

## MANAGEMENT

## Construire une organisation performante

À RETENIR ► Les organisations (entreprises, CODIR, services, groupes projet) sont des ensembles complexes et vivants. Comprendre comment fonctionnent ces groupes permet d'identifier les leviers sur lesquels agir en priorité, pour en améliorer la performance. ► La Théorie Organisationnelle de Berne est un modèle puissant et cohérent qui analyse la dynamique d'une organisation. Nous allons voir aujourd'hui les 3 premières des 5 composantes de cette démarche.

### L'environnement, facteur d'influence de l'organisation

On retrouve, dans cette composante, tout ce qui est à l'extérieur de l'organisation et qui influence la vie, le travail et la façon de travailler de l'Organisation. Il s'agit des clients, des concurrents, des fournisseurs, des réglementateurs, des autres services... L'une des tâches majeures du dirigeant de l'Organisation est de connaître personnellement son environnement, de définir sa stratégie et d'ajuster l'Organisation à la stratégie. J'ai ainsi accompagné une organisation en difficulté dont le directeur était trop accaparé par des enjeux internes opérationnels et financiers et n'avait pas vu évoluer la demande de ses clients et l'offre de nouveaux concurrents.

### Le leadership, élément clé

Toute organisation pour bien fonctionner a besoin d'un leader reconnu et efficace. Qui est le leader en titre ? De quels

pouvoirs dispose-t-il réellement pour exercer son leadership ? Quel est son style de management ? En tant que leader, est-il reconnu par l'environnement et ses équipes ? Qui sont ses bras droits ? Sont-ils loyaux ou au contraire cherchent-ils à le fragiliser ? Quel est le rôle des services fonctionnels ? Comment sont-ils perçus ? Quelle est leur valeur ajoutée ? J'ai ainsi coaché un responsable d'un service à la demande de son dirigeant. Ce chef de service pratiquait un management trop directif avec beaucoup de contrôle, afin d'atteindre les objectifs ambitieux de son directeur. Mais le problème principal venait du fait que ce responsable de service n'avait que très peu de pouvoir délégué par son directeur. De plus, son directeur occupait précédemment son poste et continuait à intervenir directement auprès des équipes et sur l'opérationnel, ce qui fragilisait le leadership de son chef de service. Ce dernier était alors obligé de faire preuve d'"autoritarisme" pour exercer son leadership. L'enjeu du coaching n'était donc pas de travailler sur les postures managériales du chef de service mais d'abord sur la clarification des rôles et des délégations.



### La structure et la culture organisent l'activité du groupe

On trouve dans cette composante l'ensemble des éléments qui, de façon formelle ou informelle, structure l'activité au sein de l'organisation. Existe-t-il un organigramme et des fiches de postes ? Quels sont les objectifs existants ? Sont-ils cohérents par rapport à la situation de l'Environnement ? Comment sont-ils perçus ? Comment le travail est-il évalué ? Quels sont les procédures en place ? Comment sont-elles perçues, comment évoluent-elles ? Comment sont conduites les réunions et sont-elles efficaces ? (ordre du jour, compte rendu...) Comment doit-on se comporter pour être accepté en tant que nouvel arrivant ? J'ai ainsi accompagné une start-up en forte croissance avec une culture très informelle et orale et qui rencontrait des difficultés à organiser le travail au vu de la croissance des effectifs et de son expansion géographique. Nous avons travaillé sur la gouvernance et notamment sur la mise en

place de réunions de CODIR, de tableaux de bord de pilotage. Il a été également nécessaire de faire évoluer les valeurs tout en préservant la culture start-up, ADN de l'entreprise. Dans le même thème, j'observe souvent dans le monde associatif et dans les collectivités locales des difficultés et des résistances à formaliser, structurer l'activité, ce qui génèrent de nombreux dysfonctionnements. Les procédures, quand elles existent, sont peu ou pas appliquées, le travail et l'activité sont peu évalués et pilotés. L'organisation et les collaborateurs manquent de cap et de cadre. En synthèse, le rôle du Leader est d'adapter la stratégie à l'Environnement et d'organiser et piloter le travail de la manière la plus efficace qui soit, pour délivrer ce qui est attendu par l'Environnement. Nous verrons le mois prochain, les deux dernières composantes, que sont les membres et le travail et les différentes interactions entre les 5 composantes.

Marc-Henri DROUIN,  
coach certifié, spécialisé dans  
le management de la performance.

Booster, mh.drouin@booster.re

LA CCI RÉUNION ENTREPRENDRE SE FORMER INNOVER SE DÉVELOPPER S'INFORMER



**CCI RÉUNION : ATELIER JURIDIQUE DE L'ENTREPRENEUR**

Bénéficiez de conseils d'experts et de solutions pratiques avec ce nouvel atelier juridique animé par **Maître Jean-Patrice SELLY**, Avocat du Barreau de Saint-Denis.

**L'IMPORTANT DU CONTRAT DANS LES RELATIONS INTERNATIONALES**

**MERCREDI 25 MAI 2016**  
**De 8h30 à 11h30**  
CCI de la Réunion - Hôtel consulaire  
5 B rue de Paris à Saint-Denis

**POUR VOUS INSCRIRE**  
Tél : 0262 94 21 58  
maisonentreprisenord@reunion.cci.fr



**EIG**  
Finances Réunion

# Financez vos projets!

**Regroupez vos crédits et obtenez de la trésorerie**  
Que vous soyez propriétaires, locataires, ou logés à titre gratuit\* (\*sous conditions)

Nous regroupons tous vos crédits sans changer de banque :

- Revolving, prêt personnel,
- Découvert bancaire, crédit immobilier.

Vous pouvez également demander une trésorerie dans le cadre du rachat de crédit et ainsi financer de nouveaux projets (travaux, étude, voiture...)

Avec un seul prêt et 1 seule mensualité  
**Maîtrisez votre budget!**

**NOUVEAU !!**  
Si vous avez des rejets de prélèvements, des retards d'impôt avec Avis Tiers Détenteur, nous avons également des solutions pour vous que vous soyez propriétaires ou locataires



**EIG FINANCES Réunion**  
CENTRE D'AFFAIRES CADJEE  
62, Boulevard du Chaudron  
97490 SAINTE CLOTILDE

**www.eig-finances-reunion.com** N° tél. **02 62 10 73 48**

Un crédit vous engage et doit être remboursé. Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager. Aucun versement de quelque nature que ce soit, ne peut être exigé d'un particulier, avant l'obtention d'un ou de plusieurs prêts d'argent. La diminution du montant des mensualités entraîne l'allongement de la durée de remboursement et majore le coût total du crédit. La réduction dépend de la durée restante des prêts rachetés. Sous réserve d'étude et d'acceptation par l'organisme prêteur. A réception de l'offre, le client dispose d'un délai de réflexion de 10 jours pour l'offre soumise au régime Scrievener 2 et d'un délai de rétractation de 14 jours pour l'offre soumise au régime hors Loi Scrievener.