





# Gestion des personnes

2021-2022

## **Leçon 5 : Gérer les organisations et les processus**

# L'ordre des leçons

- Leçon 1 : se connaître
- Leçon 2 : se gérer
- Leçon 3 : gérer les autres
- Leçon 4 : gérer les projets (et les personnes concernées)
- **Leçons 5 & 6 : les organisations & processus**
- Leçon 7 : la concertation sociale
- Leçon 8 : les grands enjeux contemporains du monde du travail

## Le contenu de cette leçon

- Le contexte général : comment est organisée une entreprise ?
- Evolution historique – le cas particulier du modèle rhénan.
- Comprendre la gouvernance et la culture d'entreprise
- Les critiques envers l'entreprise technocratique
- Quelques actions concrètes pour transformer la culture d'entreprise

**Le contexte général :  
comment est  
organisée une  
entreprise ?**

# L'organisation d'une entreprise

- Le code de droit économique définit 3 formes d'entreprise :
  - Personne physique > activité professionnelle comme indépendant
  - **Personne morale**
  - Toute autre organisation sans personnalité juridique (longue liste d'exclusions)
- Mettre en vente sur le marché des biens ou services

# L'organisation d'une entreprise (schéma simplifié)

- L'entreprise **personne morale**
  - Des associés qui mettent en commun un capital (risque) pour réaliser un objet social, la commercialisation de biens ou services
  - Ce capital est divisé en actions > actionnaires
  - Les actionnaires se réunissent (au moins) 1X / an en assemblée générale
  - Ils nomment des administrateurs qui se réunissent (au moins) 1x par mois en conseil d'administration



# L'organisation d'une entreprise (schéma simplifié)

- L'entreprise **personne morale**
  - Un des administrateurs est "l'administrateur délégué"...délégué pour la gestion quotidienne de l'entreprise (= patron de l'entreprise, CEO,...)
  - Afin de réaliser concrètement l'objet social, càd la commercialisation des biens ou services
  - Grâce à du personnel et de l'équipement

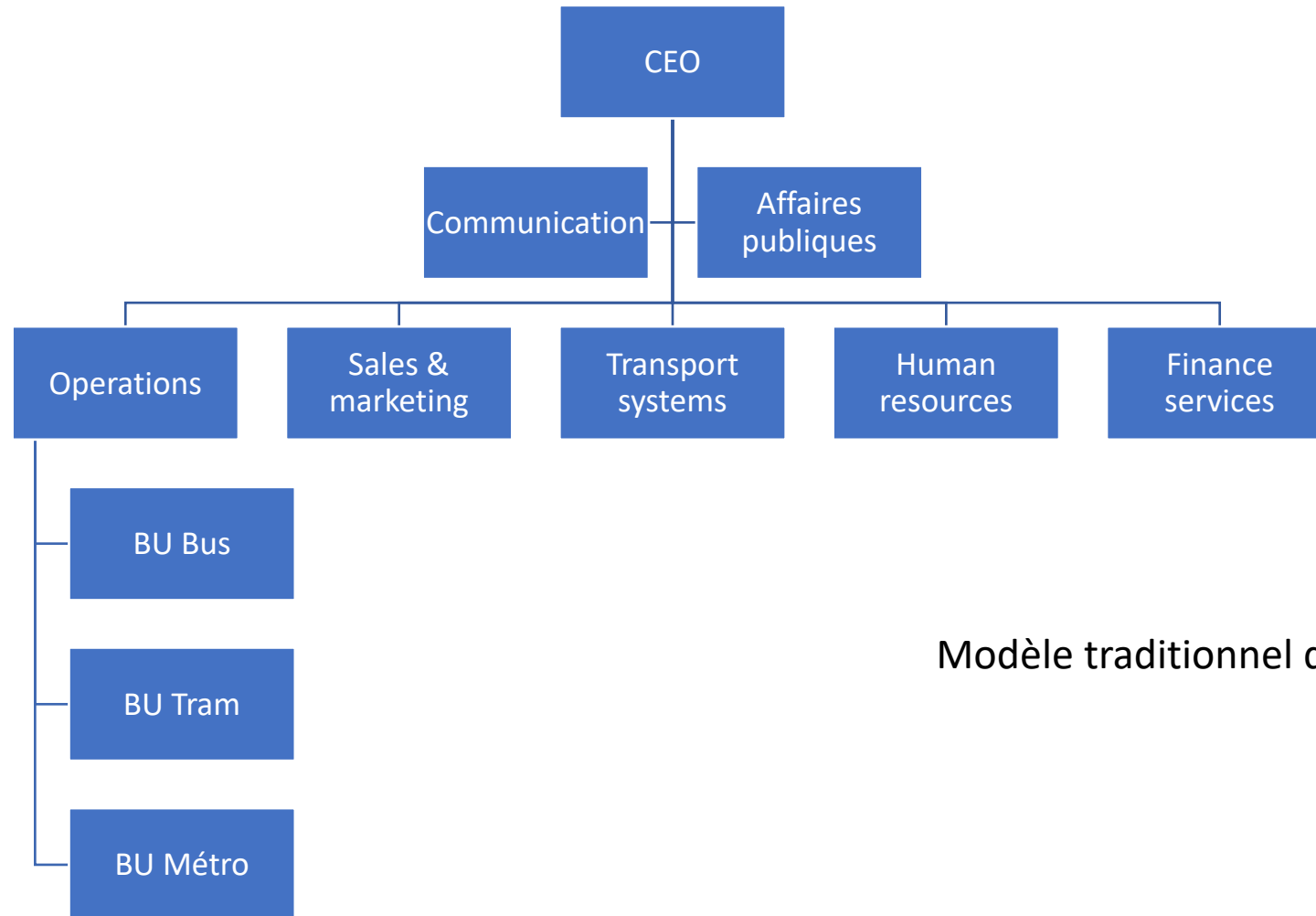


# L'organisation d'une entreprise (schéma simplifié)

- L'entreprise **personne morale**
  - l'administrateur délégué s'entoure de directeurs et directrices qui se réunissent en comité de direction (executive committee...) en général 1x par semaine
  - L'organigramme de l'entreprise est la présentation graphique de sa structure



# L'organisation d'une entreprise (schéma simplifié)



Modèle traditionnel d'organigramme



# L'organisation d'une entreprise (schéma simplifié)

- L'entreprise **personne morale**, ce sont deux groupes d'acteurs internes
  - Les actionnaires qui apportent leur capital et prennent un risque (de le perdre)
  - Le personnel qui apporte son travail (et qui a ses représentants DS/CE/CPPT)



**L'évolution  
historique 'le cas  
particulier du  
modèle Rhénan'**

# L'évolution historique (N. Kondratieff)

Management Humain : chapitre 1

- Ancien régime (av 1789) : logique de métier
- 1790 – 1849 : logique entrepreneuriale
- 1850 – 1896 : logique industrielle
- 1897 – 1944 : logique planificatrice
- 1945 - 2000 : logique bureaucratique puis de flexibilité
- 2000 – aujourd'hui : logique “agile”



# L'évolution historique (N. Kondratieff)

Management Humain : chapitre 1

- 2000 – aujourd'hui : logique "agile"
  - Une suite de grandes crises : 2000 *bulle internet*, 2007 *subprimes*, 2009 *crise des dettes publiques*, 2020 *Pandémie (syndemie) Covid*
  - Difficultés sociales de plus en plus grandes dans le monde du travail (cf. leçon 3)
  - Questionnement du modèle capitaliste traditionnel



# L'évolution historique : le modèle rhénan

- Un des enjeux de la gestion des entreprises : comment concilier les intérêts de deux groupes d'acteurs de l'entreprise > Les actionnaires et les travailleurs ?
- Trois approches traditionnelles :
  - GB / USA : le jeu du marché surtout > offre et demande > aussi pour le travail > individualisme
  - F : l'Etat régule le fonctionnement de l'économie et du travail





# L'évolution historique : le modèle rhénan

- Modèle Rhénan (CH / D / A / B / NL / L)
  - Un modèle équilibré entre capital et travail : “win win”
  - Etat concède aux partenaires sociaux une grande autonomie régulatrice :
    - Conseil national du travail / Conseil central de l'économie
    - Comité de gestion paritaires (BNB, ONSS, ONEm,...)
    - Conventions collectives du travail
  - Modèle en difficulté 1990 – aujourd'hui
  - Modèle à réinventer ?

## LE MANIFESTE TRAVAIL

DÉMOCRATISER  
DÉMARCHANDISER  
DÉPOLLUER

ISABELLE FERRERAS  
JULIE BATTILANA  
DOMINIQUE MÉDA

SEUIL

**Comprendre la  
gouvernance et la  
culture d'entreprise**

# La gouvernance et la culture d'entreprise

Management Humain : chapitre 5  
(culture organisationnelle)

## La gouvernance d'une entreprise :

“La gouvernance d'entreprise recouvre un ensemble de règles et de comportements qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées.” (*Code belge de gouvernance d'entreprise*)

“ La gouvernance d'entreprise fait principalement référence aux relations entre les actionnaires d'une entreprise, son conseil d'administration, la direction et les autres parties prenantes (interne et externe) de l'entreprise.

- La gouvernance d'entreprise vise une répartition des compétences et des responsabilités adéquates pour une bonne gestion. Elle vise à améliorer l'efficacité, la qualité, la transparence, la diffusion de l'information, les relations entre les parties prenantes, un traitement équitable entre les actionnaires et un renforcement de la confiance des investisseurs.” (<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/responsabilite-societale-de/la-gouvernance-dentreprise>)



# La gouvernance et la culture d'entreprise

Management Humain : chapitre 5  
(culture organisationnelle)

## La culture d'entreprise :

- Au-delà des organes et de leurs règles formelles de fonctionnement,
- Les comportements, les valeurs, les croyances, l'identité collective propres à une organisation (et différents d'une autre organisation exerçant les mêmes activités)
- Cf. E. Schein – les 3 dimensions de la culture d'entreprise
  - Artefacts : codes vestimentaires, langage,....
    - Delhaize : code vestimentaire par grande chaleur – STIB : nouveau siège social & tenue vestimentaire
  - Normes et valeurs partagées : charte des valeurs de l'entreprise, éthique & déontologie,...
    - Delhaize > < STIB : “emprunter dans la caisse” = faute grave ?
  - Croyances fondamentales: sur le fonctionnement de l'entreprise, sur la façon de gérer les problèmes, sur la vision du fonctionnement humain....
    - RTBF > méfiance > mythe du héros



# La gouvernance et la culture d'entreprise

Management Humain : chapitre 5  
(culture organisationnelle)

La culture d'entreprise :

- Regards critiques sur une forme d'instrumentalisation : embarquer les collaborateurs dans les objectifs de performance fixés par la direction >< multiplicité de (sous)cultures dans une organisation
  - On ne change pas une culture d'entreprise > on change des pratiques de management, de fonctionnement dont émerge une nouvelle culture
- La culture permet de comprendre le fonctionnement d'une organisation...et de s'y intégrer !



# La gouvernance et la culture d'entreprise

Management Humain : chapitre 5  
(culture organisationnelle)

## Le modèle traditionnel

- Fonctionnement pyramidal : au sommet de la hiérarchie, ceux qui décident – à la base ceux qui exécutent – entre les deux les managers et comme contre-poids, les organisations syndicales
- Une culture d'entreprise encore marquée par la dimension juridique de la relation de travail (cf. lien de subordination) – management autoritaire
  - Focus sur la performance économique voire financière
- Une concertation sociale qui se caractérise par le rapport de force
- Une élévation spectaculaire du niveau de vie (dans les pays riches)...au prix de souffrances sociales et environnementales ?



# Les critiques envers l'entreprise technocratique

# Les critiques envers l'entreprise bureaucratique

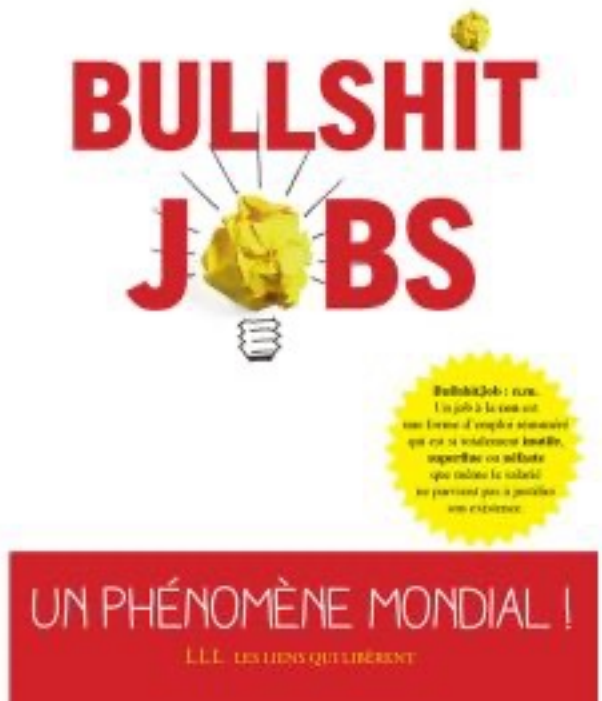
- Le modèle de fonctionnement pyramidal avec ses strates intermédiaires de management : éloignement grandissant entre les acteurs de terrain et la direction > perte de sens
- Le travail tertiaire et les métiers de la connaissance détronent les métiers industriels et agricoles
- Une place grandissante du “comment” vs le “quoi”, le “qui” (outils de management : reporting, processus, balanced score card,...)
- Poids grandissant de la financiarisation sur le travail réel le "pourquoi"
- Les comportements “EGO” dans les (hautes) spheres : jeux politiques





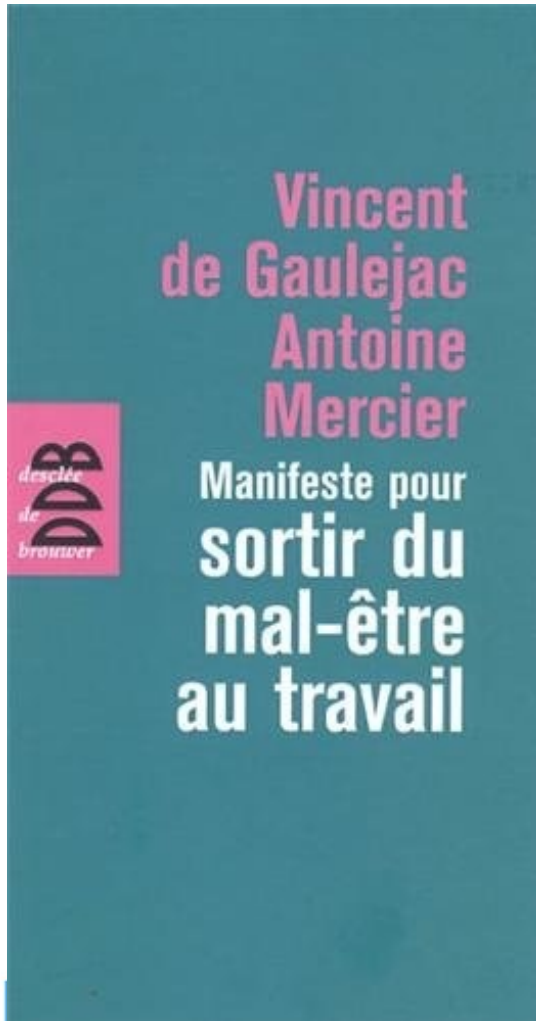
# Les critiques envers l'entreprise bureaucratique

DAVID GRAEBER



- Bullshit jobs : “Les jobs à la con”
  - Des métiers qui n’ont pas de sens et dont la disparition ne causerait pas de problème
  - Qui occultent les métiers qui ont du sens mais qui sont peu reconnus dans notre société et dans nos entreprises
    - Cf Covid : infirmiers, boulangers, éboueurs, agriculteurs,...
- Service mécanographique STIB

# Les critiques envers l'entreprise bureaucratique



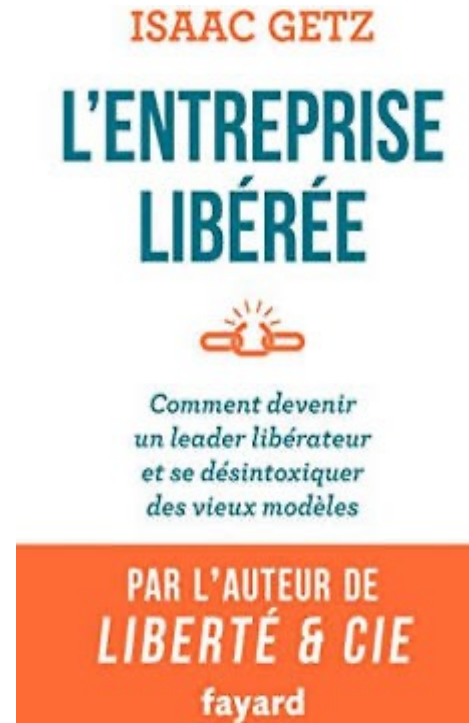
Le management rend-il fou ?

Le culte de la performance (économique – financière) est-il une prime à la tricherie ?

- <https://www.youtube.com/watch?v=TIMQgHAn7Bs>

**Les réactions :  
l'entreprise libérée  
ou l'entreprise  
délibérée ?**

# Les entreprises libérées



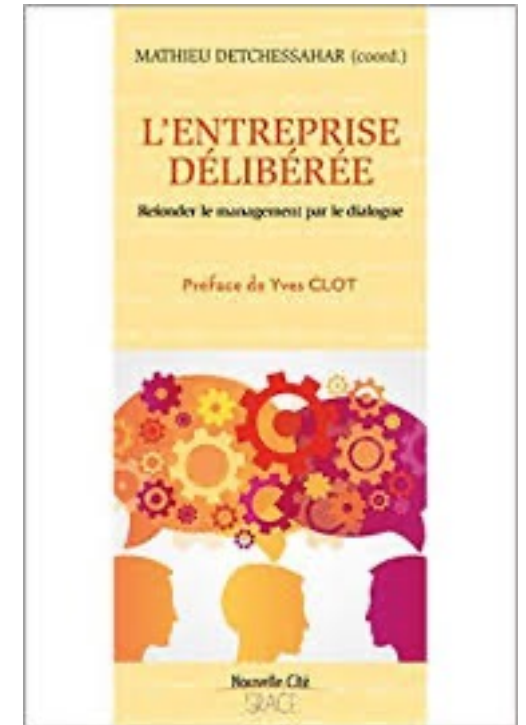
- Rendre une grande autonomie aux travailleurs (moins de managers)
- Passer du management du comment au management du pourquoi
- Une autre posture personnelle
- Repenser les processus et outils de management

F. Laloux : [https://www.youtube.com/watch?v=8dAqCB\\_itvs](https://www.youtube.com/watch?v=8dAqCB_itvs)  
(version longue : <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>)

# L'entreprise délibérée

## M. Detechessahar :

- Contre-pied de l'entreprise libérée : il faut encore des managers
- Mais ils doivent pouvoir retrouver du temps pour gérer le travail réel avec leurs équipes
  - MBO & bonus individuels (Belfius)
- Et (re)trouver du temps pour le dialogue avec les équipes (dialoguer = écouter)
  - Entretiens de fonctionnement (Belfius)



**Quelques actions  
concrètes pour  
transformer la  
culture d'entreprise**

# L'entreprise collaborative

## R. Collart & M. Benedick:

- Ouvrage de méthodologie de la transformation d'une entreprise traditionnelle vers l'entreprise collaborative (>< participative)
- Fiches outils en appui du management collaboratif



# L'entreprise agile

## L. Barets & M. Duchateau :

- Ouvrage de méthodologie en matière de pratiques participatives et agiles
  - “Tourner en rond pour aller droit au but”
  - Décision au consentement
  - Election sans candidat

