

Les rôles du manager (Mintzberg)

Rôles interpersonnels

- **Symbole** : accueillir des visiteurs, signer des documents officiels, ... (obligation d'accomplir certaines tâches routinières juridiques ou sociales)
- **Leader** : motiver et encourager le personnel, responsable de l'embauche, de la formation,...
- **Agent de liaison** : conserver le réseau naturel de contacts externes et d'informateurs offrant faveurs et renseignements utiles

Rôles informationnels

- **Observateur actif** : rechercher et recevoir des informations afin de mieux cerner l'organisation et son environnement
- **Diffuseur** : transmettre des informations reçues d'autres employés à des membres de l'organisation
- **Porte-parole** : transmettre des informations à des intervenants externes sur les plans, règles, actions, résultats, ... servir d'expert sur l'activité de l'organisation

Rôles décisionnels

- **Entrepreneur** : rechercher dans l'organisation et son environnement des occasions d'avancer et lancer des projets d'amélioration pour instaurer des changements, contrôler l'élaboration de certains projets
- **Régulateur** : chargé des actions de correction lorsque l'organisation doit faire face à des problèmes majeurs.
- **Répartiteur de ressources** : chargé d'attribuer des ressources en tout genre, en d'autres termes de prendre ou d'approuver toutes les décisions importantes
- **Négociateur** : chargé de représenter l'organisation lors des négociations

Les théories de la motivation

1. La théorie des 2 facteurs de Herzberg

Théorie selon laquelle les besoins de l'employé sont répartis en 2 facteurs, les facteurs d'hygiène et les facteurs moteurs. Les facteurs d'hygiène regroupent les besoins basiques de tout employé tels que la nourriture, aller aux toilettes, la sexualité, le salaire, les conditions de travail ... Les facteurs moteurs quant à eux regroupent l'accomplissement, la reconnaissance, la responsabilité, ... La théorie de Herzberg affirme alors que l'on ne peut être motivé que si on est satisfait, et on est satisfait que si les facteurs d'hygiène sont au vert et que certains des facteurs moteurs le sont également. Si on ne rencontre que les facteurs d'hygiènes, l'employé ne sera pas « insatisfait » mais il ne sera pas pour autant satisfait et donc pas motivé.

2. La théorie X et Y de McGregor

La théorie X affirme que l'employé est quelqu'un de fainéant, qu'il ne veut jamais travailler, qu'il déteste son travail, qu'il faut le contraindre par des menaces, qu'il évite toute responsabilité et qu'il faut le surveiller, qu'il n'a aucune ambition. Tandis que la théorie Y affirme que l'employé est quelqu'un qui est prêt à donner de lui-même dans son travail, qu'il est capable de s'autogérer et de s'autodiscipliner, qu'il assume et cherche à avoir des responsabilités, qu'il est capable de prendre des bonnes décisions.

Ces théories touchent surtout à la vision qu'ont les managers de leurs employés, ainsi on aura des managers X et des managers Y qui agiront en fonction de comment ils voient leurs employés. Il y a un corollaire avec Maslow, on voit que les employés X sont dominés par leurs besoins physiologiques, tandis que les employés Y sont plutôt intéressés par les besoins d'estime et d'appartenance.

3. La pyramide de Maslow

Théorie selon laquelle l'employé aurait différents besoins classés de manière hiérarchique, c'est-à-dire que l'un ne s'exprime pas tant que le précédent n'est pas satisfait. Ces besoins

s'articulent donc selon une pyramide :

1. Auto-accomplissement
2. Estime
3. Appartenance
4. Sécurité
5. Besoins physiologiques

Lorsque l'on veut motiver un employé, il faut d'abord se rendre compte à quel endroit de la pyramide ainsi développée et satisfaire le besoin par lequel il est concerné.

4. La théorie des 3 besoins de McClelland

Il affirme que l'être humain possède 3 besoins :

- le besoin d'accomplissement : *l'envie de se surpasser, de s'accomplir au-delà des normes établies, de se battre pour réussir.*
- le besoin de pouvoir : *le besoin d'imposer aux autres un comportement qu'ils n'auraient pas adopté en temps normal.*
- le besoin d'affiliation : *le désir d'établir des relations interpersonnelles amicales et intimes.*

5. La théorie de l'équité d'Adams (rapport contribution/rétribution)

Théorie selon laquelle les employés évaluent subjectivement ce qu'ils retirent de leur travail par rapport à ce qu'ils y investissent, ils comparent ensuite ce ratio à un référent pertinent. Il y a 3 référents :

- autrui : il s'agit des individus comparables à l'employé (même job, même entreprise, ...)
- système : politique et règles salariales de l'entreprise, ...
- soi : expériences personnelles passées.

6. La théorie du MCE de Hackman et Oldham

Selon le fait que l'individu ait un besoin d'accomplissement personnel plus ou moins développé, cette théorie affirme qu'un employé sera motivé s'il effectue des tâches auxquelles il porte un intérêt, auxquelles sont reliées une responsabilité quant aux résultats et dont il connaîtra les résultats lorsqu'elles seront effectuées (feedback). Cette théorie est fondée sur la définition de cinq dimensions centrales du travail : variété des compétences, identité de la tâche, importance de la tâche, autonomie et feedback.

7. La théorie des attentes de Vroom

Cette théorie émet comme hypothèse que l'individu agit dans l'attente d'un résultat donné et en fonction de l'intérêt qu'il attribue à ce dernier. Elle définit 3 relations :

- le lien effort-performance : *la probabilité aux yeux de l'individu de réaliser une certaine performance demandant un certain effort de sa part.*
- le lien performance-rétribution : *La possibilité, évaluée par l'individu, qu'un niveau de performance donné lui permette d'atteindre un résultat souhaité.*
- l'intérêt : *l'importance que l'individu accorde au résultat ou à la rétribution susceptible de découler de son travail.*

Il découle donc que pour qu'un employé soit motivé (fournisse un *effort*) est fonction du fait qu'il se sente capable de réaliser la tâche demandée (*lien effort-performance*), que s'il en est capable, la rétribution qu'il en recevra soit à la hauteur (*lien performance-rétribution*) et que cette rétribution soit d'un quelconque *intérêt* pour lui.

8. La théorie objectif-trajectoire de House

Théorie selon laquelle il revient au leader d'aider ses subordonnés à atteindre leurs objectifs, en leur donnant les instructions et en leur offrant le soutien nécessaire. Le rapport entre le leader et ses employés sera conditionné par deux facteurs de contingence : **les facteurs environnementaux** et **les facteurs liés à l'individu lui même.**

Les départementalisations

Elles sont au nombres de :

1. Départementalisation par fonction

- simple
 - si besoin d'une expertise particulière, c'est simple d'affecter l'expert dans le secteur désiré
 - économie d'échelle en plaçant des individus dotés de compétences et spécialisations communes dans la même unité
 - conflits entre les secteurs
2. Départementalisation par client
 - responsabilité accrue des performances envers un type de client car toutes les activités liées à une même type de client sont gérées par un seul dirigeant => prise de décision facilitée
 - comparabilité des résultats envers un type de client avec la concurrence (ou avec d'autres clients en interne)
 - meilleure vision des résultats par clients
 - risque de conflits entre les divisions
 - doublon de personnel/technologie
 3. Départementalisation par produit
 - responsabilité accrue des performances du produit car toutes les activités liées à une même catégorie de produit sont gérées par un seul dirigeant => prise de décision facilitée
 - comparabilité des résultats du produit avec la concurrence (ou avec d'autres produits en interne)
 - meilleure vision des résultats par produits
 - risque de conflits entre les divisions
 - doublon de personnel/technologie
 - risque de passer à coté d'innovations si 2 secteurs produits ne sont pas liés alors qu'ils le devraient (comme la télévision et les ordinateurs avant, qui maintenant sont liés)
 4. Départementalisation géographique
 - regroupement en fonction des spécificités géographiques et adaptation aux différences culturelles (et autres, légales par exemple)
 - moins de risque de conflits que dans d'autres départementalisations
 - moins de doublons que dans d'autres départementalisations
 - utile si la clientèle est dispersée mais il faut s'assurer que 2 zones géographiques ne peuvent pas être fusionnées
 5. Départementalisation par processus
 - simple
 - mauvaise vue du résultat final (chacun se braque sur sa partie du produit)
 - pas très souple lorsque l'environnement de l'organisation n'est pas stable
 - peut donner lieu à une certaine incohérence (une porte mal construite que l'on peint quand même)
 6. Départementalisation par équipe/projet
 - augmente la rapidité de production de certaines demandes (comme l'obtention d'un prêt dans une banque qui prenait longtemps avec une structure par fonction et qui est beaucoup plus rapide avec la structure par équipe)
 - structure pas stable, elle évolue avec le temps ce qui est bien pour réagir avec l'environnement qui n'est pas stable mais il y a génération de stress (un chef d'équipe devient un subordonné ensuite, à la fin d'un projet, on ne sait pas ce qui nous attend, ..)
 - coût élevé (car si pas de projet, les employés sont payés à rien faire)
 - demande un régime de rémunération bien pensé
 7. Départementalisation matricielle
 - permet de profiter des avantages de 2 départementalisation
 - difficile à manier, à faire évoluer (genre union de 2 produits, on unit simplement 2 départements dans le cas d'une structure par produit, ici on doit fusionner autant de département de produits qu'il y a de département de l'autre découpe)
 - ne respecte pas un principe de Fayol (unité de commandement) vu qu'un employé aura 2 chefs

Le kaizen

Le kaizen comporte 5 composantes :

1. Priorité au client
2. Recherche de progrès permanente (*la qualité peut **toujours** être améliorée*)
3. Amélioration de la qualité dans toutes les activités de l'organisation (*le produit fini, la livraison, la rapidité de réponse aux plaintes, politesse au téléphone, ...*)
4. Evaluation précise (*techniques statiques pour mesurer chaque variable essentielle au fonctionnement de l'organisation ; les résultats sont comparés à des références pour détecter les problèmes, en identifier la cause et les éliminer*)
5. Empowerment (*impliquer les personnes sur le terrain dans le processus d'amélioration (recherche et résolution des problèmes)*)

La chaîne de valeurs.

Valeur : il s'agit d'un concept générique qui recouvre les performances, caractéristiques, particularités, ... d'un bien ou service pour lequel le client est prêt à consacrer des ressources. En d'autres termes, le client est prêt à payer une certaine somme en échange de quelque chose auquel il attribue de la valeur.

Chaîne de valeurs : la chaîne de valeur décrit la totalité des activités successives à partir de la manipulation des matières premières jusqu'au produit fini placé entre les mains de l'utilisateur et donc chaque étape ajoute de la valeur.

Les 6 conditions de bonne gestion de la chaîne de valeurs :

1. **Coordination et collaboration** : intégrer un maximum de ses membres afin d'identifier ce que valorisera le client. Echange ouvert d'informations à ce sujet, flexibilité dans la définition du rôle de chaque membre, communication entre eux.
2. **Investissement technologique** : l'informatique est indispensable à la bonne gestion et peut aussi améliorer le service client (vente en ligne, suivi après achat). A la base, les logiciels sont destinés à planifier les ressources (logiciels ERP), à répartir le travail, à gérer les relations avec la clientèle, entrer en e-commerce avec les partenaires connectés au réseau.
3. **Processus organisationnels** : les managers doivent analyser les composantes fondamentales des processus pour déterminer à quel niveau se crée la valeur et quelles activités sont superflues. Trois axes sont nécessaires pour satisfaire au mieux clients et fournisseurs :
 - meilleur prévision de la demande, le client doit trouver le produit n'importe où à n'importe quel moment
 - collaboration entre les membres de la chaîne de valeur pour des fonctions spécifiques (éventuellement échange de main d'oeuvre)
 - nouvelles méthodes d'évaluation pour mesurer les performances de chaque membre de la chaîne et voir si la création de valeur et sa distribution s'effectuent bien.
4. **Implication de l'encadrement** : le management doit soutenir, faciliter, promouvoir la chaîne de valeur. Tout le monde doit se demander ce qui ajoute de la valeur et éliminer les

actions qui ne le font pas. La culture d'entreprise doit aller en ce sens, et l'implication du management à tous les niveaux est importante. Il faut aussi clairement énoncer les attentes, en interne et externe, et prendre des mesures contre les membres de la chaîne qui ne les respectent pas.

5. **Ressources humaines** : facteur primordial de chaque entreprise, il intervient à 3 niveaux :
 - flexibilité dans la définition des postes : la fonction doit être (re)définie en fonction du travail et la valeur que cherche le client.
 - embauche efficace, les tâches peuvent être très différentes et la collaboration évolue avec les besoins des consommateurs. Il faut donc détecter des candidats ayant des facultés d'apprentissage et d'adaptation.
 - formation continue : logiciels, aide à la décision, nouvelles techniques, questions stratégiques, créativité et autres progrès doivent être appris en continu par les employés.
6. **Culture d'entreprise** : doit être positive, flexible, ouverte, avec partage et confiance, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur (avec les partenaires). Les objectifs des fournisseurs et de l'entreprise se confondent et le contact entre différentes sections est personnel (même si des outils comme les mails ou le téléphone sont utilisés) fréquent et rapide.

Le management japonais.

L'objectif premier de ce management est de réduire les coûts tout en satisfaisant les clients, ainsi, on va mettre en oeuvre toute une série de mesures pour y arriver :

1. Le **Just-in-time** ou **Kanban** : il s'agit de supprimer les stocks d'input en n'en faisant venir que lorsque l'on en a besoin. Ainsi, on attend d'avoir une demande du client pour faire venir des inputs et produire.
2. Le **Kaizen**.
3. **Motivation et participation des travailleurs** (notamment pour améliorer les produits et les processus).

Le management classique. (Taylor)

L'idée de Taylor est simple, il a remarqué que certains travaillaient mieux que d'autres et dès lors il émet certaines procédures et règles à suivre pour le travail afin que tout le monde travaille de manière optimale. Il tire alors les 4 principes de bases du management classique :

1. Substituer la méthode scientifique à l'empirisme
2. Sélectionner, former et éduquer les travailleurs
3. Faire appliquer les principes scientifiques identifiées (la méthode de la carotte et du bâton, c'est-à-dire tu travailles bien tu es récompensé, tu travailles mal tu es puni)
4. Répartir le travail et les responsabilités ; c'est-à-dire la **division du travail** (chacun fait ce pour quoi il a un avantage comparatif)

Leadership : théorie des traits.

Il y a 6 traits de caractère qui distinguent les leaders des non-leaders :

1. Dynamisme
2. Désir de diriger
3. Honnêteté et intégrité
4. Assurance
5. Intelligence
6. Compétences professionnelles

Leadership : théorie des comportements.

Basiquement on distingue 3 types de leaders :

1. Le leader autocratique (*qui impose ses choix, ses méthodes de travail, ...*)
2. Le leader démocratique (*qui implique ses employés dans le processus décisionnel*)
3. Le leader non-interventionniste (*qui laisse les employés faire comme ils pensent*)

Leadership : leader charismatique.

Il s'agit d'une théorie selon laquelle les subordonnés, face à certains comportements, attribuent au leader des compétences extraordinaire ou héroïques. Les leaders charismatiques sont considérés comme :

- confiants
- possédant une vision permettant d'envisager un avenir meilleur
- capables de formuler cette vision
- attachés à l'accomplissement de cette vision
- capables d'adapter des comportements non-conformistes
- acteurs d'un changement radical
- faisant preuve d'une importante sensibilité environnementale

Leadership : leader visionnaire.

Un leader visionnaire :

- possède une capacité à expliquer sa vision aux autres
- doit être capable d'exprimer sa vision
- doit savoir adapter sa vision à différents contextes.

Leadership : grille managériale. (*Mouton & Blake*)

Elle s'articule autour de deux styles fondamentaux, « l'intérêt pour les personnes » (axe y) et « l'intérêt pour la production » (axe x). La grille est une représentation bidimensionnelle des styles de leadership fondée sur l'opposition entre l'intérêt pour les personnes et l'intérêt pour la production. Ainsi le point de coordonnées (1,1) correspond au leader non-interventionniste, le point (1,9) correspond au leader social (ou démocratique), le point (9,1) au leader autocratique, le point (5,5) au leader de compromis et le point (9,9) au leader intégrateur.

Culture innovante. (*Robbins et DeCenzo*)

Une culture innovante présente souvent les caractéristiques suivantes :

- acceptation de l'ambiguïté
- tolérance du manque de réalisme
- faibles contrôles externes,
- tolérance du risque,
- tolérance du conflit
- priorité à la fin plutôt qu'aux moyens
- approche de systèmes ouverts

Les 10 caractéristiques d'une culture organisationnelle.

Il s'agit d'un système commun de signification élaboré au sein d'une organisation et qui détermine, dans une large mesure, comment les employés agissent et réagissent en situation. Les 10 caractéristiques de cette culture sont :

1. Sentiment d'identification
2. Priorité au groupe

3. Intérêt pour les personnes
4. Esprit d'intégration
5. Contrôle
6. Tolérance au risque
7. Critères de récompense
8. Tolérance des conflits
9. Orientation moyens/fin
10. Système ouvert

Équipes de travail.

Elles sont au nombre de 5 théoriques :

- **fonctionnelle** : *manager + employés sous sa responsabilité et impliqués dans l'amélioration des activités ou dans la résolution de problèmes spécifiques au sein d'une unité fonctionnelle donnée.*
- *de résolution de problèmes : 5 à 12 salariés du même service se réunissent quelques heures par semaine pour trouver comment améliorer qualité, efficacité et environnement de travail.*
- **autonome** : *groupe formel d'employés fonctionnant sans manager et responsable d'un processus de travail ou d'un segment complet de production afin de fournir un produit ou service à un client.*
- **transversale** (ou inter-fonctionnelle) : *employés de niveaux hiérarchiques proches ou identiques mais issus de différents services de l'organisation et rassemblés pour réaliser une tâche ou un projet précis.*
- **virtuelle** : *équipe se réunissant via des moyens virtuels.*

mais en pratique on en rencontre 3 principales :

- **équipes fonctionnelles responsables** qui disposent du pouvoir de planifier et d'implémenter des améliorations de processus,
- **équipes autogérées** qui sont quasi autonomes et chargées de nombre d'activités qui étaient auparavant sous la coupe des managers,
- **équipes transversales interfonctionnelles** qui regroupent des individus spécialisés dans divers domaines et collaborant sur plusieurs tâches.

Elles sont hautement performantes si elles respectent les 7 critères :

1. **Idée précise** de l'objectif à atteindre. *Les individus s'engagent donc envers les objectifs de l'équipe, savent ce qu'on attend d'eux et comprennent en quoi consiste leur contribution respective. Ils sont aussi capable d'adapter leurs compétences aux besoins de l'équipe.*
2. **Confiance mutuelle** régnant entre les membres, lesquels croient en l'intégrité, la personnalité et la capacité de chacun.
3. **Engagement global**, les membres manifestent une loyauté et un dévouement à toute épreuve envers l'équipe, désireux de faire le nécessaire pour mener à la réussite. *Correspond donc à l'implication envers les objectifs et à la volonté de dépenser une grande quantité d'énergie pour les atteindre.*
4. **Bonne communication** grâce à une dose importante de feedback, tant du côté des membres que de celui du management, ce qui aide les individus à trouver leur voie et à corriger les malentendus --> les membres sont capables de partager rapidement des idées et des sentiments.
5. **Talents de négociateurs** : les équipes efficaces tentent d'être flexibles et de s'adapter en permanence. *Les membres doivent savoir à la fois confronter et concilier leurs différences car les problèmes et les relations se renouvellent régulièrement au sein du groupe.*
6. **Leaders efficaces** : savoir convaincre une équipe de les suivre, même dans les situations les plus complexes, en clarifiant les objectifs. *Ils apportent la preuve que le changement est possible en dépassant l'inertie. Coaches et animateurs, ils offrent à leur équipe orientation et*

soutien, sans pour autant la contrôler.

7. **Climat de soutien** : en interne les équipes doivent pouvoir s'appuyer sur une structure solide, avec des formations adéquates, un système de mesure accessible servant à évaluer les performances globales, un programme de récompenses des activités réalisées et un système de ressources humaines motivant. En externe, le management doit aussi fournir à l'équipe les ressources nécessaires à sa mission.

Les 14 principes de Fayol.

1. **La division du travail**
2. **Autorité** : les managers doivent pouvoir donner des ordres et avoir des responsabilités
3. **Discipline** : respecter les règles de l'entreprise --> pas d'ambiguïté dans les règles.
4. **Unité de commandement** : un seul chef direct et max 6-7 subalternes.
5. **Unité de direction** : un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but
6. **Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général** : les intérêts des employés passent après l'intérêt de l'entreprise.
7. **Rémunération** : juste salaire
8. **Centralisation** : trouver la bonne politique de centralisation selon les cas
9. **Hierarchie**
10. **Ordre** : chaque chose et chaque personne au bon endroit au bon moment
11. **Equité** : managers bons et justes
12. **Stabilité du personnel** : pas trop de changements, stock de remplaçants pour pallier aux départs éventuels
13. **Initiative** : employés incités à suggérer et à mettre en oeuvre de nouvelles idées
14. **Union du personnel** : promotion du travail d'équipe => union du personnel et harmonie relationnelle au sein de l'entreprise.

Business Model.

Schéma qu'une entreprise entend suivre pour tirer profit de l'ensemble de ses stratégies, procédés et activités.