



Organisation & Management des entreprises: fondements et analyses

Salomon N. NDIAYE
Conseil en organisation d'entreprise et conduite du changement
Diplômé IESTO/CNAM Paris

Institut Supérieur du Management
22 BP 876 Abidjan 22 –Cocody ,Riviera Bonoumin- Tél. : 20 01 05 75 Fax :22 47 25 51
mail :ism.dir@gmail.com



Lien avec les autres cours du programme

- Les cours
 - o Conduite du changement
 - o Approche systémique des organisations
 - o Démarche d'intervention en entreprise (organisation)
 - o Management de projet
- La mission en entreprise
 - o Analyser un problème organisationnel pour proposer des solutions à mettre en place

10/03/2012

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-
Abidjan



Les objectifs du cours

- Avoir une vision globale de l'entreprise
- Acquérir des outils d'analyse /diagnostic de l'organisation
- Analyser et comprendre le développement des théories des organisations à travers l'histoire

10/03/2012



Sommaire

- 1. L'entreprise, son organisation et son management**
- 2. Théories des organisations**
- 3. Approche sociologique des organisations**
- 4. Approche systémique des organisations**

10/03/2012



L'entreprise, son organisation et son management



Qu'est ce que l'entreprise?

L'approche sociologique

L'entreprise , c'est
un corps social composé de 3 acteurs principaux :

- Apporteurs de capitaux
- Dirigeants
- Salariés

Ils sont dans une relation de pouvoir. Chaque a un objectif précis



Qu'est ce que l'entreprise?

L'approche systémique

Entreprise , c'est
un système c est à dire un ensemble d'éléments en
interaction finalisée (dans un but)



Qu'est ce que l'entreprise?

L'approche économique

Un groupe d'hommes qui ont mis en commun des moyens
de production et exécutent collectivement un travail dans le
but de satisfaire l'environnement (marché) afin de maximiser
le profit qu'il se partagent.

MAE **Qu'est ce que l'entreprise?**

L'approche économique

L'entreprise et les agents économiques

Les autres entreprises

Les économies étrangères

Ménages

Organismes financiers

Administration

Sources: G. Lecrivain

MAE **Qu'est ce que l'entreprise?**

L'approche économique

Fonctions et responsabilités de l'entreprise

Fonctions économiques : ACHAT PRODUCTION-VENTE

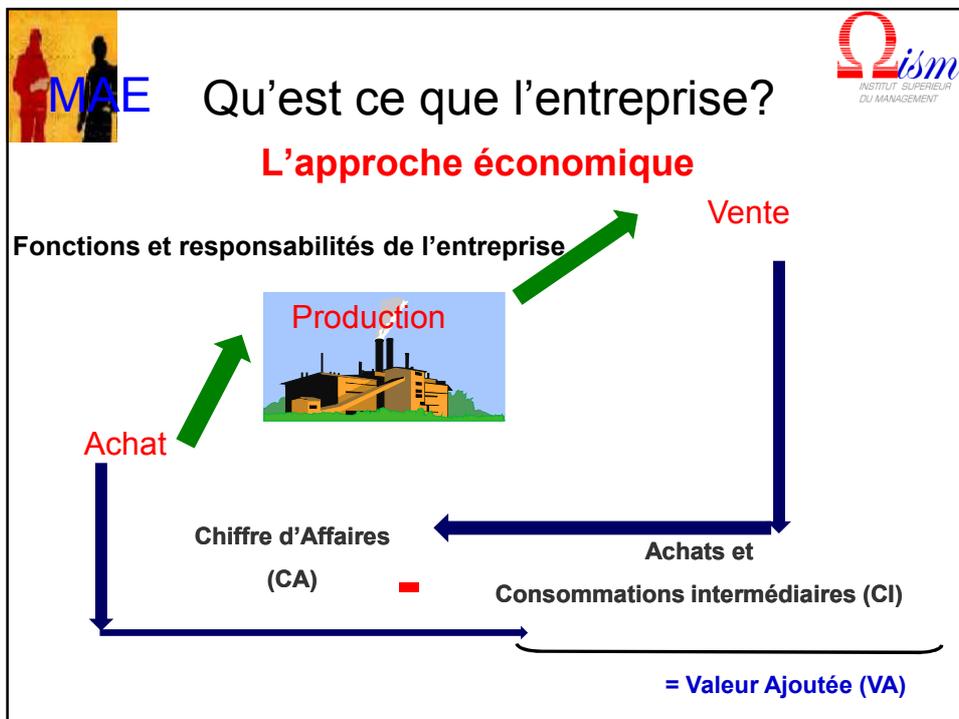
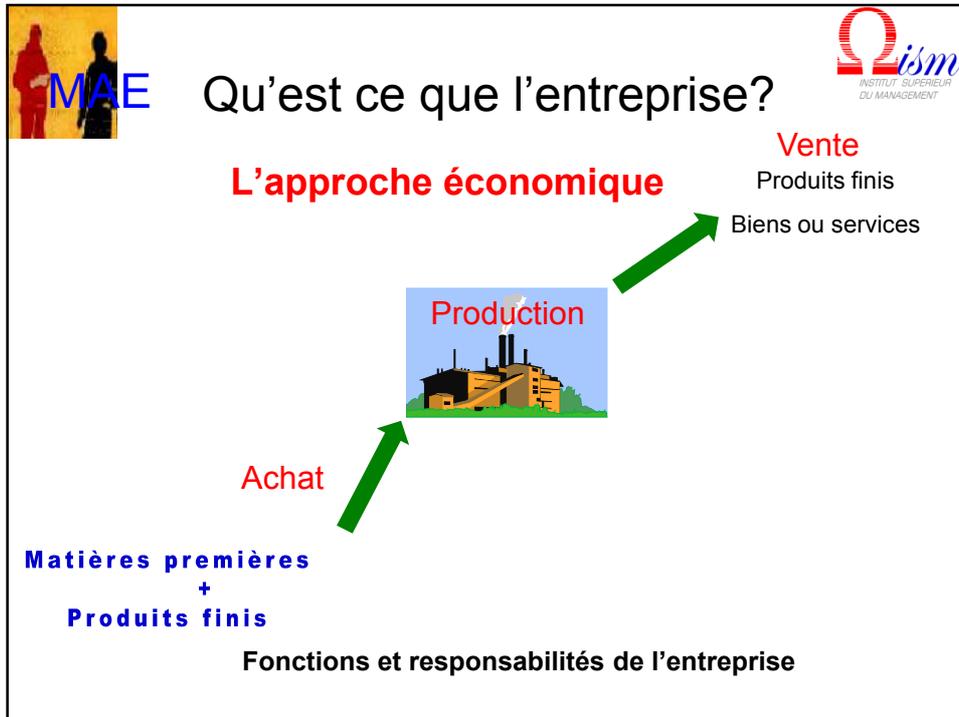
Responsabilités économiques : Etre compétitive – créer de la valeur – créer de la richesse ...

Des fonctions sociales : Offrir des emplois, source de revenu

Des responsabilités sociales : Recruter, former, protéger ses salariés...

Des responsabilités sociétales : Préserver l'environnement
Loyauté / consommateurs...

10





Qu'est ce que l'entreprise?

C'est

1. Unité de production de Biens (et Services) destinés à des marchés de consommation



Qu'est ce que l'entreprise?

C'est

2. Une organisation
 - a) **Approche structurelle:**
Une organisation = hommes et structure ($O = S \times H$)
 - un groupe d'hommes (entité sociale : ONG, famille....)
 - Un but, une finalité (raison d'être)
 - Une structure d'activités
 - Une frontière délimitée



Qu'est ce que l'entreprise?

C'est

2. Une organisation

b) **Approche manageriale**

FAYOL: munir une entreprise de tout ce qu'il lui faut pour fonctionner:
capitaux ; hommes ; outillage...

SCHMITT: structuration de l'entreprise, la «faire vivre



Le management

1. En tant que discipline scolaire:

- Science qui définit les bonnes méthodes et techniques de bien organiser et gérer l'entreprise.
- Solutions aux *habituels* problèmes de conduite et d'organisation de l'entreprise

Pensée Manageante

Théorie, pensée, incertitude et probabilité



Le management

2. En tant que pratique des affaires:

action ou travail des dirigeants d'une organisation.

Intuition ,appréhension globale ; expérience ; philosophie personnelle
(débrouillardise)

Pensée manageriale



Le management

Logique

- Planifier
- Organiser
- Réaliser
- Contrôler



Le management

Pratiques

Finances ,logistique , gestion de projet, ressources humaines, organisation, marketing, achats, vente, maintenance, management par la qualité, système d'information, transport de marchandises, supply chain, stratégie ...



La structure des organisations

① Caractéristiques d'une structure

- ✓ **Organes** (opérationnels, fonctionnels, état-major)
- ✓ **Relations** (liaisons): fonct.; hiérar., conseil
- ✓ **Organigramme** (fonctionnel; hiérarchique)

20



MAE La structure des organisations

② Caractéristiques d'une structure

- ❖ **degré de spécialisation** (métiers, activités, marché,...)
- ❖ **modes de coordination**
- ❖ **degré de formalisation** (procédures: mécaniste/
organique)

21



MAE La structure des organisations

Les fonctions de l'entreprise

Caractéristiques:

- Missions (CT,MT,LT)
- Concepts clés (mode de pensée, travail)
- Structure
- Hommes (compétences clés)
- Tendances actuelles

22



MAE La structure des organisations

Les fonctions :

- Ventes
- Production
- Achats
- Logistique
- R & D
- Qualité
- Ressources Humaines
- Maintenance
- Informatique
- Finance
- Direction Générale
- Organisation
- Communication
- Juridique

23



MAE La structure des organisations

La structure fonctionnelle

Principe : différenciation source d'efficacité.

Finalité :

- gestion des ressources humaines (GRH)
- gestion des installations (maintenance)
- gestion des fournisseurs (achats)
- gestion des coûts (finance)

24




La structure des organisations

La structure fonctionnelle

| Avantages | Inconvénients |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • simple et lisible – responsabilité unique • Efficacité gestion Ressources concentrées • Economies d'échelle | <ul style="list-style-type: none"> • rigidité • peu de réactivité • cloisonnement |

25




La structure des organisations

Le processus,

suite d'activités mettant en œuvre des ressources, des compétences pour produire un résultat ou output .

26



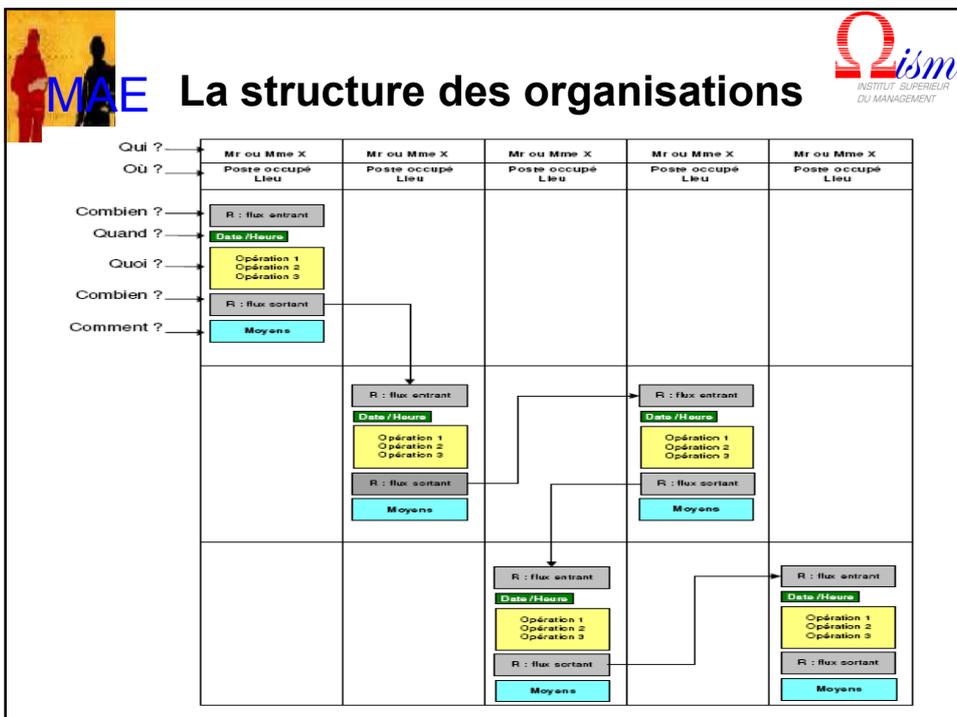
MAE La structure des organisations



L'analyse du processus répond à:

- Quoi ?**
- Comment ?**
- Qui ?**
- Combien ?**
- Quand ?**
- Où ?**

27

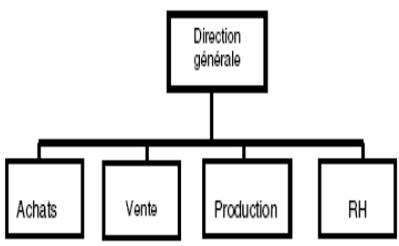




MAE La structure des organisations

Les formes structurelles

La structure hiérarchique simple (PME, familiale, adhocratie...)



```

graph TD
    DG[Direction générale] --> A[Achats]
    DG --> V[Vente]
    DG --> P[Production]
    DG --> RH[RH]
            
```

Caractéristiques

- .. Clarté de l'organisation
- .. Développement de compétences spécialisées
- .. Economies d'échelle
- .. Concentration des ressources
- .. Formalisation limitée
- .. Forte centralisation
- .. Cloisonnement des unités
- .. Inertie (manque de flexibilité)
- .. autocratique

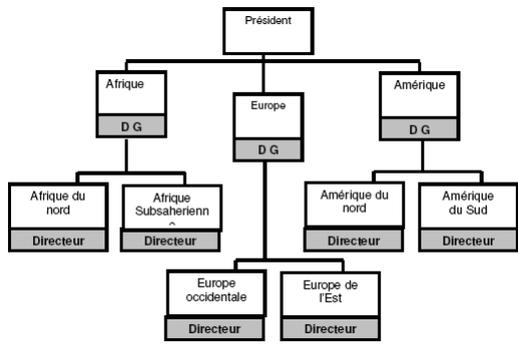
29



MAE La structure des organisations

Les formes structurelles

Structure divisionnelle



```

graph TD
    P[Président] --> DG_Afrique[D.G. Afrique]
    P --> DG_Europe[D.G. Europe]
    P --> DG_Amerique[D.G. Amérique]
    DG_Afrique --> D_Afrique_nord[Directeur Afrique du nord]
    DG_Afrique --> D_Afrique_subsah[Directeur Afrique Subsaharienn]
    DG_Europe --> D_Europe_occ[Directeur Europe occidentale]
    DG_Europe --> D_Europe_est[Directeur Europe de l'Est]
    DG_Amerique --> D_Amerique_nord[Directeur Amérique du nord]
    DG_Amerique --> D_Amerique_sud[Directeur Amérique du Sud]
            
```

Caractéristiques

- .. Pouvoir de décision décentralisé
- .. Coordination efficace autour de chaque activité
- .. Ressources dispersées
- .. Pas d'économie d'échelle
- .. Peu de liaison entre les divisions

30

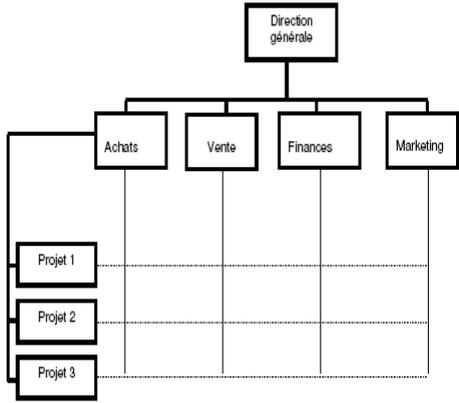


La structure des organisations

Les formes structurelles



Structure matricielle



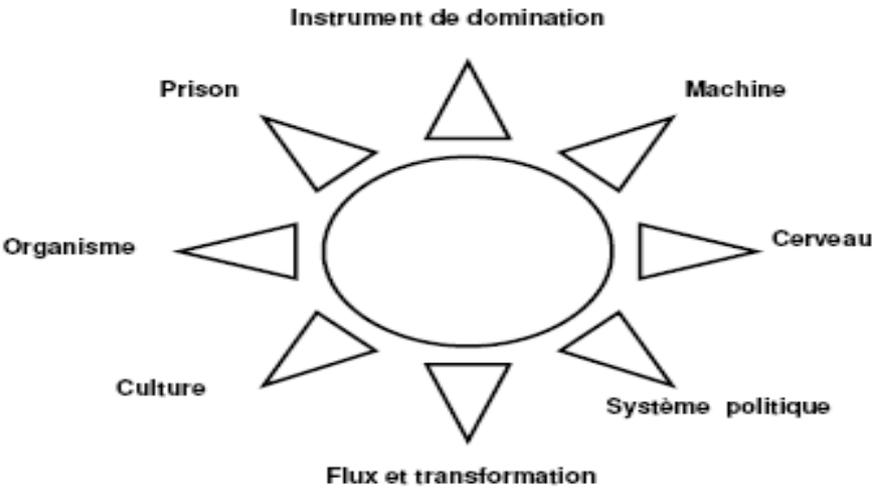
Caractéristiques

- .. Unités décloisonnées
- .. Economies d'échelle
- .. L'existence de conflits récurrents entre les Responsables
- .. L'autorité du Responsable projet peut être contestée



La vision de Gareth Morgan







La synthèse de Henry Mintzberg

- ❖ La structure
- ❖ Les formes organisationnelles
- ❖ Les mécanismes de coordination
- ❖ Les flux
- ❖ Les facteurs de contingence
- ❖ Les paramètres de conception
- ❖ Les forces organisationnelles
- ❖



La structure des organisations

La structure , c'est la somme totale ou l'ensemble des moyens utilisés pour :

- diviser le travail

et

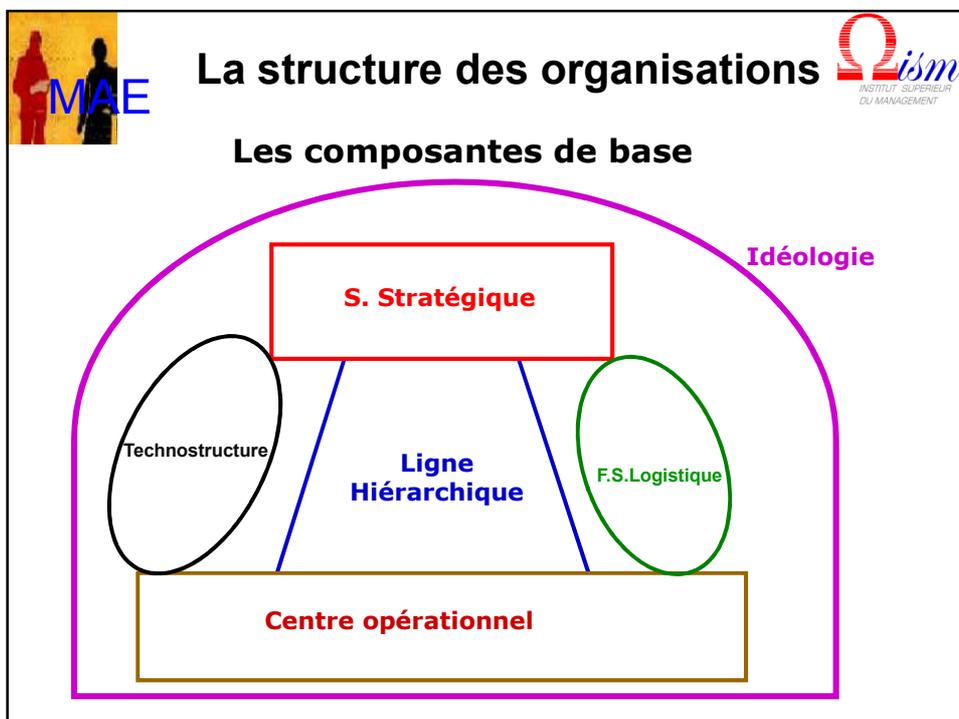
- assurer la coordination des tâches.

 **La structure des organisations** 

Les fondements de la structuration

2 éléments de base:

- La division du travail en tâches
- Les moyens de coordination des tâches






Les formes organisationnelles

Organisation entrepreneuriale

Structure

- o Simple, informelle, flexible, ligne hiérarchique peu développée

Contexte

- o Simple et dynamique
- o Leadership très fort
- o Crise

Stratégie

- o Processus souvent de type visionnaire

| Avantages | Inconvénients |
|----------------|---------------------|
| Réponse rapide | Vulnérable, limitée |




Les formes organisationnelles

Organisation mécaniste

Structure

- o Procédures formalisées, travail spécialisé, hiérarchie importante
- o La technostucture importante

Contexte

- o Environnement simple et stable
- o Grande taille et âgée
- o Travail rationalisé, Contrôle

Stratégie

- o Planification , Résistance aux changements

| Avantages | Inconvénients |
|--------------------------------------|---------------|
| Efficace, sûre, précise et cohérente | Démotivation |



Les formes organisationnelles



Organisation divisionnelle

Structure

- o Divisions fondées sur : marché, produit, régions...

Contexte

- o Marchés, produits, régions... diversifiés

Stratégie

- o Le siège définit la stratégie du groupe (portefeuille d'affaires)
- o Les divisions définissent leurs propres stratégies.

| Avantages | Inconvénients |
|--|---|
| Répartition du risque, addition ou suppression des activités | La diversification est coûteuse et décourage l'innovation |



Les formes organisationnelles



Bureaucratie professionnelle

Structure

- o Technostructure et ligne hiérarchique minimum
- o Bureaucratie décentralisée
- o Coordination par les compétences

Contexte

- o Complexe et stable
- o Système technique simple

Stratégie

- o Stratégies fragmentées adoptées collectivement

| Avantages | Inconvénients |
|----------------------------|--|
| o Démocratie et autonomie. | o Problèmes de coordination o Opposition à l'innovation |




Les formes organisationnelles

Adhocratie

Structure

- o Fluide, organique
- o Équipes pluridisciplinaires
- o Coordination par ajustement mutuel

Contexte

- o complexe et dynamique, technologies de pointe,
- o changements fréquents de produits , grands projets temporaires

Stratégie

- o Initiée par la base, mise en forme par le management

| Avantages | Inconvénients |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> o Plus de démocratie, moins de bureaucratie o Efficace pour l'innovation | <ul style="list-style-type: none"> o Conflits d'autorité |




Les formes organisationnelles

Organisation missionnaire

Structure

- o Coordination par standardisation des normes
- o Idéologie est dominante
- o Moins de spécialisation, moins de hiérarchie

Contexte

- o Jeune , petite taille
- o Environnement et système techniques simples

| Avantages | Inconvénients |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> o Cohésion | <ul style="list-style-type: none"> o Pensée de groupe |




Les formes organisationnelles

Organisation politique

Structure

- o Pas de partie, mécanisme de coordination dominants
- o Pas de forme de (dé)centralisation

Contexte

- o Transition (stratégique ou structurelle) difficile
- o Conflits internes

| Avantages | Inconvénients |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| o Débats et enrichissement solutions | o Divisions, paralysie structurelle |




La coordination du travail

Ajustement mutuel

Coordination du travail
par simple
communication
informelle.



La coordination du travail

Standardisation des résultats

Spécification des dimensions du produit ou la performance à atteindre.



La coordination du travail

Supervision directe

Une personne est investie du travail des autres.

Elle donne des instructions à des subordonnés et contrôle leur travail.



La coordination du travail: méthodes & outils

Standardisation des procédés

**Le contenu du travail est
spécifié ou
programmé (ex: mode
d'emploi, gamme de
fabrication)**



La coordination du travail

Standardisation des normes

**Les membres de l'équipe
partagent des
valeurs/croyances.**

MAE **La coordination du travail**

Standardisation des compétences

Spécification de la formation requise pour l'exécution d'une tâche.

MAE **Les flux: Liens entre les composantes**

Le flux d'autorité formelle

L'organigramme & la circulation de l'autorité



MAE

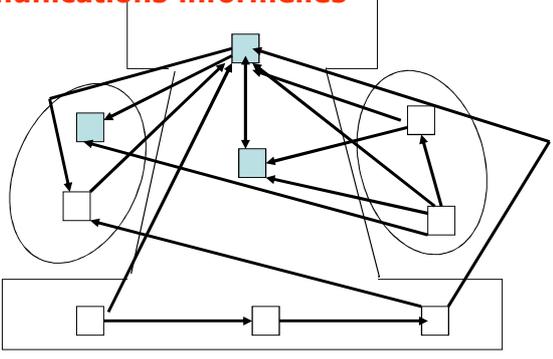
Les flux: Liens entre les composantes



Le système de communications informelles

Liée :

1. au travail
2. aux relations sociales



Complète et court-circuite la communication régulée.

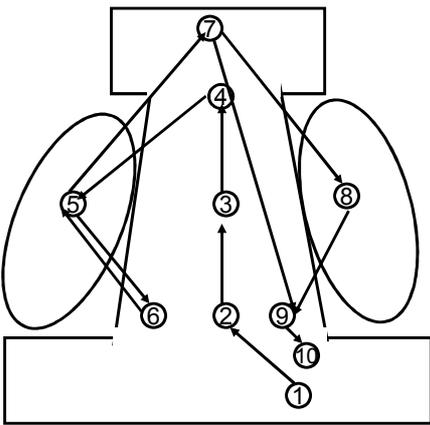


MAE

Les flux: Liens entre les composantes



Le système de décision ad hoc



Processus de décision:

- Programmés (routine)
- Non programmés (ad hoc)

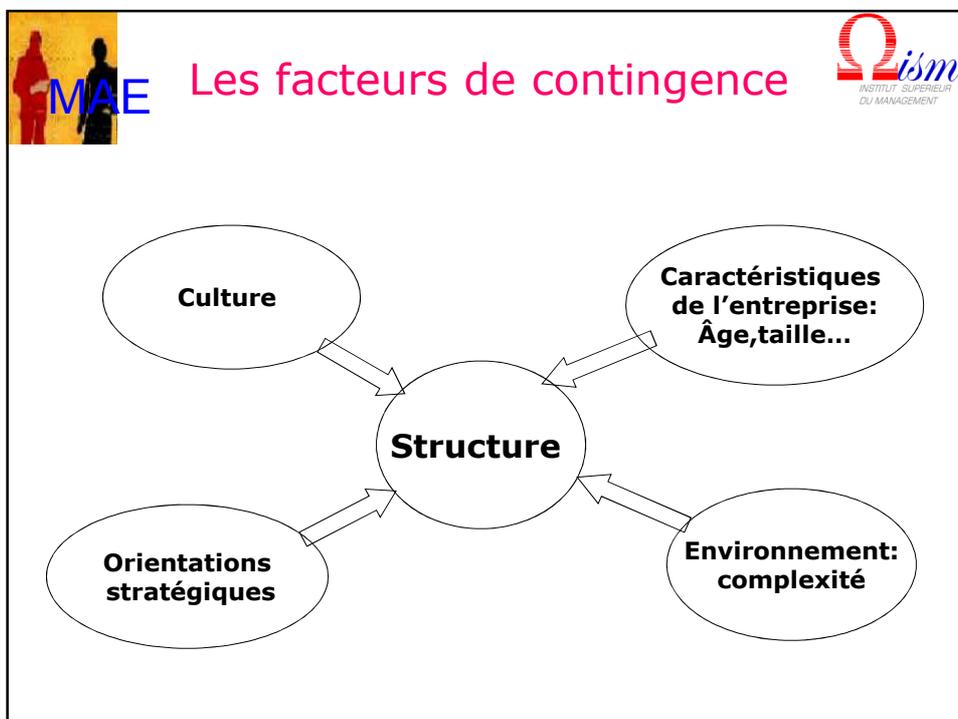


MAE Les flux: Liens entre les composantes

Le système de décision

- Centralisation
- Décentralisation
- Décentralisation verticale
- Décentralisation verticale sélective
- Décentralisation horizontale
- Décentralisation horizontale sélective
- Décentralisation sélective

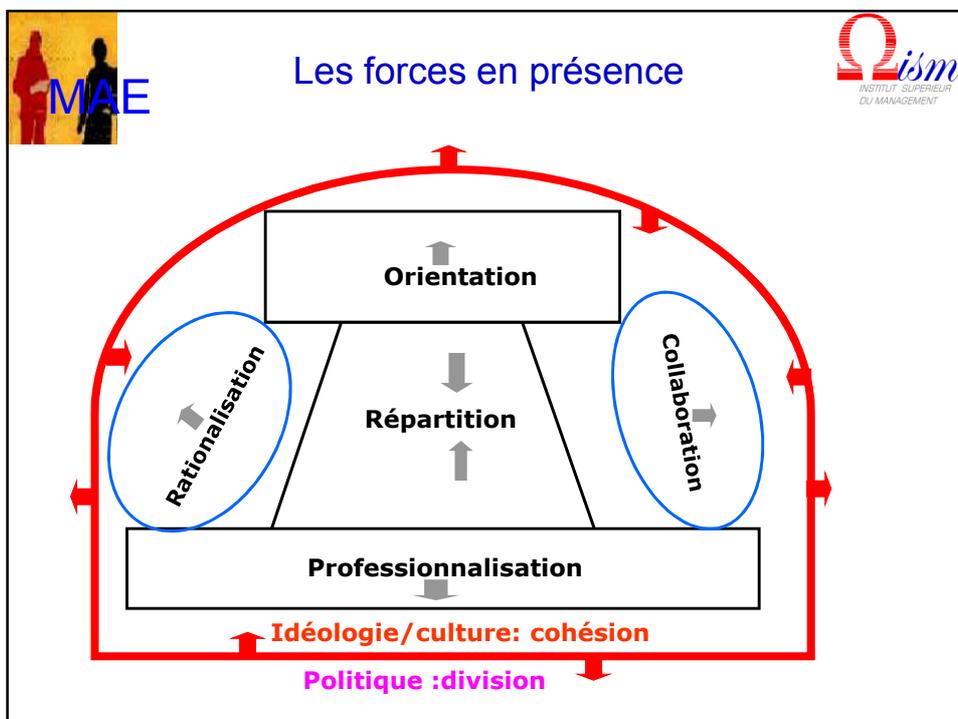
53

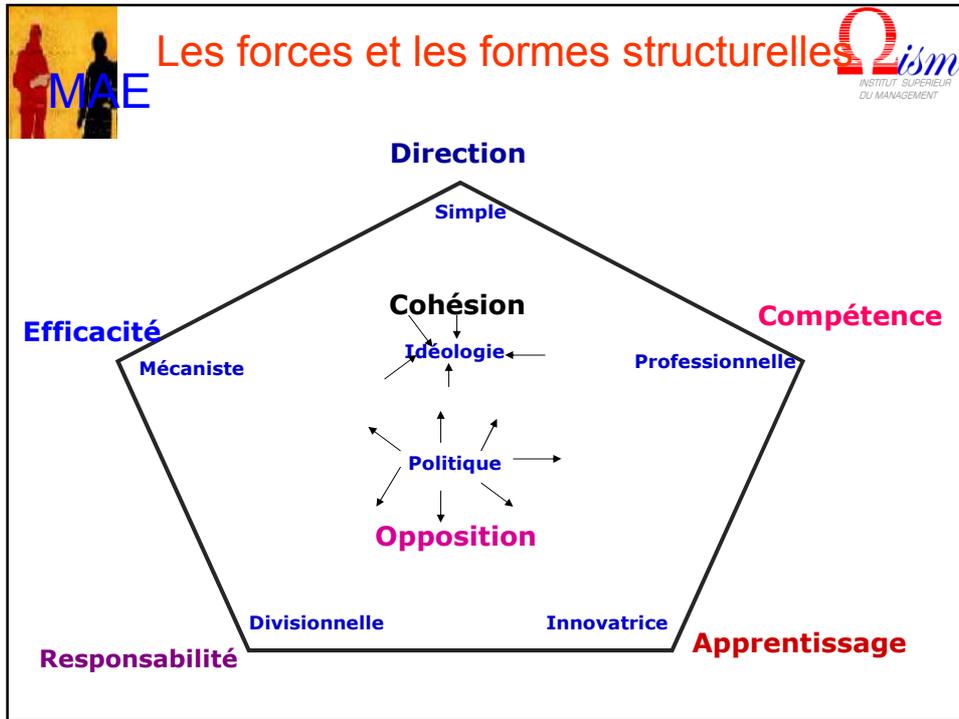





Les paramètres de conception

- ⇒ **Spécialisation du travail**
- ⇒ **Formalisation du comportement**
- ⇒ **Formation**
- ⇒ **Socialisation (endoctrinement)**
- ⇒ **Regroupement des unités**
- ⇒ **Taille des unités**
- ⇒ **Système de contrôle et planification**
- ⇒ **Mécanismes de liaison**
- ⇒ **Décentralisation**





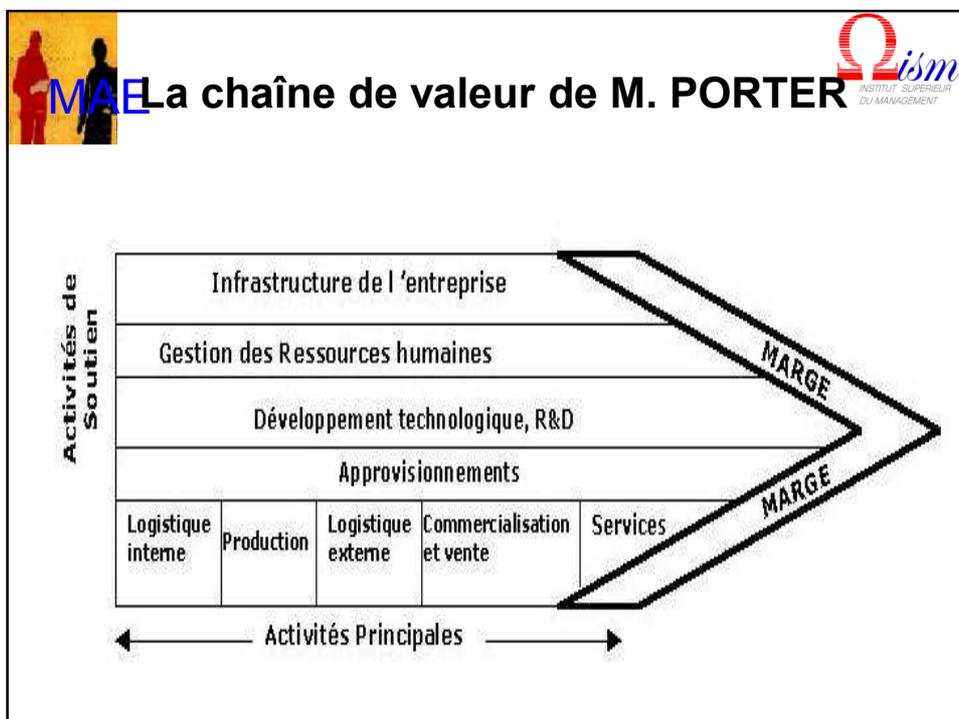
Organisation, coordination, prise de décision

| Organisation | Coordination | Partie dominante | Prise de décision |
|-----------------|--------------------------------|---------------------|--|
| Simple | Supervision directe | Sommet Stratégique | Centralisation |
| Mécániste | Standardisation procédés | Techno-structure | Décentralisation Horizontale sélective |
| Professionnelle | Standardisation Qualifications | Centre opérationnel | Décentralisation Horizontale |
| Divisionnelle | Standardisation résultats | Ligne hiérarchique | Décentralisation verticale sélective |
| Adhocratie | Ajustement mutuel | Support logistique | Déc. sélective |
| Missionnaire | Standardisation normes | Idéologie | Décentralisation |
| Politique | - | - | Variable |



MAE Qu'est-ce qu'une organisation ?

La vision Michael Porter






La chaîne de valeur

2 types d'activités

- Principales (opérationnelles) : transforment
- Soutien : apportent technologie, hommes, finances...aux activités opérationnelles

61




La chaîne de valeur

Activités principales

| | |
|--------------------|--|
| Logistique interne | Réception, stockage et affectation des moyens de production (manutention, stockage, etc) |
| Production | Transformation des matières en produits finis (y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité...) |
| Logistique externe | Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients |
| Marketing-Vente | moyens pour faire acheter le produit (Marketing , vente , distribution) |
| Service | services pour accroître /maintenir la valeur du produit fabriqué (Installation, réparation, formation...) |

62



La chaîne de valeur

Activités de soutien qui :

- assurent les achats des moyens de production (approvisionnement),
- fournissent la technologie (R&D),
- gèrent les ressources humaines (GRH)
- et administrent l'ensemble des activités (DG, finance, qualité....:

“infrastructure de la firme” selon M. Porter)

63



Théories des organisations

64




Un siècle d'histoire du management et de la pensée managériale...

... plusieurs **écoles distinctes** qui sont à chaque fois des *réactions à l'incomplétude et aux insuffisances* des écoles antérieures...

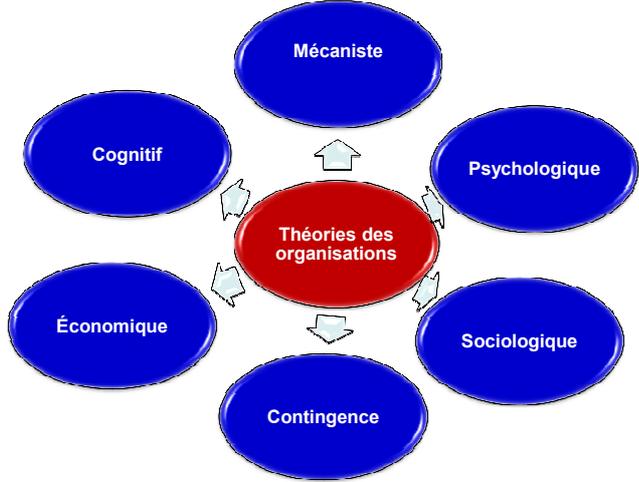
Mais une seule préoccupation: comment améliorer la productivité de l'organisation.

65




Les écoles

Aborder « théories des organisations » selon quelle logique?



```

    graph TD
      M[Mécaniste] --> TO[Théories des organisations]
      P[Psychologique] --> TO
      S[Sociologique] --> TO
      C[Contingence] --> TO
      E[Économique] --> TO
      CO[Cognitif] --> TO
  
```

66



L'École mécaniste

Fin du XIXe siècle : premières études sociologiques du phénomène organisationnel.

3 auteurs , des travaux parallèles et complémentaires

- Max Weber (La bureaucratie)** destiné au public universitaire: pas d'application concrète
- F. W. Taylor (Le Taylorisme)**
- H. Fayol (Fayolisme)**

10/03/2012

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-
Abidjan



La bureaucratie

- L'entreprise n'appartient pas à ceux qui y travaillent
- La fonction occupée est indépendante de l'individu qui l'occupe
- Tâches spécialisées et forte qualification
- Forte hiérarchisation
- Règles (procédures) applicables pour tous : réglementation impersonnelle
- Une carrière réglée par des critères objectifs (ancienneté, qualification)
- Le pouvoir est rationnel - légal** (Fondé sur un savoir objectif/compétences: il est directeur parce qu'il a le diplôme)

Max WEBER (1864-1920)

10/03/2012

Source [photo](#) Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-
Abidjan



Le Taylorisme

F.W Taylor :1911

Contexte : l'Amérique des années 1900

- Industrialisation du nord,
- Agriculture et pauvreté du sud,
- Fin de l'esclavage et début de la discrimination raciale,
- Exode des populations du sud vers le nord,
- Main d'oeuvre non qualifiée,
- Immigration ...

- Quel travail peuvent faire ces travailleurs non - qualifiés?
- Comment augmenter la productivité des ouvriers?

10/03/2012



Le Taylorisme

F.W Taylor :1911

Objectifs de Taylor :

- Lutter contre la *flânerie systématique*,
- Proposer une méthode de fabrication optimale ("one best way"),
- Mettre en place une rémunération au mérite ("fair's day work").

Comment faire?

1.La division du travail :

- verticale (conception séparée de l'exécution: naissance bureaux des méthodes) et horizontale (morcellement des tâches).

2.La surveillance des ouvriers (par la présence de chronométrateurs et d'agents de maîtrise).

Taylor rationalise l'atelier

10/03/2012

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-
Abidjan




Le Taylorisme

Le Fordisme (Henry Ford)

Le fordisme , c'est:

1.Rationalisation du travail (héritée de Taylor)

- **Parcellisation des tâches**
- **Séparation exécution / conception**
- **Rationalisation des gestes**

2.mais surtout :

- **Standardisation** (un modèle unique : la Ford T, noire) permettant production de masse (source d'économie d'échelle)
- **Augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers** (*five dollars day*): consumérisme, consommation de masse
- **Le travail à la Chaîne** (Chaîne de production: Les ouvriers sont rassemblés autour du flux de travail)

10/03/2012
Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-
Abidjan




Le Fayolisme

Jules Henri Fayol (1918)

L'administration est une fonction de l'entreprise



Administrer c'est :

1. Prévoir et planifier
2. Organiser (« *munir de tout ce qui est utile au fonctionnement* »)
3. Commander
4. Contrôler
5. Coordonner (« *mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise* »)

..selon des principes de management :

- **Unité de commandement**
- **centralisation,**
- **ligne d'autorité,**
- **responsabilité**

10/03/2012
Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-
Abidjan



L'approche psychologique

Théories des relations humaines

Le remise en cause principale : l'environnement de travail influence le rendement des ouvriers

Elton Mayo
Expériences de la Western Electric (1930)

L'effet « HAWTORNE » et la « Friendly supervision »
Productivité = considération

10/03/2012

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-
Abidjan



L'approche psychologique

Théories des relations humaines

Productivité = motivation & environnement de travail

- Douglas Mc Gregor
- Abraham Maslow
- F. Herzberg

10/03/2012

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-
Abidjan



MAE approche de la contingence(1960-1980)

Les interactions :

- ✓ structure-environnements : *Burns et stalker, Lawrence et Lorsch (la structure mécaniste, structure organique: quels environnements?)*
- ✓ technologie-structure : *Joan Woodward (Mrs)*
Production unitaire ou de petite séries : fonction marketing)
Production de masse : fonction production ;
Production en continue :mgt projet/processus



MAE approche de la contingence(1960-1980)

Les interactions :

- ✓ système technique-système social : **E.L Trist F.E Emery**
l'école socio-technique (Tavistock Institut of Human Relations)
- ✓ stratégie-structure : *Chandler*
- ✓ culture-structure : culture d'entreprise
- ✓ Taille , âge ...-structure : La synthèse de *Mintzberg*

76



Approche sociologique

Théorie de la régulation sociale (J.D Reynaud)

Comment se fait-il qu'existent des groupes sociaux relativement durables malgré l'opposition des intérêts qui animent leurs membres ? : les règles

Pérennisation des règles: 3 mécanismes (sanction, accord, légitimité)

77



Approche sociologique

Théorie de l'acteur stratégique

Comprendre un système social par l'action de ses hommes

- **Travailleur et l'organisation ont des objectifs divergents**
- **L'homme jouit d'une liberté (marge de manœuvre) liée aux incertitudes dans l'organisation**

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-Abidjan



Approche sociologique



Théorie identitaire

L'organisation produit des *identités sociales*. Elle contribue aussi à les perdre (chômage).

Les situations de travail construisent des identités
(« fabriquent » des comportements).

R. Sainsaulieu (1985)



Approche sociologique



Théorie culturelle

➤ **L'entreprise crée une culture** (La culture d'entreprise ou corporate culture)

Ensemble de :

- Rites, symboles, codes vestimentaires et linguistiques
- Mémoire collective : histoire vécue ou mythique
- Attitudes partagées, connaissances communes....

qui influencent le comportement de l'homme dans l'entreprise

➤ **La culture macro-sociale a des effets sur l'entreprise**



Approche sociologique

Théorie culturelle

L'organisation est le produit d'une culture. La société *façonne* l'organisation.

| | |
|---|--|
| Allemagne <ul style="list-style-type: none">• Apprentissage valorisé et lien école /entreprise ==> peu de différences de salaires ouvriers /cadres | France <ul style="list-style-type: none">• Diplôme valorisé, statuts et classifications des postes ==> différences de salaires très fortes ouvriers / cadres |
|---|--|



Approche économique

Théorie de la rationalité limitée : *Herbert Simon*

Comment les décisions sont prises dans les entreprises?: de manière rationnelle.

Mais

Cette rationalité est limitée (les hommes commettent des erreurs de jugement et n'atteignent pas toujours les buts qu'ils se sont fixés)

82



Approche économique



Théories contractuelles:

- Théorie des coûts de transaction
- Théorie du nœud de contrats et théorie de l'agence
- Théorie des droits de propriété

83



Approche économique



Théories des coûts de transaction

Toute transaction économique engendre des coûts à sa réalisation (recherche d'info, prévention de l'opportunisme des autres agents etc)

Coûts dus à: la spécificité des actifs, la rationalité limitée, l'asymétrie d'information, et l'opportunisme

84



Approche économique

Théories des droits de propriété:

Organisation= ensemble de contrats régissant les relations entre agents internes (employés), et entre agents internes & externes

Tout échange entre **agents** est un échange de droit de propriété sur des biens ou services.

2 dimensions du droit: le droit au rendement résiduel (bénéficiaire du profit) et le droit de contrôle (decider de l'utilisation de l'actif)

85



Les écoles

Théorie des droits de propriété

tout échange entre agents est un échange de droits de propriété sur des objets.

86



Approche cognitive

La mémoire organisationnelle: Cyert et March

L'apprentissage organisationnel : Argyris , Schön et Nonaka

Les compétences clefs : Hamel et Prahalad

87



Approche cognitive

La mémoire organisationnelle & L'apprentissage organisationnel

Mémoire organisationnelle :

- Stock de connaissances qui engendre apprentissage organisationnel (statique)
- Processus d'évaluation, capitalisation, dvpt & partage connaissances (dynamique)

Apprentissage organisationnel= processus social d'interactions entre individus pour acquisition ou production de nouvelles connaissances organisationnelles



Approche cognitive

La mémoire organisationnelle & L'apprentissage organisationnel

Lieux de stockage : mémoires individuelles, pc, rapports, manuels de procédures ...

Outils de gestion de la mémoire :

- 1 outils d'évaluation des savoirs (assessment session, évaluation annuelle)
- 2. Outils de capitalisation, de développement et de partage : mentoring, KM

89



Approche cognitive

Théories des compétences clefs : Hamel et Prahalad

90



Les nouvelles formes d'organisation de l'entreprise



La nouvelle organisation industrielle

L'émergence d'un nouveau modèle industriel

- Le management par projet
- Le management par processus
- L'organisation par réseaux
- Le management des connaissances
- Le management de la qualité
-

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-Abidjan



Le management par projet

La mobilisation des expertises sur :

- un objectif (management de projet)
- plusieurs objectifs (management par projet)

Typologie des projets

- Production unitaire** (programmes aéronautiques, immobilier, grands ouvrages d'art...)
- Conception de produits nouveaux** (variété et renouvellement des produits)
- Opérations exceptionnelles complexes d'envergure** (changement de système de gestion, participation à un salon...)

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-Abidjan



Le management par processus

Coopération transversale ou inter-fonctions ou inter-services (non à la spécialisation des personnes)

Consiste à enrichir la vision des activités ou superposer :

- la vision par grandes fonctions
- la vision transversale regroupant les activités contribuant à une même finalité

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-Abidjan



Le management par processus

L'émergence de la structure transversale

1. La démarche qualité (la démarche préventive est processuelle)
2. Processus de production (les producteurs ont toujours géré des processus)
3. La chaîne de valeur (offre d'avantages: coûts, différenciation; voisin de processus)
4. Processus d'innovation et gestion du temps (organisation concurrente; structure matricielle ou transversale)
5. Maîtrise de la complexité (environnement dynamique: décentralisation ou principe de subsidiarité des organisations transversales: principe de l'organisation transversale)

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-Abidjan



L'organisation par réseaux

Les formes:

- Partenariats
- Alliance
- Coopération interentreprise
- Franchise commerciale

➔ Réduire coûts de transaction

Ensemble de personnes/entreprises mettant en œuvre de façon coordonnée des actions à divers endroits.

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-Abidjan



Le management des connaissances

L'apprentissage organisationnel , un processus de :

- acquisition
- stockage
- traitement des informations
- diffusion de la connaissance et des pratiques nouvelles pour remodeler en permanence l'organisation

3 voies de l'apprentissage:

- **La génération** (fondateurs et air du temps)
- **Le transfert** (entreprise- entreprise)
- **L'activité** (accumulation d'expériences ou d'expérimentation)

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-Abidjan



Le management de la qualité

Pour accroître la performance de l'entreprise :

- **du contrôle de conformité des produits**
- **de la maîtrise des processus**
- **à une transformation culturelle et managériale profonde intégrant (satisfaction des clients, des partenaires, de l'environnement et de l'intérêt collectif)**

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-Abidjan