

PATRICK CLOUDY

**ORGANISONS
NOTRE VIE !**



EDITIONS

Partie 1 :

Résumé de l'introduction à la gestion des organisations

Définition

Une organisation est un groupement humain organisé, qui met en œuvre des moyens matériels et financiers, pour produire ou vendre des biens et/ou des services et satisfaire ainsi les besoins des consommateurs.

Objectifs

L'organisation poursuit deux objectifs :

- au niveau économique : la réalisation de profits ;
- au niveau social : la création d'emplois, la rémunération du personnel et la contribution à la formation des employés.

Diversité des organisations

On peut regrouper les organisations en trois catégories principales :

- Les organisations publiques : elles ont pour activité principale de rendre des services non payants à la collectivité.
- Les associations : elles produisent des biens et/ou des services sans rechercher de profits.
- Les entreprises : elles ont pour activité principale la production et la vente de biens et de services dans le but d'en retirer des profits.

Les fonctions et les services de l'organisation

L'organisation effectue chaque jour de multiples opérations : achats de marchandises ou de matières premières, fabrication, ventes de biens ou prestations de services, rémunération du personnel, etc. Ces différentes tâches sont regroupées en fonctions :

- de direction (ou de management)
- commerciale
- financière
- sécurité
- administrative
- technique (ou de production)
- personnel (ou ressources humaines)

Chaque fonction est assurée par un ou plusieurs services (ensemble de moyens humains et matériels.)

La structure de l'organisation

L'ensemble des services d'une entreprise (d'une administration ou d'une association), leur organisation et les relations qui existent entre eux constituent sa structure.

Il n'existe pas de structure type ; chaque organisation possède sa propre structure qui est fonction de sa taille, de la nature de ses activités.

Les principales structures organisationnelles sont les suivantes :

- Structure organisationnelle hiérarchique
- Structure organisationnelle fonctionnelle
- Structure organisationnelle horizontale ou plate
- Structure organisationnelle divisionnelle
- Structure organisationnelle matricielle
- Structure organisationnelle basée sur l'équipe
- Structure organisationnelle en réseau

Le choix de la structure organisationnelle la plus appropriée dépend de plusieurs facteurs, tels que la taille de l'organisation, la nature de ses activités, ses objectifs stratégiques, son environnement externe, etc.

Chapitre 1 : Les finalités et les parties prenantes de l'entreprise

Finalités de l'entreprise

Les finalités de l'entreprise sont les objectifs qu'elle se fixe. Elles peuvent être de nature économique, sociale ou sociétale.

- **Finalité économique** : l'entreprise a pour finalité de produire des biens ou des services et de les vendre afin de réaliser des profits.
- **Finalité sociale** : l'entreprise a pour finalité de contribuer au bien-être social de ses employés et de la société dans son ensemble. Cela peut se traduire par la mise en place de politiques sociales (conditions de travail, rémunération, formation, etc.), la participation à des actions caritatives ou la défense de causes sociales.
- **Finalité sociétale** : l'entreprise a pour finalité de contribuer au développement durable de la société. Cela peut se traduire par la réduction de son impact environnemental, la promotion de la diversité et de l'inclusion, etc.

Satisfaction du client

La satisfaction du client est un objectif essentiel pour l'entreprise, car elle conditionne sa réussite commerciale. L'entreprise doit donc mettre en place des actions pour satisfaire les besoins et les attentes de ses clients.

Les parties prenantes de l'entreprise

Les parties prenantes de l'entreprise sont les personnes ou les organisations qui ont un intérêt dans son activité. Elles peuvent être internes (employés, actionnaires, etc.) ou externes (clients, fournisseurs, concurrents, pouvoirs publics, etc.).

Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes postule que l'entreprise doit tenir compte des intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes pour être durablement prospère.

Influence des parties prenantes

Les parties prenantes peuvent influencer l'entreprise de différentes manières, notamment en :

- **Acheter ou boycotter ses produits ou services**

- **Investir ou retirer leurs investissements**
- **Participer à des actions de lobbying ou de contestation**

Enjeux liés aux intérêts des parties prenantes

Les intérêts des parties prenantes peuvent parfois être contradictoires. L'entreprise doit donc trouver des solutions pour concilier ces intérêts, ce qui peut être difficile.

Michel Crozier

Michel Crozier est un sociologue français qui a étudié les organisations. Il a notamment développé la théorie des jeux, qui postule que les acteurs d'une organisation sont en compétition pour obtenir des ressources et des pouvoirs.

RSE

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui désigne l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les activités des entreprises.

Chapitre 2 : L'environnement de l'entreprise

L'environnement de l'entreprise

L'environnement de l'entreprise est constitué de l'ensemble des facteurs internes et externes qui influencent son activité.

L'environnement interne

L'environnement interne est constitué des facteurs qui sont sous le contrôle de l'entreprise. Il comprend notamment :

- **Les ressources humaines**
- **Les ressources matérielles**
- **Les ressources financières**
- **La culture d'entreprise**

L'environnement externe

L'environnement externe est constitué des facteurs qui sont hors du contrôle de l'entreprise. Il comprend notamment :

- **L'environnement économique**
- **L'environnement juridique**
- **L'environnement technologique**
- **L'environnement social**
- **L'environnement environnemental**

Analyse de l'environnement de l'entreprise

L'entreprise doit analyser son environnement afin d'identifier les opportunités et les menaces qui y sont présentes.

L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL est un outil qui permet d'analyser l'environnement externe de l'entreprise. Elle prend en compte les facteurs suivants :

- **Politiques**
- **Économiques**
- **Socioculturels**
- **Technologiques**
- **Écologiques**

L'analyse SWOT

L'analyse SWOT est un outil qui permet d'analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise. Elle prend en compte les facteurs suivants :

- **Forces**
- **Faiblesses**
- **Opportunités**
- **Menaces**

Innovation

L'innovation est un facteur important pour la compétitivité de l'entreprise. Elle peut prendre différentes formes, notamment :

- **L'innovation de produit**
- **L'innovation de processus**
- **L'innovation commerciale**

Chapitre 3 : La culture d'entreprise

Définition

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de croyances et de comportements partagés par les membres d'une organisation. Elle est une force invisible qui influence le fonctionnement de l'entreprise et le comportement des employés.

Rôle de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise joue un rôle important à différents niveaux :

- **Auprès des employés**

La culture d'entreprise définit les normes et les attentes de l'organisation. Elle contribue à créer un sentiment d'appartenance et de cohésion au sein de l'équipe. Elle peut également motiver les employés et favoriser leur implication.

- **Vis-à-vis de la concurrence**

La culture d'entreprise peut être un avantage concurrentiel. En effet, elle peut contribuer à créer une identité forte et unique pour l'entreprise, ce qui peut la différencier de ses concurrents.

- **Auprès du grand public**

La culture d'entreprise peut également influencer la perception de l'entreprise par le grand public. En effet, les clients et les partenaires peuvent être attirés par une entreprise qui a une culture forte et positive.

Les composantes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est composée de différents éléments, notamment :

- **L'histoire**

L'histoire de l'entreprise est un élément important de sa culture. Elle raconte la façon dont l'entreprise a été créée et comment elle a évolué au fil du temps. L'histoire de l'entreprise peut influencer les valeurs et les croyances des employés.

- **La vision**

La vision de l'entreprise est sa représentation de l'avenir. Elle définit ce que l'entreprise veut devenir. La vision de l'entreprise peut inspirer les employés et les motiver à atteindre les objectifs de l'entreprise.

- **Les valeurs**

Les valeurs sont les principes fondamentaux qui guident l'action de l'entreprise. Elles sont partagées par tous les membres de l'entreprise. Les valeurs de l'entreprise peuvent contribuer à créer un environnement de travail positif et productif.

Les manifestations de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise se manifeste à travers différents éléments, notamment :

- **Les symboles**

Les symboles sont des éléments visibles de la culture d'entreprise. Ils peuvent être des éléments physiques, tels que le logo de l'entreprise, ou des éléments comportementaux, tels que le code vestimentaire. Les symboles peuvent contribuer à renforcer les valeurs de l'entreprise.

- **Les rites**

Les rites sont des événements récurrents qui ont une signification particulière pour l'entreprise. Ils peuvent être des événements formels, tels qu'un séminaire d'intégration pour les nouveaux employés, ou des événements informels, tels que la fête de Noël de l'entreprise. Les rites peuvent contribuer à renforcer les valeurs et les croyances de l'entreprise.

- **Les mythes, légendes et histoires**

Les mythes, légendes et histoires sont des récits qui transmettent les valeurs et les croyances de l'entreprise. Ils peuvent être des récits réels ou fictifs, mais ils ont toujours une signification importante pour l'entreprise. Les mythes, légendes et histoires peuvent contribuer à créer un sentiment d'appartenance et de fierté au sein de l'entreprise.

Les limites de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise peut être un atout important pour l'entreprise, mais elle peut également présenter des limites. En effet, une culture d'entreprise trop rigide peut être un obstacle à l'innovation et au changement. De plus, une culture d'entreprise mal définie peut être source de confusion et de conflit au sein de l'entreprise.

Conclusion

La culture d'entreprise est un élément important de la vie d'une organisation. Elle peut avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise, le bien-être des employés et la perception de l'entreprise par le grand public. Il est important pour les entreprises de bien comprendre leur culture d'entreprise et de la faire évoluer en fonction de leurs besoins.

Peter Drucker, un théoricien du management américain, a été un pionnier dans l'étude de la culture d'entreprise. Il a défini la culture d'entreprise comme "l'ensemble des valeurs, des croyances et des

normes qui guident les actions des membres d'une organisation". Il a également souligné l'importance de la culture d'entreprise pour la performance de l'entreprise.

Partie 2

Chapitre 4 : La démarche et le diagnostic stratégique

Qu'est-ce que la stratégie ?

La stratégie est un ensemble de choix et de décisions qui orientent l'action d'une organisation à long terme. Elle définit la mission, les objectifs et les moyens de l'organisation.

Les différentes étapes d'une démarche d'analyse stratégique

La démarche d'analyse stratégique comprend quatre étapes principales :

1. **Le diagnostic externe** : il consiste à analyser l'environnement de l'organisation, ses forces et ses faiblesses.
2. **Le diagnostic interne** : il consiste à analyser les ressources et les compétences de l'organisation.
3. **L'élaboration des objectifs** : il s'agit de définir les objectifs que l'organisation souhaite atteindre.
4. **La formulation de la stratégie** : il s'agit de définir les moyens par lesquels l'organisation va atteindre ses objectifs.

Le modèle L.C.A.G. et ses 4 étapes

Le modèle L.C.A.G. est un modèle d'analyse stratégique qui permet de structurer la démarche d'analyse stratégique. Il comprend quatre étapes :

5. **L'analyse des forces et faiblesses** : elle consiste à analyser les ressources et les compétences de l'organisation.
6. **L'analyse des opportunités et des menaces** : elle consiste à analyser l'environnement de l'organisation.
7. **Le choix des objectifs** : il s'agit de définir les objectifs que l'organisation souhaite atteindre.
8. **La formulation de la stratégie** : il s'agit de définir les moyens par lesquels l'organisation va atteindre ses objectifs.

Les principaux éléments d'un diagnostic externe de l'entreprise

Le diagnostic externe de l'entreprise comprend l'analyse des éléments suivants :

- **L'environnement global** : il s'agit de l'environnement général dans lequel l'organisation évolue, notamment l'économie, la politique, la société, la technologie.
- **Les forces concurrentielles** : elles sont les facteurs qui influencent la concurrence dans le secteur d'activité de l'organisation.

- **Les facteurs clés de succès** : ils sont les éléments indispensables pour réussir dans un secteur d'activité donné.

L'analyse des ressources avec actifs tangibles et intangibles

Les ressources de l'entreprise peuvent être classées en deux catégories : les actifs tangibles et les actifs intangibles.

- **Les actifs tangibles** sont des ressources physiques, telles que les bâtiments, les équipements, les stocks.
- **Les actifs intangibles** sont des ressources non physiques, telles que la marque, la réputation, le savoir-faire, la culture d'entreprise.

L'analyse des compétences

Les compétences de l'entreprise sont ses capacités à réaliser des activités avec succès. Elles peuvent être classées en deux catégories : les compétences techniques et les compétences managériales.

- **Les compétences techniques** sont les capacités de l'entreprise à produire des biens ou des services.
- **Les compétences managériales** sont les capacités de l'entreprise à gérer ses ressources et ses activités.

Le management stratégique des ressources et des compétences

Le management stratégique des ressources et des compétences consiste à identifier, développer et exploiter les ressources et les compétences de l'entreprise de manière à lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Chapitre 5 – Le processus de décision et les choix stratégiques de l'entreprise

Les étapes de la décision stratégique

Le processus de décision stratégique comprend quatre étapes principales :

9. **L'intelligence** : il s'agit de collecter et d'analyser les informations nécessaires à la prise de décision.
10. **La modélisation** : il s'agit de développer des scénarios et des alternatives possibles.
11. **Le choix** : il s'agit de sélectionner la meilleure alternative.
12. **La mise en œuvre** : il s'agit de mettre en œuvre la décision.

Les différents types de décisions

Les décisions stratégiques peuvent être classées en trois catégories :

- **Les décisions stratégiques** : elles définissent l'orientation à long terme de l'entreprise.
- **Les décisions tactiques** : elles concernent la mise en œuvre des décisions stratégiques.
- **Les décisions opérationnelles** : elles concernent le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Processus de décision et la rationalité limitée du décideur

Le processus de décision stratégique est souvent influencé par la rationalité limitée du décideur.

