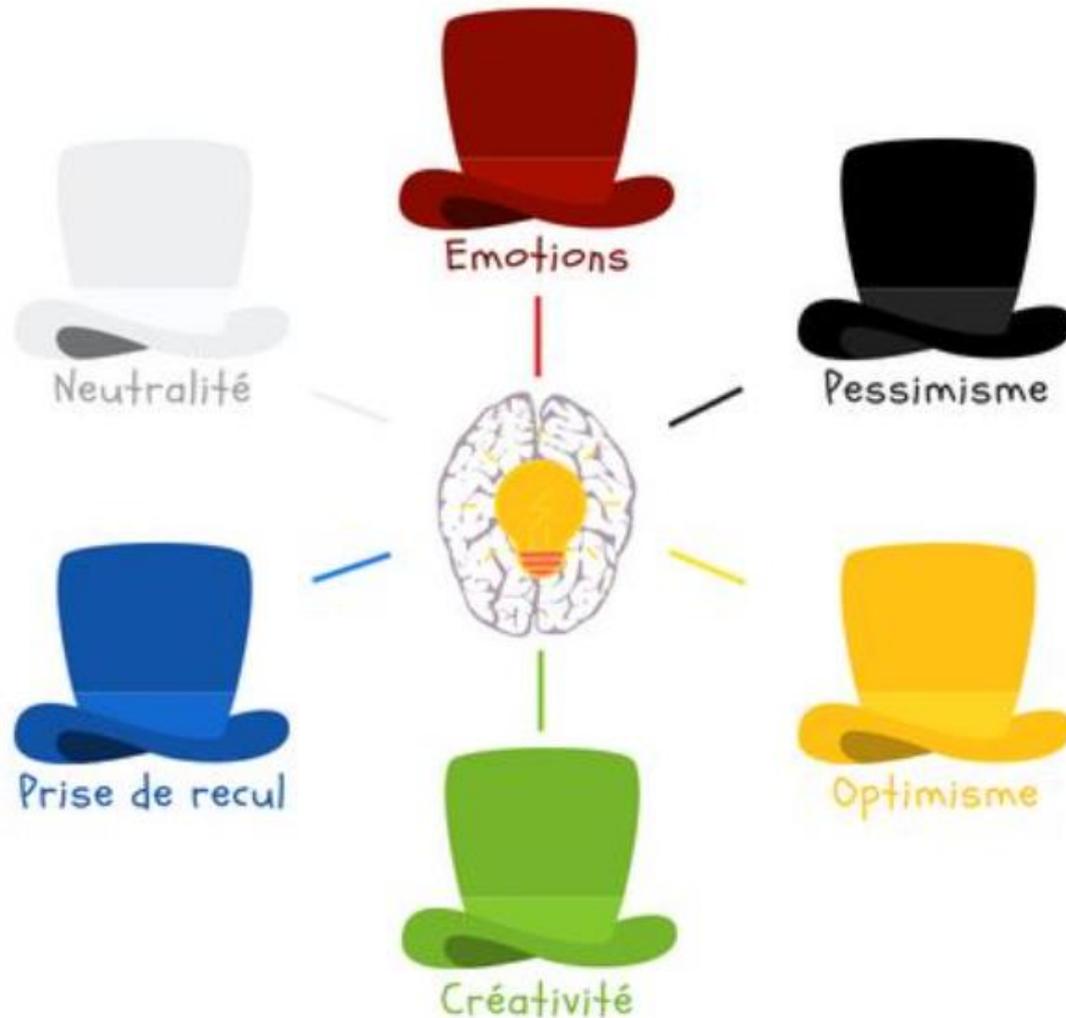
Encourager les idées originales et novatrices, notamment dans le cadre des résolutions de problèmes

La méthode octroyant chacun un rôle bien précis à celui qui le "porte", est une approche conviviale efficace et simple à mettre en place.

Incite à prendre du recul et observer une situation donnée sous six angles différents

6 modes de pensées distincts ou "filtres" matérialisés par 6 chapeaux de 6 couleurs différentes.

L'objectif est de faire émerger des idées - parfois saugrenues ou irréalisables - pour arriver à une solution innovante et réaliste à laquelle personne n'aurait pensé en suivant son mode de pensée habituel.



Une fois la problématique énoncée, chacun des participants va analyser la situation et tenter d'y apporter des solutions en éprouvant tour à tour les 6 différents modes de pensée.



Début de session avec le **chapeau bleu** : quelle est la problématique ? Pourquoi sommes-nous réunis ? Quel est le contexte ? Quel est l'objectif de cette entrevue ? Comment va se dérouler la séance (rôles des chapeaux, ordre d'utilisation et temps imparti - en général 1 à 2 minutes par participant) ?



Lors de la **séquence blanche**, chaque participant se contente d'énoncer les faits : qu'est-ce que je sais de la situation ? Quelles sont les informations que je possède ? De quelles données chiffrées est-ce que je dispose ? Quelles sont les normes/règles/loi en la matière ? Quels sont les renseignements manquants ? Comment les obtenir ? etc.



Vient ensuite la **séquence rouge** pendant laquelle chacun des protagonistes doit exprimer ce qu'il ressent par rapport à la problématique sans devoir se justifier : qu'est-ce que je ressens ? Que me dicte mon intuition ? Qu'est-ce que cela m'inspire ? Quelles sont mes convictions ? Quels sentiments cela insuffle-t-il en moi ? etc.



La **séquence noire** suit. Chacun se force à voir le verre à moitié vide : quels sont les freins à chaque solution ? Pourquoi cela ne marchera-t-il pas ? Quels sont les inconvénients ? Qu'est-ce qui est nécessaire pour que cela réussisse que nous ne possédons pas ? Quels sont les obstacles que l'on va rencontrer ? Quelles sont les faiblesses ? etc.



Vient ensuite le moment de voir cette fois-ci le verre à moitié plein et être constructif avec la **séquence jaune** : quels avantages pour chaque solution ? Quels bénéfices ? Comment pourrait-on encore aller plus loin ? Comment faire pour que cela fonctionne ? etc.



Chapeau vert : place à l'imagination et la créativité sans limites : quelles solutions idéales, aussi farfelues ou irréalistes soient-elles ? Quels sont les autres chemins possibles ? Et si... ? Qu'est-ce qui serait vraiment novateur, disruptif ? Quelle autre solution peut-on apporter au problème ? Quelles suggestions face aux freins évoqués en chapeau noir ? etc.

Le temps imparti à cette séquence créative est généralement plus long que pour les autres.



Enfin vient le temps du tri et de la conclusion avec le **chapeau bleu** : que retenir de la séance ? Avons-nous avancé ou bien la situation est-elle toujours aussi floue ? Vers quelle solution se diriger ? Comment procéder ? Selon quel plan d'action ? Quelles sont les prochaines étapes ? etc.

Une fois la problématique énoncée, chacun des participants va analyser la situation et tenter d'y apporter des solutions en éprouvant tour à tour les 6 différents modes de pensée.

