



Synthèse Management I

Synthèse réalisée par: Anthony Rouneau

Relecture par: Duncan De Weireld

Section: 1^{er} Bloc Master en Sciences Informatiques

Contents

1 Chapitre 1 : Aux Sources Du Management Contemporain	5
1.1 L'ère prémoderne	5
1.2 L'école classique	5
1.2.1 La management scientifique	5
1.2.2 La théorie administrative générale	6
1.3 L'école des relations humaines	8
1.3.1 Les humanitaires	8
1.3.2 Satisfaction de l'employé	9
1.4 L'école quantitative	9
1.5 Les théories unificatrices	9
1.5.1 L'approche par processus de Koontz	9
1.5.2 L'approche systémique	9
1.5.3 Théorie de la contingence	10
2 Chapitre 2: Les métiers du manager	11
2.1 Qu'est-ce que le management ?	11
2.2 Que font les managers ?	12
3 Chapitre 3 : L'environnement du manager	15
3.1 Vocabulaire	15
3.2 Monde moderne	15
3.2.1 Changement technologique	15
3.2.2 Changement sur les marchés financiers	15
3.2.3 Le management japonais	16
3.3 Incertitude environnementale	16
3.4 Mondialisation	17
3.5 La société et les Organisations	19
3.5.1 Durabilité	20
3.5.2 Programme éthique complet	20
3.6 Main d'oeuvre	21
4 Chapitre 4 : La prise de décision	22
4.1 Le processus décisionnel	22
4.2 Les trois approches de la prise de décision	24
4.2.1 Le modèle rationnel	24
4.2.2 La rationalité limitée	24
4.2.3 L'intuition	25

4.3	Types de problème et contexte de décision	25
4.4	Décisions de groupe	26
4.5	Outils facilitant la décision	27
5	Chapitre 6: L'entrepreneuriat et les entrepreneurs	28
5.1	Nature et objectifs de l'entreprise	28
5.1.1	Business Plan	28
5.1.2	Documents annexes	29
5.1.3	Organisation du projet	29
5.2	Diriger une activité entrepreneuriale	29
5.3	Piloter l'activité entrepreneuriale	30
5.4	Types de leader et de leadership	30
6	Chapitre 7 : De la structure à la culture d'organisation	31
6.1	Les 6 éléments d'une structure	31
6.1.1	La spécialisation du travail	31
6.1.2	La départementalisation	31
6.1.3	L'autorité et la responsabilité	33
6.1.4	Éventail de contrôle	36
6.1.5	Centralisation ou décentralisation	36
6.1.6	Formalisation	36
6.2	Structure d'organisation	36
6.2.1	Mécaniste ou organique	36
6.2.2	Les types de structures classiques	37
6.2.3	Les types de structures contemporaines	38
6.3	Mise en place de la structure	40
6.3.1	Maintien des liens sociaux entre collaborateurs	40
6.3.2	Gestion des organisations mondialisées	40
6.3.3	Créer une organisation apprenante	40
6.4	Méthodes de travail efficientes et efficaces	41
7	Chapitre 8 : La culture d'organisation	42
7.1	Les 3 niveaux de la culture d'organisation	42
7.2	Comment la culture d'organisation affecte-t-elle une organisation ?	43
7.3	Source et direction de la culture d'organisation	44
7.4	Analyser et manager la culture	44
7.4.1	Cultures nationales	45

8 Chapitre 9 : Le changement et l'innovation	47
8.1 Qu'est-ce que le changement ?	47
8.1.1 Eaux tranquilles	48
8.1.2 Eaux vives	48
8.2 Résistance au changement	49
8.3 Comment les collaborateurs réagissent-ils au changement?	49
8.3.1 D'où vient le stress	50
8.3.2 Facteurs personnels de stress	51
8.4 Encourager l'innovation au sein de l'organisation	51
8.5 Impact de la structure	52
8.6 Impact de la culture	53
9 Chapitre 11 : Les groupes et les équipes de travail	54
10 Chapitre 12 : La motivation	59
10.1 Les théories classiques de motivation	59
10.1.1 Pyramide des besoins de Maslow	59
10.1.2 La théorie X et Y de McGregor	59
10.1.3 La théorie des 2 facteurs d'Herzberg	60
10.1.4 Théorie des 3 besoins de Mc Clelland	61
10.2 Les théorie contemporaines de la motivation	61
10.2.1 La théorie des buts	61
10.2.2 Le modèle des caractéristiques de l'emploi (MCE) de Hackman et Oldham .	62
10.2.3 La théorie de l'équité d'Adams	64
10.2.4 La théorie des attentes de Vroom	65
10.2.5 Synthétiser les théories	66
10.3 Motiver la main d'oeuvre actuelle	67
10.3.1 Motiver dans un contexte économique difficile	67
10.3.2 Motiver dans les différentes cultures	67
10.3.3 Motiver les bas salaires	67
10.3.4 Motiver des techniciens et des professionnels	67
10.3.5 Motiver des travailleurs temporaires	67
10.3.6 Motiver les employés dans les entreprises innovantes	67
11 Chapitre 13 : Le leadership	68
11.1 Les théories classiques du leadership	68
11.1.1 La théorie des traits de personnalité	68
11.1.2 Les théories comportementale du leadership	68
11.2 Théories de la contingence	71

11.2.1 Modèle de Fiedler	71
11.2.2 Le modèle situationnel d'Hersey-Blanchard	71
11.2.3 Le modèle de participation du leader de Vroom-Yetton	72
11.2.4 La théorie de l'objectif-trajectoire de House	73
11.3 Théories contemporaines du leadership	75
11.3.1 Interaction leaders-subordonnés (LMX)	75
11.3.2 Leaders transactionnels ou leaders transformationnels	75
11.3.3 Leadership charismatique ou visionnaire	75
11.3.4 Le leadership d'équipe	77
11.4 Le leadership aujourd'hui	77
11.5 La confiance	77
12 Chapitre 15 : les bases du contrôle	79
12.1 Le processus de contrôle	79
12.2 Les types de contrôle	81
13 Chapitre 16 : Management des opérations	82
13.1 Le management de la chaîne de valeur	82
13.2 La chaîne de valeur d'aujourd'hui	85
13.3 La gestion de projet	85

1 Chapitre 1 : Aux Sources Du Management Contemporain

1.1 L'ère prémoderne

- Adam Smith : Introduit les bénéfices de la division du travail et l'expérience qui en découle
- La révolution industrielle amène le besoin d'une théorie formelle du management.

1.2 L'école classique

Réponse à l'inefficacité des entreprises de l'époque. Considère les humains comme des machines

1.2.1 La management scientifique

- Acteurs principaux : Frederick Taylor, Henry Ford, les Gilbreth, Henry Gantt.
- Méthodologie scientifique qui défini la manière optimale de définir une tache .
Se base sur l'augmentation de la productivité ouvrière.

Frederick Taylor

- Division du travail, et donc, spécialisation

Document 1.1 – Les quatre principes du management de Taylor.

1. Substituer à l'empirisme traditionnel la connaissance scientifique des divers aspects du travail de chaque individu.
2. Sélectionner, former, éduquer et perfectionner scientifiquement les ouvriers.
3. Établir une coopération franche avec les ouvriers, de manière à s'assurer que l'ensemble du travail soit effectué conformément aux principes scientifiques établis.
4. Séparer clairement la planification, la supervision et le contrôle des tâches de leur exécution.

- Avantages : Création de richesse. Entreprises tayloriennes existent encore aujourd'hui.
- Désavantages : Le travail à la chaîne et en masse dévalorise le travail de l'ouvrier (ne se rend pas compte de l'utilité de son travail) → démotivation et manque d'attention → risque d'accidents/blessures.

Henry Ford

- Chaine de production qui réduit les déplacements des travailleurs.
Transformation de l'ouvrier en consommateur en le payant plus → création d'une classe moyenne.

Frank et Lillian Gilbreth

- Suppression des **mouvement inutiles** des ouvriers
- Therblings : Système de classification des mouvements inventé par les Gilbreth répertoriant 17 gestes élémentaires de la main

Henry Gantt

- **Prime aux ouvriers** si le travail est fait dans les temps, prime au contremaître et prime d'équipe.

1.2.2 La théorie administrative générale

- Acteurs Principaux : Henry Fayol, Max Weber.
- Se base sur l'organisation globale de l'entreprise pour la rendre plus efficace.

Henry Fayol

- Organisation autour du **travail des dirigeants**, des managers.
- POCCC : **Planifier, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler**.
- Plus **humaniste** que Taylor, permet **l'initiative** chez les ouvriers.

Document 1.2 – Les quatorze principes du management de Fayol.

- 1. Division du travail.** Identique au principe édicté par Adam Smith. La spécialisation rend les ouvriers plus efficaces et permet d'améliorer leur rendement.
- 2. Autorité et responsabilité.**
Les managers doivent pouvoir donner des ordres. L'autorité qu'ils incarnent leur confère ce droit. Mais ils sont tenus d'assumer en même temps les responsabilités qui en découlent.
- 3. Discipline.** Les employés doivent observer et respecter les règles qui régissent le fonctionnement de l'entreprise. Une bonne discipline s'obtient par la combinaison d'une direction efficace, d'une absence d'ambiguïté entre dirigeants et ouvriers quant aux règles de l'entreprise et d'un usage judicieux des pénalités liées à leur transgression.
- 4. Unité de commandement.** Chaque employé ne doit recevoir ses ordres que d'un seul chef.
- 5. Unité de direction.** Il ne doit y avoir qu'un seul chef et qu'un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but.

- 6. Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général.** Les intérêts d'une personne ou d'un groupe donné ne doivent jamais prendre le pas sur l'intérêt général de l'entreprise.
- 7. Rémunération.** Les employés doivent recevoir un juste salaire en contrepartie de leurs services.
- 8. Centralisation.** La notion de centralisation se rapporte au degré d'implication des subordonnés dans le processus décisionnel. Entre centralisation (sur la direction) et décentralisation (vers les employés), tout est question de proportions. L'objectif consiste à trouver, pour chaque situation, le niveau de centralisation optimal.
- 9. Ligne hiérarchique.** La chaîne de commandement qui s'étend de l'autorité supérieure aux agents inférieurs porte le nom de ligne hiérarchique et représente une voie de communication privilégiée. Dans les cas où elle entraînerait un retard trop important, on pourra toutefois envisager de la court-circuiter, sous réserve d'obtenir l'accord de l'ensemble des parties et d'informer régulièrement les supérieurs.
- 10. Ordre.** Chaque chose et chaque personne doivent toujours se trouver à la bonne place au bon moment.
- 11. Équité.** Les managers doivent se montrer bons et justes envers leurs subordonnés.
- 12. Stabilité du personnel.** Une rotation élevée du personnel est cause d'inefficacité. Les dirigeants doivent assurer une gestion méthodique de la main-d'œuvre et disposer d'un nombre suffisant de remplaçants pour pallier d'éventuels départs.
- 13. Initiative.** Les employés incités à suggérer et à mettre en œuvre de nouvelles idées ont tendance à s'investir davantage.
- 14. Union du personnel.** La promotion du travail d'équipe favorise l'unité du personnel et l'harmonie relationnelle au sein de l'entreprise

Max Weber

- Imagine un organisation théoriquement idéale : la bureaucratie.
- Travail déshumanisé et équitable. Tout est standardisé : Question A = Réponse 56, ... On ne demande pas de réfléchir, juste d'appliquer des règles établies.
- Avantages : Peu coûteux et fait gagner beaucoup de temps.
- Désavantages : Impossible de prévoir toutes les demandes → limité en puissance.

Document 1.3 – Le modèle bureaucratique de Weber.

- **Division du travail.** Le travail est décomposé en une série de tâches élémentaires, répétitives et précisément définies.
- **Hiérarchisation du pouvoir.** Les fonctions et les postes sont organisés hiérarchiquement et chaque subordonné se trouve soumis à l'autorité d'un supérieur.
- **Sélection formelle.** Tous les membres de la structure organisationnelle sont sélectionnés en fonction des compétences techniques révélées par leur formation, leur cursus scolaire ou les résultats d'une évaluation formelle.
- **Règles et normes formelles.** Afin de réglementer uniformément l'activité des employés, les managers doivent s'appuyer autant que possible sur un ensemble de règles formelles.
- **Impersonnalité.** Règlements et contrôles sont appliqués uniformément, de manière à éviter toute implication personnelle et toute tentation de satisfaire les préférences personnelles des employés.
- **Évolution professionnelle.** Les managers sont des agents professionnels, plutôt que les propriétaires des unités qu'ils dirigent. Ils reçoivent un salaire fixe et évoluent au sein de l'organisation.

1.3 L'école des relations humaines

Vise à stopper la pensée humains=machines. Répond aux attentes de l'époque.

1.3.1 Les humanitaires

- Robert Owen : Règlementation sur les **horaires** de travail, sur le travail des enfants. Reproche que les machines soient mieux traitées que les **ouvriers**. Il veut améliorer les **conditions de travail** des ouvriers pour augmenter la productivité.
- Hugo Munsterberg : Premier à faire un lien entre école classique et école des relations humaines. Il étudie les individus et introduit les tests psychologiques à l'embauche.
- Mary Parker Follett : Les managers et les employés doivent se considérer comme partenaire. L'intérêt de l'individu ne doit pas s'effacer devant celui du groupe (**contraire de Fayol**).
- Chester Barnard : La réussite dépend de la coopération et de la soumission à l'autorité des employés. Mais aussi de la relation de l'entreprise avec ses **intervenant externes**.
- Elton Mayo : Études sur l'ergonomie de travail. Les lieux n'influencent pas la productivité mais une **dynamique positive de groupe** oui. Est à la base de l'appellation "**effet d'Hawthorne**" qui désigne le lien comportement/sentiment et l'importance du poids du groupe sur les comportements individuels.

1.3.2 Satisfaction de l'employé

- Dale Carnegie : Manipuler les sentiments des gens permet de réussir au mieux.
- Abraham Maslow : 5 besoins essentiels : physiologiques, sécurité, appartenance, estime et auto-accomplissement (Chapitre 12).
- Douglas McGregor : Théorie X et Théorie Y (Chapitre 12).

1.4 L'école quantitative

Recherche opérationnelle, statistique et modèle mathématiques d'optimisation aident le manager.

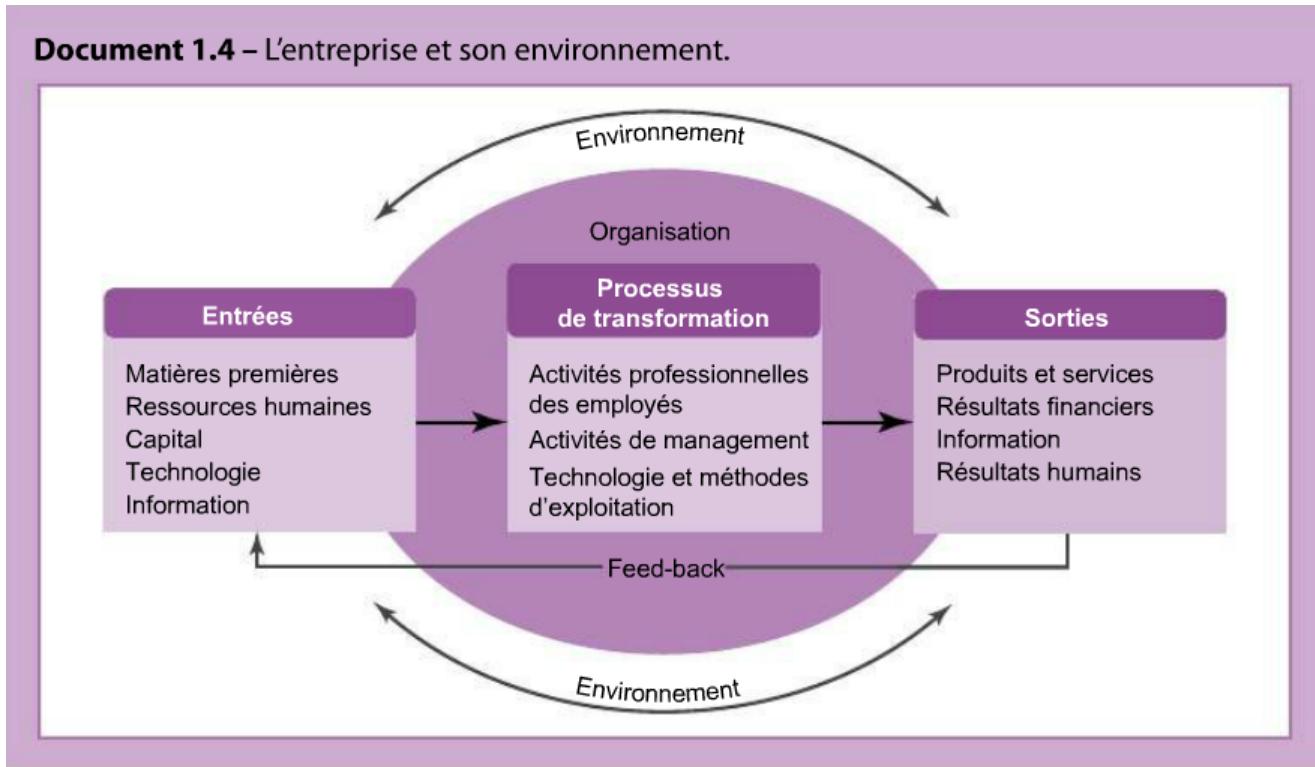
1.5 Les théories unificatrices

1.5.1 L'approche par processus de Koontz

- Introduite par Fayol, cette approche se base sur trois principes : planifier, organiser et commander.

1.5.2 L'approche systémique

- Système : Tout cohérent composé d'éléments interdépendants
- Cette approche considère une entreprise comme un **système** complexe et analyse ses différentes parties et les **interactions** entre ces parties. Elle reconnaît qu'une entreprise est un **système ouvert** totalement dépendant de son environnement
- Systèmes fermés : systèmes qui n'interagissent pas avec leur environnement et qui n'en subissent aucune conséquence
- Systèmes ouverts : systèmes qui interagissent dynamiquement avec leur environnement et qui transforment les ressources qu'ils traitent
- Voici trois approches de parties prenantes, faisant partie de l'environnement; plus on descend et plus l'approche est susceptible d'être considérée comme éthique.
 - Approche Shareholder : Actionnaire conscient des risques, dernier à être remboursé en cas de faillite, mais tout bénéfice (après salaire, ...) lui revient.
 - Approche Stakeholder sens strict : Le bénéfice revient à tous ceux qui y ont participé, y compris les actionnaires.
 - Approche Stakeholder sens large : Le bénéfice revient à tous ceux qui y ont participé mais aussi à tous ceux affectés par la création de ce bénéfice.



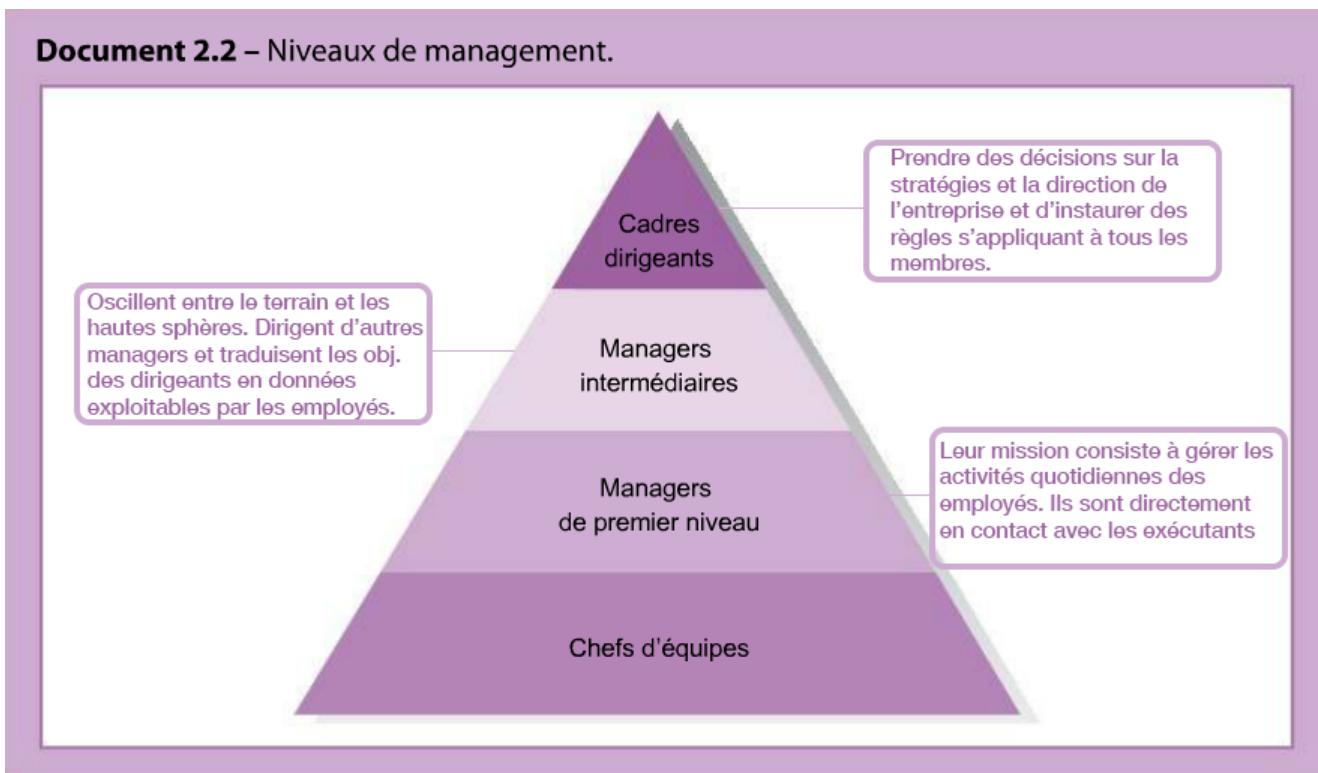
1.5.3 Théorie de la contingence

- Pas de méthode universelle, que des approches qui dépendent de la situation. Et ceci selon **quatre variables**:
 - Taille de l'entreprise : Plus elle est grande, plus elle est difficile à coordonner.
 - Qualification des technologies : L'organisation de l'entreprise dépend de la technologie utilisée en son sein (processus de développement, ...)
 - Incertitude environnementale : La situation dépend de l'environnement de l'entreprise et de sa stabilité.
 - Particularités individuelles : La situation dépend de l'individu et de ses ambitions, autonomie, capacité à tolérer l'ambiguïté, ...

2 Chapitre 2: Les métiers du manager

2.1 Qu'est-ce que le management ?

- Organisation : Ensemble de personnes rassemblées afin d'atteindre des **objectifs**, par une **division du travail** et des **fonctions**, grâce à des modalités de coordination définies
- Managers : personnes coordonnant et dirigeant dans une organisation les activités des autres, soit en mode **hiérarchique**, soit en mode **transversal**.
- Employés : personnes s'occupant d'une tâche donnée et n'ayant aucune responsabilité de supervision du travail des autres.
- Il existe **quatre types** de managers :

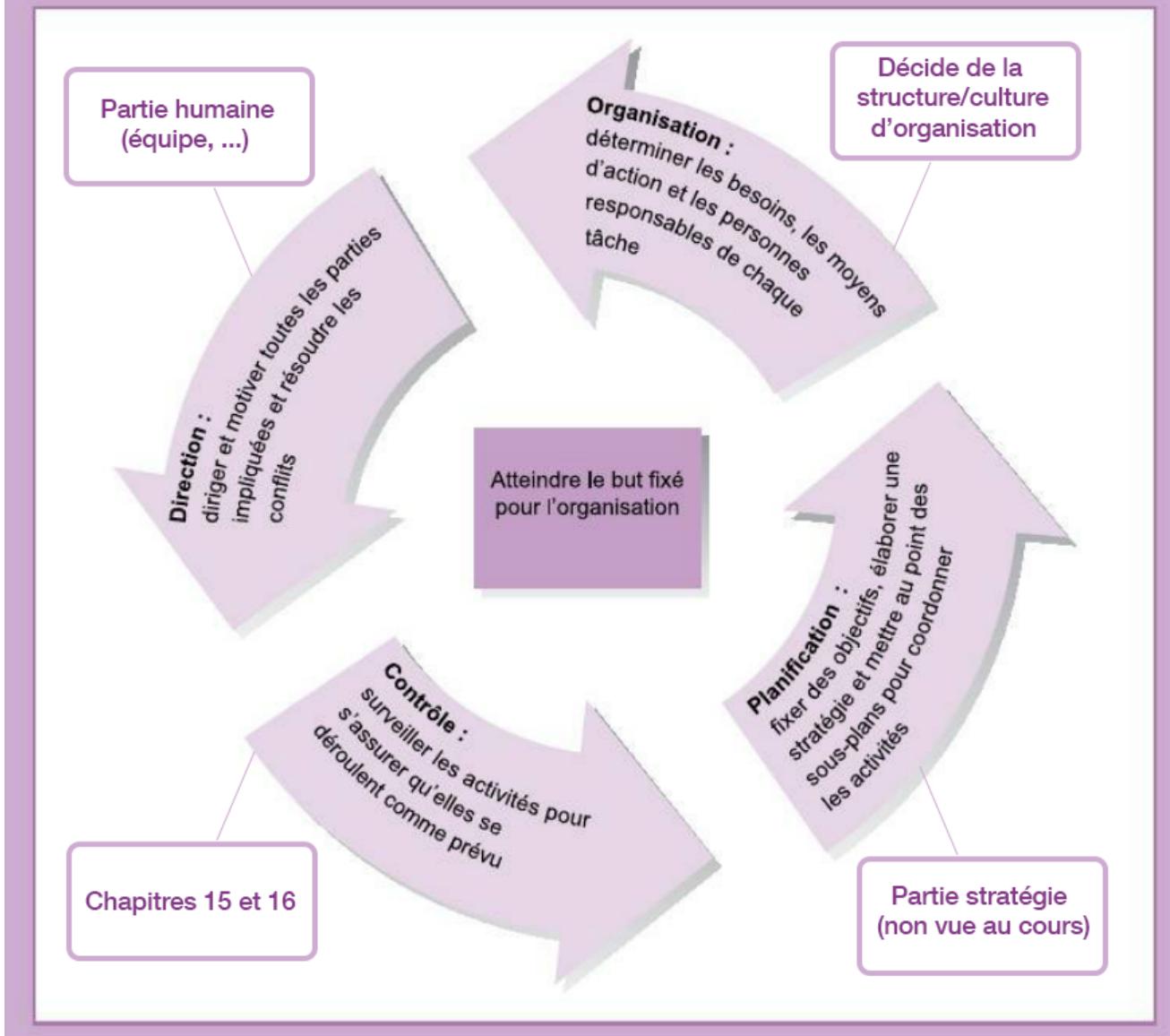


- Management : Processus par lequel des résultats sont obtenus de façon **efficace** et **efficiente**, via et avec la coopération d'autrui.
- Efficacité : Mesure se référant au fait d'**atteindre des objectifs**.
Pour une firme commerciale, la première condition d'efficacité est la **valorisation** par les clients.
(Faire en sorte que les clients valorisent les produits de la firme).
- Efficiency : Mesure se référant au fait d'**effectuer une tâche correctement en minimisant le coût du processus**. Une **chute du profit** est signe d'un **manque** d'efficiency.
- En ne se focalisant que sur l'efficiency, on risque de perdre en efficacité.

2.2 Que font les managers ?

- Sur les cinq points que Fayol énonçait, on en retient quatre :

Document 2.4 – Activités de management.



- Henri Mintzberg définit 10 rôles essentiels que doivent assurer les managers:

Document 2.5 – Les rôles du manager selon Mintzberg.

Rôle	Description	Activités correspondantes
Rôles interpersonnels		
Symbolique	Représentation symbolique, obligation d'accomplir plusieurs tâches routinières de nature juridique ou sociale	Accueillir des visiteurs, signer des documents officiels
Leader	Charger de motiver et d'encourager le personnel, responsable de l'embauche, de la formation et autres tâches connexes	Se livrer à toutes les activités impliquant des employés
Agent de liaison	Conserver le réseau naturel de contacts externes et d'informateur offrant faveur et renseignements utiles	Répondre au courrier, effectuer des tâches externes au comité de direction ainsi que des activités impliquant des intervenants extérieurs
Rôles informationnels		
Observateur actif	Recherche et reçoit une foule d'informations (le plus souvent d'actualité) afin de mieux cerner l'organisation et son environnement, point névralgique des données internes comme externes	Lire les journaux et les rapports, entretenir des contacts personnels
Diffuseur	Transmet des informations reçues d'autres employés à des membres de l'organisation (certaines données sont factuelles, d'autres supposent l'interprétation et l'intégration de plusieurs postes d'influence)	Organiser des réunions d'informations, faire des annonces pour diffuser l'information.
Porte-parole	Transmet des informations à des intervenants externes sur les plans, règles, actions, résultats, etc., sert d'expert sur l'activité de l'organisation	
Rôles décisionnels		
Entrepreneur	Recherche dans l'organisation et son environnement des occasions d'avancer et lance des « projets d'amélioration » pour instaurer des changements, contrôle l'élaboration de certains projets.	Organiser des séances stratégiques et de discussion pour mettre au point de nouveaux programmes.
Régulateur	Chargé des actions de correction lorsque l'organisation doit faire face à des problèmes majeurs	Organiser des séances stratégiques et de discussion portant sur des problèmes et des crises
Répartiteur de ressources	Chargé d'attribuer des ressources en tout genre, en d'autres termes, de prendre ou d'approuver toutes les décisions importantes	Planifier, demander des autorisations, réaliser toute activité relevant du budget et de la programmation du travail des employés
Négociateur	Chargé de représenter l'organisation lors des négociations	Participer à des négociations avec les syndicats ou les fournisseurs

Source : *The Nature of Managerial Work*, H. Mintzberg, p. 92-93.

Manager : un métier universel

- Place hiérarchique : Les quatre principes de Fayol restent les même pour un cadre ou pour un chef d'équipe. Plus on est haut dans la pyramide, plus le côté **Organisation** sera important et moins le coté **Direction** le sera.
- ASBL ou autre : Quel que soit le but, les rôles des managers ne change pas
- Taille de l'entreprise : Le rôle d'un manager dans une PME est plutôt généraliste, **polyvalent**. Tandis que celui d'un manager d'une grande entreprise est plus ciblé.
- Aspects géographiques et culturels : Le manager doit faire attention aux **particularités culturelles** de son environnement.

3 Chapitre 3 : L'environnement du manager

3.1 Vocabulaire

- Assets stripping : On se débarrasse de ce qui n'est pas utile/rentable et qui a de la valeur.
- Downsizing : Diminuer la taille en ne gardant que les parties les plus performantes, les plus rentables et surtout les mieux valorisées sur le marché financier sans pour autant mettre en péril le core business. Peut aussi conduire à supprimer des activités rentables ne faisant pas partie du core business.
Peut se faire en faisant de l'assets stripping.
- Fond de pension : Retiré du salaire pour ensuite être investit par milliards en bourses.
- SICAV : Veut investir (avec risque) mais n'a que quelques milliers → fond commun de placement, confié à des professionnels qui prennent un pourcentage.
- Flux tendu : C'est le consommateur qui met en route la chaîne de production.
- Flux poussé : Ce sont les prévisions de vente qui font produire.
- Just In Time : Manière de se faire livrer des matières premières au moment où on veut les transformer en produit fini
- Outsourcing : Si c'est plus cher de produire un matériau que de l'acheter chez un fournisseur, on va s'externaliser. /!\ Si on a jamais pensé à produire le matériau, ce n'est pas de l'outsourcing.
- Kanban : Gestion des stocks tel que la production de matériau du processus A pour un processus B ne dépasse jamais les besoins du processus B.
- Kaizen : Philosophie d'amélioration continue. Liberté laissée aux employés afin que ceux ci puissent améliorer leur environnement de travail pour être plus productifs.

3.2 Monde moderne

3.2.1 Changement technologique

De nos jours, l'entièreté du monde se trouve en concurrence sur tous les marchés. Les entreprises ne partent plus du bénéfice qu'elle souhaite mais de ce que le client est prêt à payer.
→ Avec la technologie, on a inversé le rapport de force entre le fournisseur et le client .

3.2.2 Changement sur les marchés financiers

Avant, on investissait dans le local parce que les marchés/bourses étrangers étaient inaccessibles. Maintenant que l'on peut investir partout, ce sont les investisseurs et les financiers, qui mettent la pression et les entreprises qui sont moins rentables que la moyenne du secteur sont délaissées/ fermées afin de faire remonter sa moyenne auprès des actionnaires.

Ce qui implique que maintenant on ne cherche plus seulement à être rentable, mais à être le plus rentable. Ce qui tend à privilégier les stratégies à court terme.

3.2.3 Le management japonais

- **Logique soustractive** : Avant, on rajoutait au prix de vente pour gonfler le bénéfice. Maintenant, on minimise les coûts pour gonfler le bénéfice.
- Travail en **flux tendu**, avec stock **Just In Time** et **Kanban**.
- Mentalité **Kaizen** d'amélioration continue, prendre ailleurs les idées qui marchent le mieux pour les intégrer à son entreprise et motiver les employés à s'améliorer constamment.
- **Outsourcing** et **qualité totale** impliquant la responsabilisation des employés (arrêt de la chaîne de production dès qu'un défaut est détecté).

3.3 Incertitude environnementale

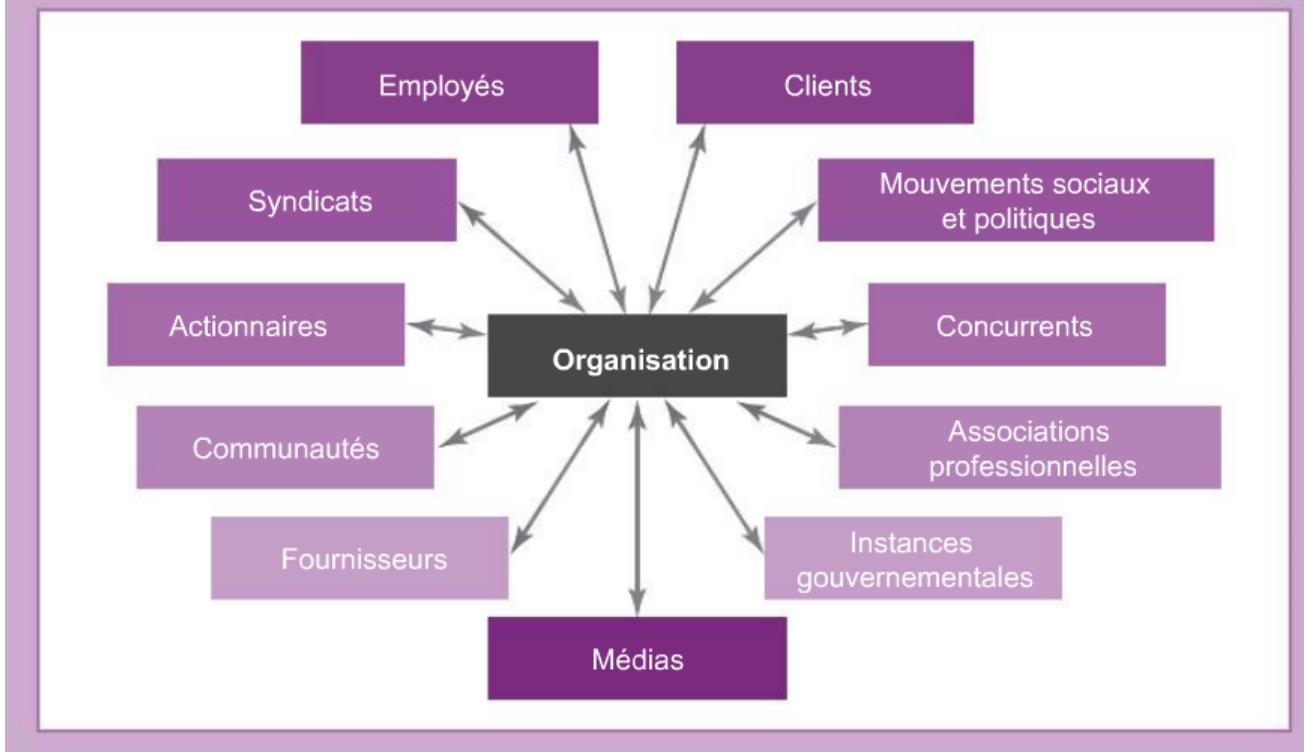
Document 3.2 – Matrice d'incertitude environnementale.

		Degré de changement	
		Stable	Dynamique
Degré de complexité	Simple	Cellule 1 Environnement stable et prévisible Peu de composantes dans l'environnement Les composantes sont assez similaires et demeurent essentiellement les mêmes Besoin minimal d'une connaissance pointue des composantes	Cellule 2 Environnement dynamique et imprévisible Peu de composantes dans l'environnement Les composantes sont assez similaires mais changent continuellement Besoin minimal d'une connaissance pointue des composantes
	Complexé	Cellule 3 Environnement stable et prévisible Nombreuses composantes dans l'environnement Les composantes ne sont pas similaires mais demeurent essentiellement les mêmes Besoin important d'une connaissance pointue des composantes	Cellule 4 Environnement dynamique et imprévisible Nombreuses composantes dans l'environnement Les composantes ne sont pas similaires et changent continuellement Besoin important d'une connaissance pointue des composantes

- On parle d'**environnement dynamique** s'il **change souvent** et d'**environnement stable** si la fréquence de changement est faible. (pas de concurrent, pas de percée technologique, ...).

- On parle d' environnement complexe dans le cas où il y a **beaucoup de composantes** dans l'environnement et si l'organisation doit avoir un niveau de connaissance relativement élevé envers elles.
- Plus l'environnement est complexe et dynamique plus il est **difficile de prendre les bonnes décisions**.
- **Avoir de bonnes relations avec les parties prenantes** de l'organisation permet d'avoir une information complète sur son environnement.
→Plus les relations sont solides, plus les managers auront un impact sur les résultats de l'organisation .

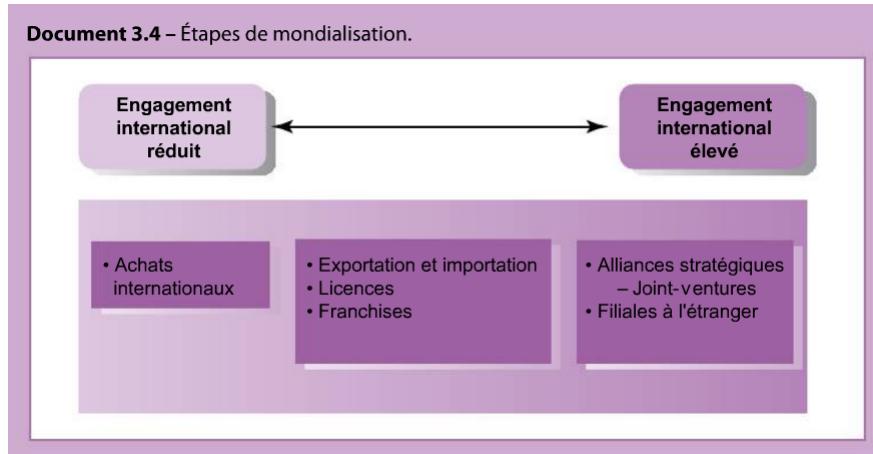
Document 3.3 – Les parties prenantes d'une organisation.



3.4 Mondialisation

- Firme locale : Exporte un peu mais principalement **local**.
- Multinationale : **Un siège social local important** et beaucoup d'usines dans le monde.
- Firme globale : Beaucoup de sièges/d'usines importantes réparties dans le monde.
Pas de QG.
- Firme internationale : Mode de fonctionnement et prise de décision **propre à chaque pays** Engage des personnes spécifiques à la région, adaptées à la culture locale.
- **Les raisons de devenir multinational** : **la répartition des risques, la proximité** des clients ou des ressources et les **avantages comparatifs** (taxes, ...).

- Licence : Permis d'utiliser une marque ou une recette à des fins commerciales.
- Franchise : Ensemble de biens (restaurants, ...) assignés à une marque (McDo, ...).
- Alliance stratégique internationale : Partenariat visant le **partage des ressources** et de connaissances avec des partenaires internationaux.
- Joint-Venture : Forme particulière d'alliance stratégique qui implique **la création d'une nouvelle entité indépendante** et dont les partenaires partagent la propriété.



3.5 La société et les Organisations

Document 3.5 – Les pour et les contre de la responsabilité sociale des entreprises.

Voici les principaux arguments en faveur d'une prise de responsabilité sociale des entreprises :

- 1. Attente du public.** Les attentes sociales envers les entreprises ont considérablement augmenté depuis les années 1960. L'opinion publique en faveur d'objectifs sociaux en plus des enjeux économiques se fait clairement entendre.
- 2. Bénéfices à long terme.** Les entreprises socialement responsables ont plus de garanties de bénéfices à long terme. Les raisons en sont de meilleures relations avec la communauté et une meilleure image de marque.
- 3. Obligations éthiques.** Une entreprise peut et doit avoir une conscience. Elle doit prouver une responsabilité sociale pour son propre bien.
- 4. Image de marque.** Les entreprises tentent d'améliorer leur image de marque afin d'attirer plus de clients et de meilleurs employés, d'accéder aux marchés financiers, etc. Sachant que l'opinion publique valorise les causes sociales, l'entreprise peut redorer son blason en se fixant des objectifs de cet ordre.
- 5. Meilleur environnement.** L'implication des entreprises peut permettre de résoudre des problèmes sociaux complexes et, par-là même, améliorer la qualité de vie et l'attrait de la communauté pour retenir des talents.
- 6. Blocage de décisions publiques.** Les réglementations publiques ajoutent un coût économique et limitent la marge de décision des managers. En devenant socialement responsables, les entreprises peuvent freiner l'apparition de nouvelles réglementations contraignantes.

- 7. Équilibre entre responsabilité et pouvoir.** Les entreprises possèdent un pouvoir important au sein de la société ; elles doivent développer un niveau de responsabilité élevé pour trouver un équilibre. Lorsque le pouvoir l'emporte, le déséquilibre est source de comportement irresponsable allant à l'encontre du bien public.
- 8. Intérêts des actionnaires.** La responsabilité sociale améliore à long terme le cours des actions. La Bourse considère les entreprises impliquées au niveau social comme moins risquées et moins sujettes aux attaques publiques. Elle récompense donc leur action par un rapport cours/gains supérieur.
- 9. Détenzione de ressources.** Les entreprises possèdent des ressources financières, disposent d'experts techniques et de talents en management pour mener à bien des projets publics et des œuvres de charité.
- 10. Prévenir plutôt que guérir.** Il faut parfois régler des problèmes sociaux et les entreprises doivent s'y intéresser avant que la solution ne devienne trop complexe et coûteuse. Pour cela, les efforts doivent momentanément être déviés de la production de biens et de services.

Voici les principaux arguments contre une prise de responsabilité sociale des entreprises :

- 1. Non-respect de l'optimisation des bénéfices.** C'est là le point d'orgue de la théorie classique : les entreprises montrent une responsabilité sociale bien plus grande si elles servent uniquement des intérêts économiques et laissent d'autres institutions se charger du reste.
- 2. Dilution des objectifs.** Servir des buts sociaux fait perdre de vue l'objectif premier des organisations qui est la productivité économique. La société sortira perdante si les objectifs tant économiques que sociaux ne sont pas entièrement satisfaits.
- 3. Coûts.** Nombre d'entreprises socialement responsables n'assurent pas tous les coûts engendrés et quelqu'un doit finalement payer à leur place. Si l'organisation n'assume pas ces frais, elle les répercute dans le prix de vente des produits ou des biens.
- 4. Excès de pouvoir.** Les entreprises constituent déjà une grande concentration de pouvoir dans la société. Si elles poursuivent des buts sociaux, leur pouvoir se trouve encore accru.
- 5. Manque de compétences.** Le regard et les capacités des dirigeants sont surtout tournés vers l'économie. Les hommes d'affaires savent peu de chose des questions sociales.
- 6. Manque de responsabilité.** Les représentants politiques poursuivent des buts sociaux et sont tenus comme responsables de leurs actions, ce qui n'est pas le cas des hommes d'affaires. Il n'existe pas de lien direct de responsabilité sociale entre les entreprises et le public.
- 7. Manque de soutien public.** La société ne demande pas unanimement aux entreprises de s'impliquer dans les thèmes sociaux, car les avis sont partagés. En fait, ce sujet suscite toujours des discussions enflammées et toute action entreprise dans ce contexte est plutôt vouée à l'échec.

Sources : Adaptation de R.J. Monsen Jr., « The Social Attitudes of Management », dans J.M. McGuire, éd. *Contemporary Management: Issues and Views*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1974, p. 616 et K. Davis et W. Frederick, *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics*, 5^e éd., New York, McGraw-Hill, 1984, p. 28-41.

- Obligation sociale : Remplir ses responsabilités économiques et juridiques.
- Sensibilité sociale : Dissocier ce qui est bien et mal envers la société et ne garder que le bien.

3.5.1 Durabilité

La durabilité est la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs et à augmenter sa valeur actionnariale à long terme en intégrant des opportunités économiques, environnementales et sociales à sa stratégie commerciale.

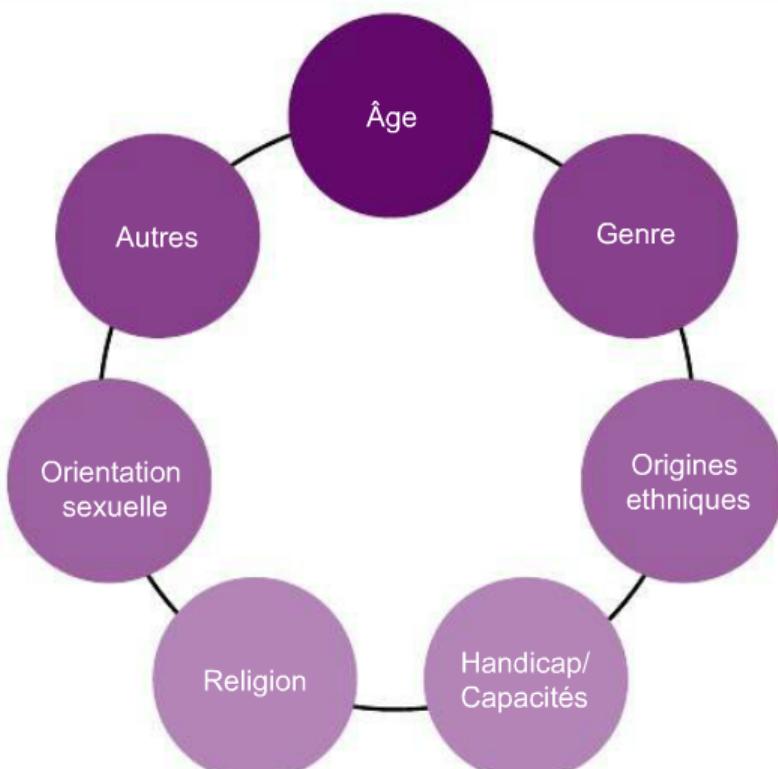
3.5.2 Programme éthique complet

- Code d'éthique : Base pour un programme s'il est pris au sérieux.
 - Réduire les ambiguïtés sur ce qui est bon ou non.
 - Être assez précis dans les règles mais laisser une liberté de jugement possible.

- Impliquer les hauts placés à suivre le code.
- Leadership éthique : Le manager répond aux critères suivants:
 - Montrer l'exemple.
 - Punir ou récompenser publiquement les employés selon leur comportement.
- Formations à l'éthique : Formations ciblées au vu des problèmes rencontrés.
- Entretiens d'embauche : Embaucher uniquement des personnes correspondant aux valeurs éthiques de l'organisation

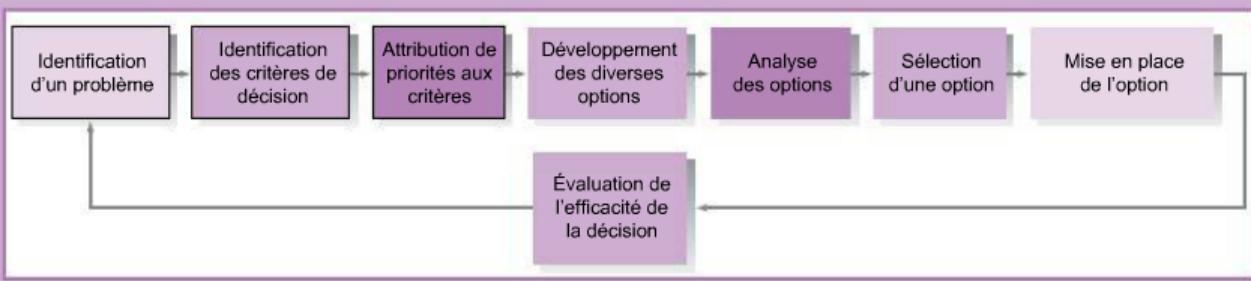
3.6 Main d'oeuvre

- Baby boomers : Nés entre 46 et 64, majorité de la main d'oeuvre actuelle.
- Génération X : Née entre 65 et 77, peu nombreux.
- Génération Y : Née entre 78 et 94, impactent l'environnement par la technologie, leurs style vestimentaire, ... Donnent beaucoup d'importance à leur vie de famille
→ Proposer des réductions et offres sur des activités familiales.
- Génération Z : Adolescents actuels, ont toujours connu la technologie qui personnalise tout en fonction de l'individu.
- Savoir à quelle génération on a affaire permet de mieux comprendre et de mieux gérer le personnel.
- Emplois atypiques : Les consultants, les mi-temps, ... Peuvent ne pas s'identifier comme membre à part entière de l'organisation. Trouver des techniques pour les faire sentir "comme chez eux".

Document 3.7 – Types de diversité sur les lieux de travail.

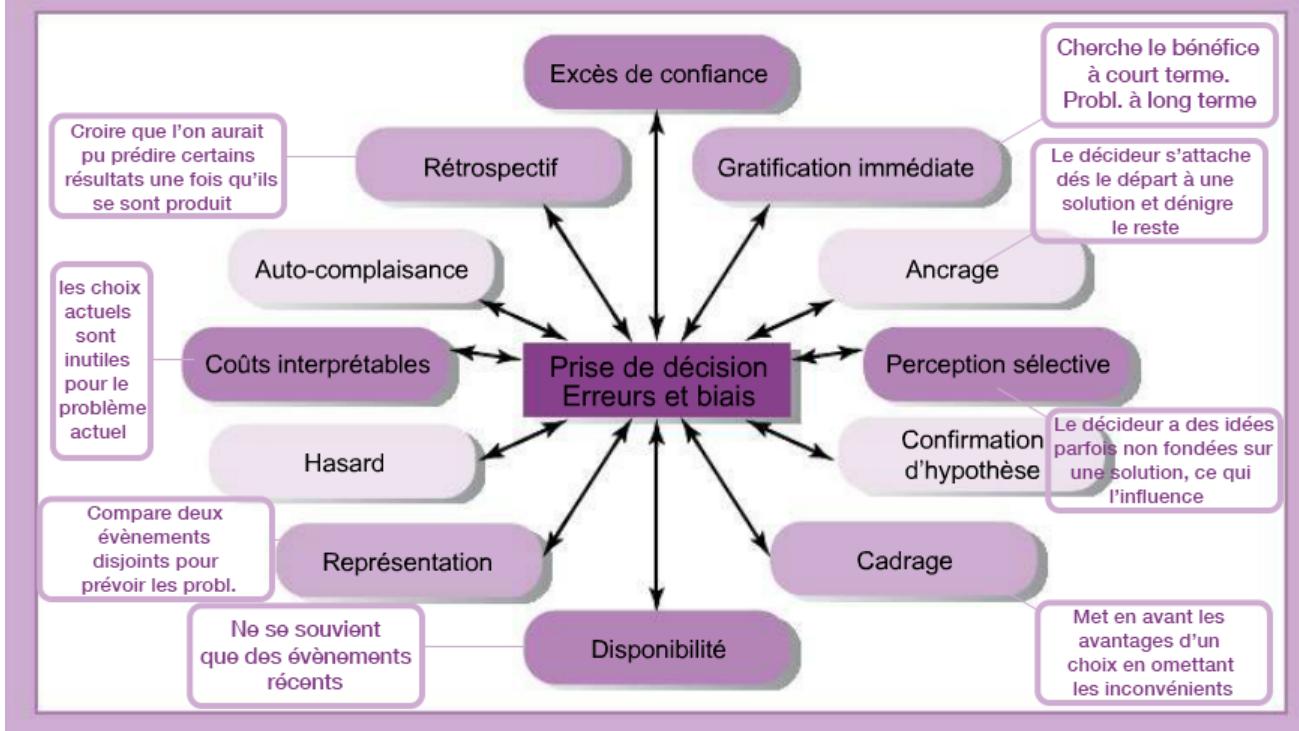
4 Chapitre 4 : La prise de décision

4.1 Le processus décisionnel

Document 4.1 – Processus décisionnel.

- Étape 1: l'identification d'un problème : Comparer la situation actuelle avec une situation normale, et identifier ce qui ne va pas.
- Étape 2: l'identification des critères de décision : Identifier les aspects importants pour la prise de décision.
- Étape 3: l'attribution d'une pondération aux critères : Identifier quels aspects choisis à l'étape 2 sont plus importants que d'autres.
- Étape 4: développement des diverses options : Apporter plusieurs solutions possibles, elles ne doivent pas encore être optimales.
- Étape 5: analyse des options : Évaluer les solutions de l'étape 4 selon la pondération de l'étape 3.
- Étape 6: sélection d'une option : Choisir la solution qui a obtenu le meilleur score à l'étape précédente.
- Étape 7: mise en place de l'option : Mettre en oeuvre la solution choisie, cette étape peut encore éventuellement échouer.
- Étape 8: évaluation de l'efficacité de la solution : Décider si la solution choisie était la bonne (afin de réajuster le processus pour la prochaine fois).

Document 4.5 – Erreurs et biais courants dans la prise de décision.



Document 4.6 – Exemple de décisions en entreprise.**Planification**

- Quels sont les objectifs à long terme de l'organisation ?
- Quelles stratégies permettront le mieux d'atteindre ces objectifs ?
- Quels doivent être les objectifs à court terme de l'organisation ?
- Quel doit être le degré de difficulté des objectifs individuels ?

Organisation

- Combien de subordonnés directs un manager devrait-il avoir ?
- Quel est le bon degré de centralisation pour l'organisation ?
- Comment répartir le travail et définir les différents postes ?
- À quel moment faut-il modifier la structure de l'organisation ?

Direction

- Comment motiver les collaborateurs peu performants ?
- Quel style de leadership adopter dans une situation donnée ?
- Comment mettre en place un processus de changement qui maintient la productivité ?
- À quel moment une équipe a-t-elle besoin d'être stimulée par le conflit ?

Contrôle

- Quelles sont les activités qui nécessitent un contrôle ?
- Comment effectuer le contrôle ?
- À partir de quel moment un écart est-il significatif ?
- Quel type de système d'information faut-il mettre en place ?

4.2 Les trois approches de la prise de décision

4.2.1 Le modèle rationnel

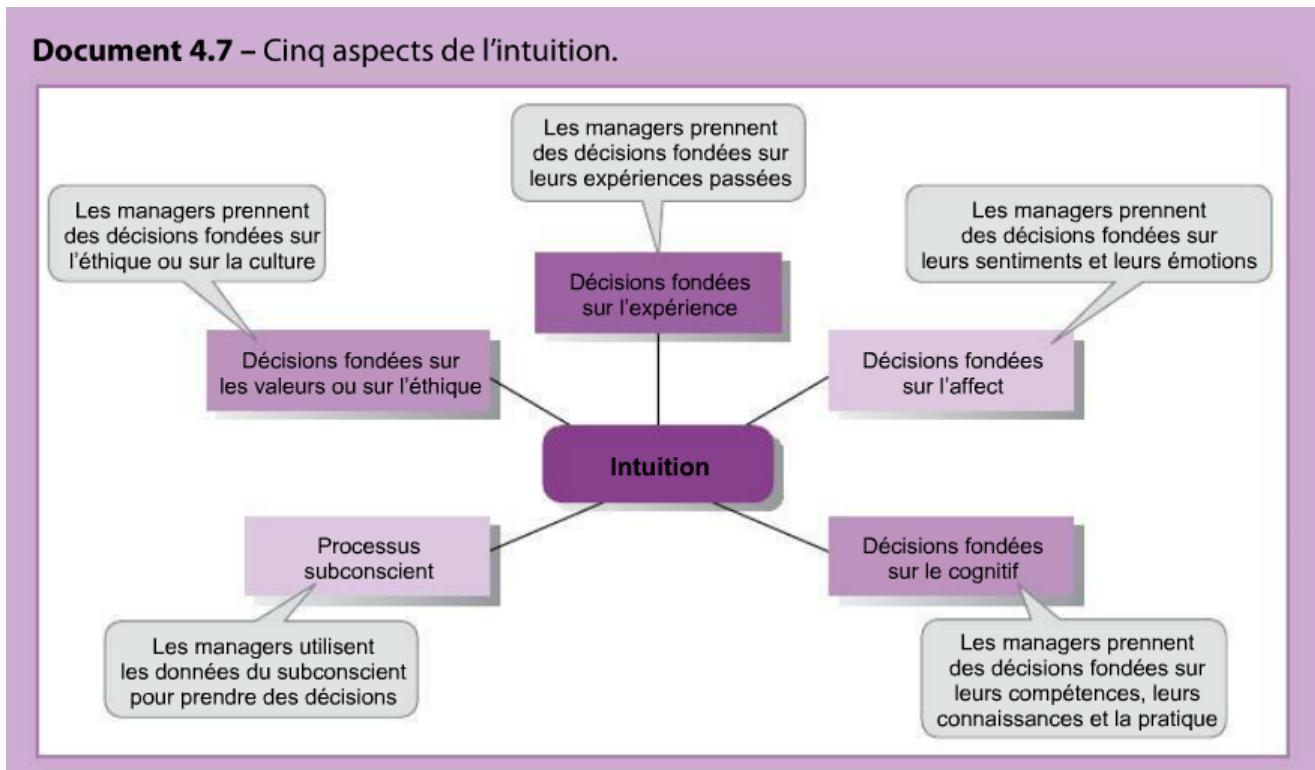
- Se dit d'une décision cohérente et maximisant l'utilité dans la limite des contraintes données
- Irréalisable en pratique car personne n'est omniscient.

4.2.2 La rationalité limitée

- Prise de décision rationnelle limitée par la capacité de gestion d'information.
On accepte une solution en acceptant le fait qu'il soit possible qu'elle ne soit pas optimale
- Choix d'alternative satisfaisante : Processus de décision s'arrêtant au premier choix satisfaisant.

- Escalade d'engagement : renforcement d'engagement envers une décision antérieure en dépit de résultats non satisfaisant (ou d'informations négative).

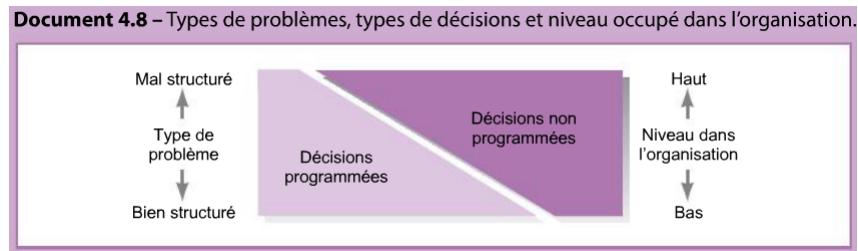
4.2.3 L'intuition



4.3 Types de problème et contexte de décision

- Problèmes structurés : problèmes connus et simples, familiers et faciles à cerner
- Problèmes non structurés : problèmes à information ambiguë ou incomplète, problème inhabituel
- Décisions programmées : Décisions répétitives pouvant être gérées par une approche routinière, habituelle. Méthode appliquée aux problèmes structurés. 3 orientations :
 - Procédure : Série de règles utilisées pour savoir quelle solution appliquer.
 - Règle : Affirmation explicite indiquant ce qu'on doit faire dans une circonstance donnée
 - Ligne de conduite : Orientation générale de cadrage pour les décideurs.
Demande un jugement et une interprétation de la part du décideur
- Décisions non programmées : décisions spécifiques visant à résoudre un problème spécifique
- Certitude : Contexte dans lequel le décideur connaît le résultat de chaque option possible
- Risque : Contexte dans lequel le décideur peut estimer la probabilité de certains résultats

- Incertitude** : Contexte dans lequel le décideur **ne peut ni connaître les résultats ni estimer les probabilités**

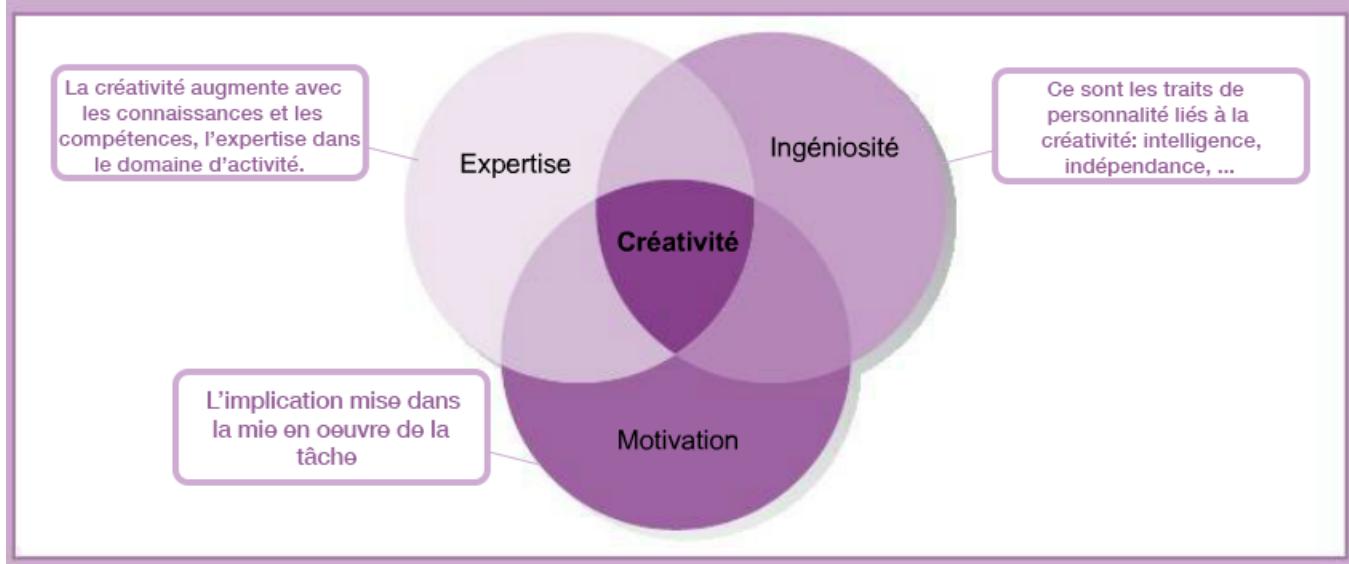


4.4 Décisions de groupe

Avantages et inconvénients de la décision de groupe

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> Puisqu'elles sont prises en groupe, elles véhiculent des informations plus complètes : chaque membre fait part de ses expériences et de ses points de vue. Les groupes mettent d'avantage d'options sur la table grâce à la quantité et à la diversité des données mises en commun (d'autant plus si les participants sont de spécialisation différente). Elles facilitent l'acceptation d'une solution une fois le choix final fait. Les personnes qui y ont contribué sont concernées par sa teneur et son application et auront donc plus tendance à accepter la décision, poussant ainsi les autres à en faire autant. Elles favorisent la légitimité du processus de décision car il respecte les idéaux démocratiques. En effet, un décideur unique qui concentre tous les pouvoirs et ne consulte personne renvoie une image autoritaire et arbitraire aux membres de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Rassembler plusieurs personnes demande du temps et les interactions initiales sont souvent inefficaces ; les groupes tardent plus à trouver la solution qu'un individu isolé. Les groupes peuvent entraîner un phénomène de domination de la minorité, sachant que les membres ne sont jamais à égalité (place dans la hiérarchie, expérience, connaissance du problème, influence sur d'autres membres, facilité d'expression, assurance ...) ce qui donne l'occasion à cette minorité, d'exercer une influence excessive sur la décision finale. La pression de conformité peut s'y installer. Irving Janis la qualifie de pensée de groupe, une sorte de pensée unique symbolisant une conformité pour laquelle les membres du groupe dissimulent des opinions divergentes, minoritaires ou impopulaires afin de simuler un accord. Malheureusement, <i>la pensée de groupe</i> sape toute réflexion critique et finit par nuire à la qualité de la décision finale. La responsabilité ambiguë qui y règne (responsabilité partagée, mais qui assume le choix final ?) => responsabilité de chaque membre est moins claire dans un groupe que si un seul individu prend la décision (ici, pas d'ambiguïté pour définir le responsable).

- Pensée de groupe : Tendance d'un groupe à **dissimuler des idées divergentes** pour simuler un accord de groupe.
- Brainstorming : Réunion permettant de proposer **les idées les plus farfelues** que l'on enregistre avant de les évaluer.
- Groupe nominal : Rassemblement d'**idées anonymes** afin qu'une idée ne soit pas attachée à une personne.
- Réunions électronique : Même idée que le groupe nominal où les personnes ne sont pas présentes physiquement.
- On parle de décisions stratégiques pour le long terme et de décisions tactiques pour le court terme, avec lesquelles il est facile de faire marche arrière.
- La culture et la créativité influencent les prises de décision en groupe

Document 4.9 – Trois éléments de créativité.

4.5 Outils facilitant la décision

- Systèmes experts : Logiciels **agissant comme un expert** pour les problèmes non structurés.
- Réseaux neuronaux : Logiciels **imitant le cerveau humain** pour la prise de décision

5 Chapitre 6: L'entrepreneuriat et les entrepreneurs

- **Entrepreneuriat** : Processus consistant à lancer un projet à partir d'une opportunité d'affaires, à organiser les ressources nécessaires et à en assumer les risques autant que les bénéfices

Document 6.1 – Les rôles de l'entrepreneur dans les différentes phases du projet entrepreneurial.

Exploration	Planification	Lancement	Management
Identifier les opportunités	Définir la mission organisationnelle	Définir les objectifs et les stratégies	Sélectionner et former le personnel
Définir les avantages concurrentiels	Développer le business plan	Établir les plans d'action, modes opérationnels et plans marketing	Manager les équipes
Explorer les affaires possibles	Choisir le statut juridique	Concevoir les systèmes d'information, comptables et de gestion de trésorerie	Établir les plans d'action
Analyser les concurrents	Rechercher brevets, licences, etc.		Évaluer la performance
Rechercher les options de financement	Concevoir la structure d'organisation		Développer l'activité et l'entreprise
	Tenir compte des aspects culturels		

5.1 Nature et objectifs de l'entreprise

- **Fond de roulement** : Argent nécessaire pour lancer l'entreprise et la faire tourner

5.1.1 Business Plan

- **Un business plan complet** contient les éléments suivants :

- **Résumé opérationnel** : Contient les objectifs et les stratégies de l'entreprise, les personnes clés, la nature des activités, des descriptions concises des produits et services, une courte explication du créneau que l'entreprise occupera et les avantages concurrentiels.
- **Analyse de l'opportunité** : Décrire le marché ciblé, évaluer les tendances du secteur et évaluer les concurrents.
- **Analyse contextuelle** : On y décrit l'environnement dans lequel l'entreprise vient s'implanter (économie, politique, ...)
- **La description de l'activité** : Explique comment l'activité sera organisée.
 - Description précise de la mission stratégique.
 - Description de la culture d'entreprise souhaitée.
 - Plans marketing (prix, stratégie de vente, garanties, publicités, ...).
 - Plans de développement de produit (difficultés, risques, coûts).

- Plans opérationnels (installations, améliorations, équipement, ...).
- Organisation des RH (directeurs, composition du CA, ...).
- Tableau chronologique d'ensemble d'événements.
- Les données financières : Couvre au moins 3 ans, prévision des bénéfices, des bilans *pro forma*, le tout avec notes explicatives.
- Documents annexes : Tableaux, graphiques, photos, ...
- Un business plan simplifié consiste au résumé opérationnel et de propositions commerciales sur les tenants et aboutissants de l'entreprise.

5.1.2 Documents annexes

- Plan d'affaire : Document de synthèse à l'attention des parties prenantes dans lequel est décrit le business model et les étapes et les ressources et nécessaires
- Business Model : Partie du plan d'affaire expliquant comment l'entreprise générera de la valeur et sera rentable. Y prévoir l'évolution de l'entreprise sur au moins 3 ans, et faire une projection des coûts et bénéfices.

5.1.3 Organisation du projet

- Les facteur principaux du statut juridique sont : la fiscalité, la responsabilité légale et la marge de manœuvre.
- La structure de l'entreprise doit être organique (voir Chap. 7). La structure démarre en étoile et, lorsque le nombre d'employé dépasse le nombre maximum de subordonnés que l'entrepreneur peut avoir, elle se transforme en organigramme fonctionnel.
- Recruter des gens motivés et passionnés et les maintenir en offrant des compensations (psychologiques, formations au choix, reconnaissance des capacités)

5.2 Diriger une activité entrepreneuriale

- Profil entrepreneurial : Haut niveau d'énergie, une grande persévérance, beaucoup de ressources, de l'autonomie, et un besoin d'indépendance.
- Personnalité proactive : Agissement délibéré pour influencer son environnement, chercher des opportunités et chercher à s'en servir.
- Deux méthodes pour acquérir la motivation des employés sont la responsabilisation et la délégation.
- Deux rôles de l'entrepreneur : diriger l'entreprise et diriger les équipes de travail.
- Les types d'équipes de travail sont :
 - Les équipes responsabilisées : capables de planifier et d'exécuter les améliorations de processus.

- Les équipes autonomes : responsables d'un grand nombre d'activités managériales
- Les équipes transversales : personnes venant de différents services collaborant ensemble.

5.3 Piloter l'activité entrepreneuriale

- Piloter l'entreprise dépend du contexte de l'entreprise :

- En période de croissance : Respect des grandes fonctions managériales de planification, d'organisation et de contrôle.
 - En ralentissement d'activité : Prévoir des plans alternatifs concernant les finances et la restructuration de l'entreprise.
 - Départ de l'entreprise : Capitaliser sur les ressources et le temps investit dans l'entreprise, ou dans le cas d'un temps difficile, maximiser ce qu'on peut en retirer.
- Il est important que l'entrepreneur pense à sa vie personnelle : Gérer ses priorités, savoir déléguer, demander conseil, s'occuper directement des conflits, développer un réseau d'amis et de collègues et éviter le stress.

5.4 Types de leader et de leadership

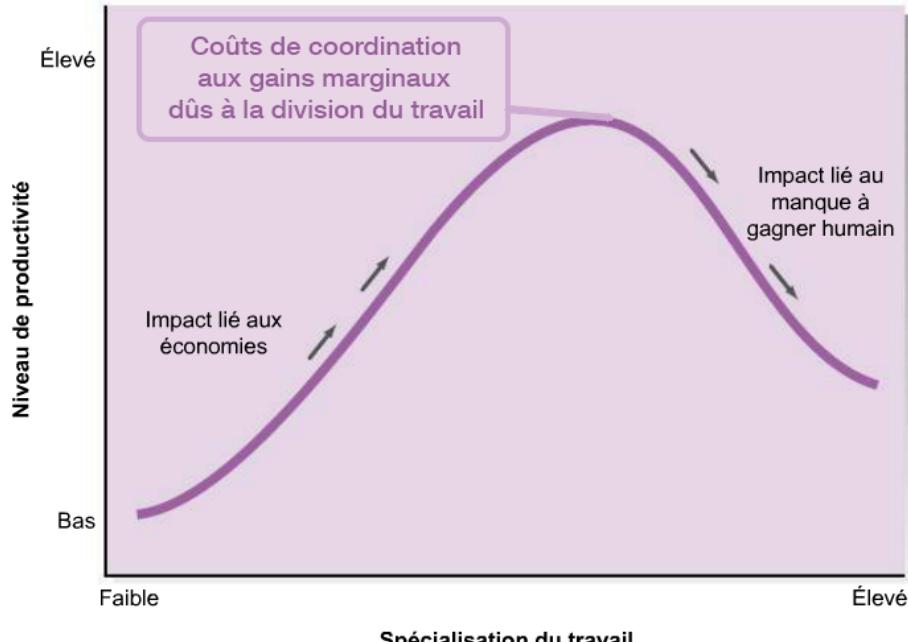
- Un entrepreneur peut disposer d'une personnalité et d'un projet propices à un leadership fort, mais il est confronté à des contraintes élevées de ressources et de moyens.
Il est important de noter qu'un entrepreneur qui se concentre sur son projet en délaissant ses employés se met en danger.
- Intrapreneur : Collaborateur salarié affichant un profil de chef d'entreprise, avec un profil autonome et qui essaime via un véritable entrepreneuriat
- Les différents types d'entrepreneurs sont les suivants :
 - Le créateur propriétaire : Visage emblématique, demandeur d'un investissement maximal de la part de ses employés. Similaire à un chef de famille. Il en arrive parfois à ne pas réussir à déléguer et tout vouloir faire lui-même.
 - L'héritier successeur : Entrepreneur malgré lui, motivé par la pression familiale. Souvent comparé à son prédécesseur, il faut qu'il puisse s'en distinguer par un style de leadership original.
 - Le manager repreneur : Double visage : sauveur et usurpateur. Sa popularité auprès des employés dépend de sa réussite à sauver/maintenir à flot l'entreprise.
- En conclusion, un entrepreneur doit : revendiquer l'identité de l'entreprise, prévoir des performances cohérentes avec son ambition, créer une fierté chez les employés et avoir une vision à long terme des choses.

6 Chapitre 7 : De la structure à la culture d'organisation

6.1 Les 6 éléments d'une structure

6.1.1 La spécialisation du travail

Document 7.1 – Degré optimal de spécialisation du travail.



6.1.2 La départementalisation

Document 7.2 – Critères de départementalisation.

Fonction	Regroupe des employés selon le travail qu'ils effectuent (par exemple, ingénierie, comptabilité, systèmes d'information, ressources humaines, etc.)
Produit	Regroupe des employés selon les principales gammes de produits (par exemple, chaussures pour femmes, chaussures pour hommes, habillement et accessoires, etc.)
Client	Regroupe des employés selon les problèmes et les besoins des clients (vente en gros, au détail, vente à l'État, etc.)
Géographie	Regroupe des employés en fonction de la zone géographique desservie
Processus	Regroupe des employés en fonction du flux de travail ou de clientèle (par exemple, tests, paiement, etc.)

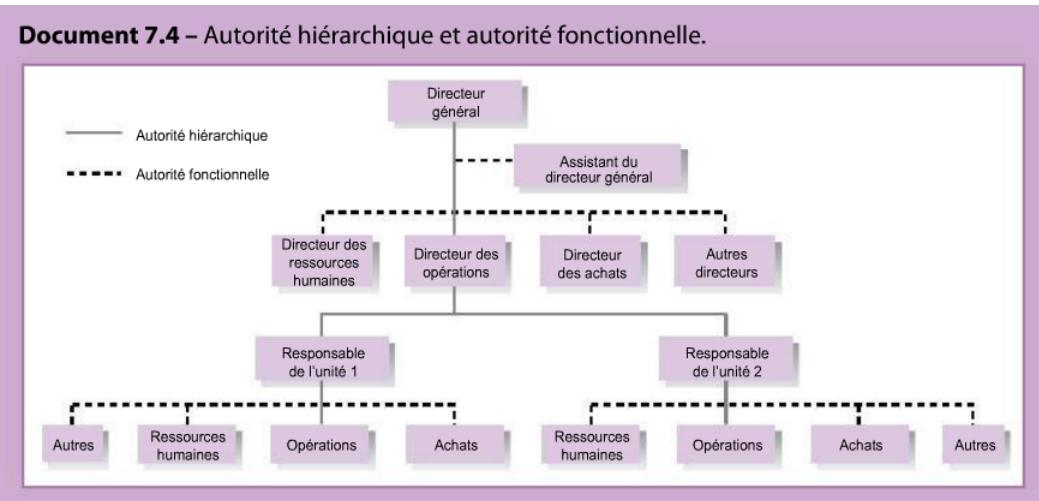
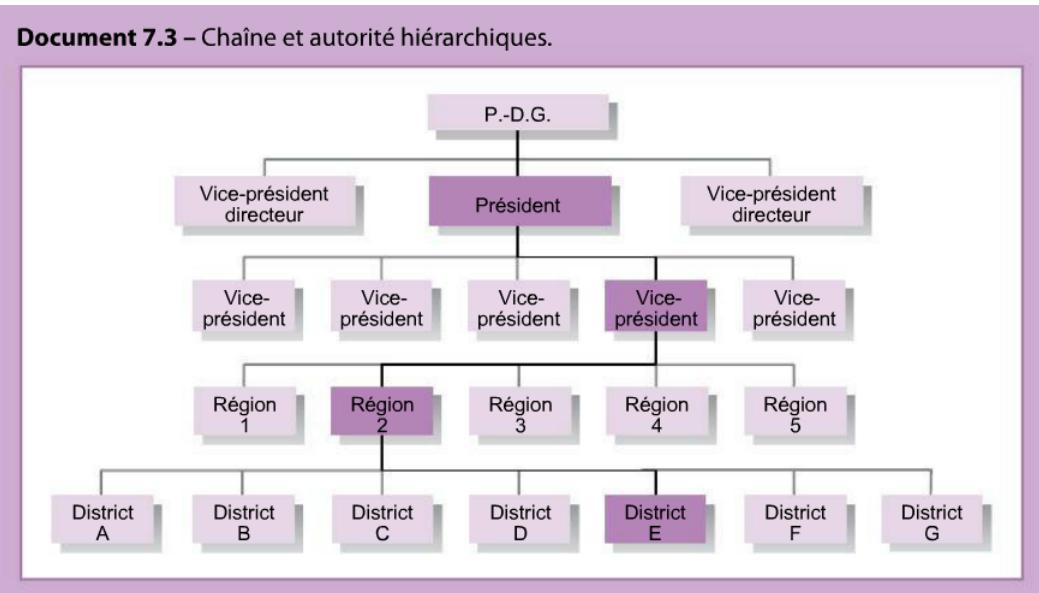
- **Départementalisation par fonction** : Il y a 3 fonctions que l'on retrouve partout : production, commercialisation et administration, et 2 autres qui reviennent souvent : RH et R& D.
- **Départementalisation par produit** ou **Domaine d'Activités Sectorielles (DAS)**: Pour que ça ait de l'intérêt, il faut que les produits puissent être distingués fortement.
- **Départementalisation par client** : Utile lorsque plusieurs catégories bien distinctes de clients. Exemple : client de banque souhaitant déposer 100€ ou client voulant déposer 1000000€.
- **Départementalisation géographique** : Utile lorsque la situation de l'entreprise est différente selon l'endroit. Exemple : Coca challenger en Amérique mais leader dans le reste du monde.
- **Départementalisation par processus** : Lorsque les départements représentent des étapes chronologiques de l'activité de l'entreprise. Vieillissant car chaque employé ne se préoccupe que de sa petite tâche.

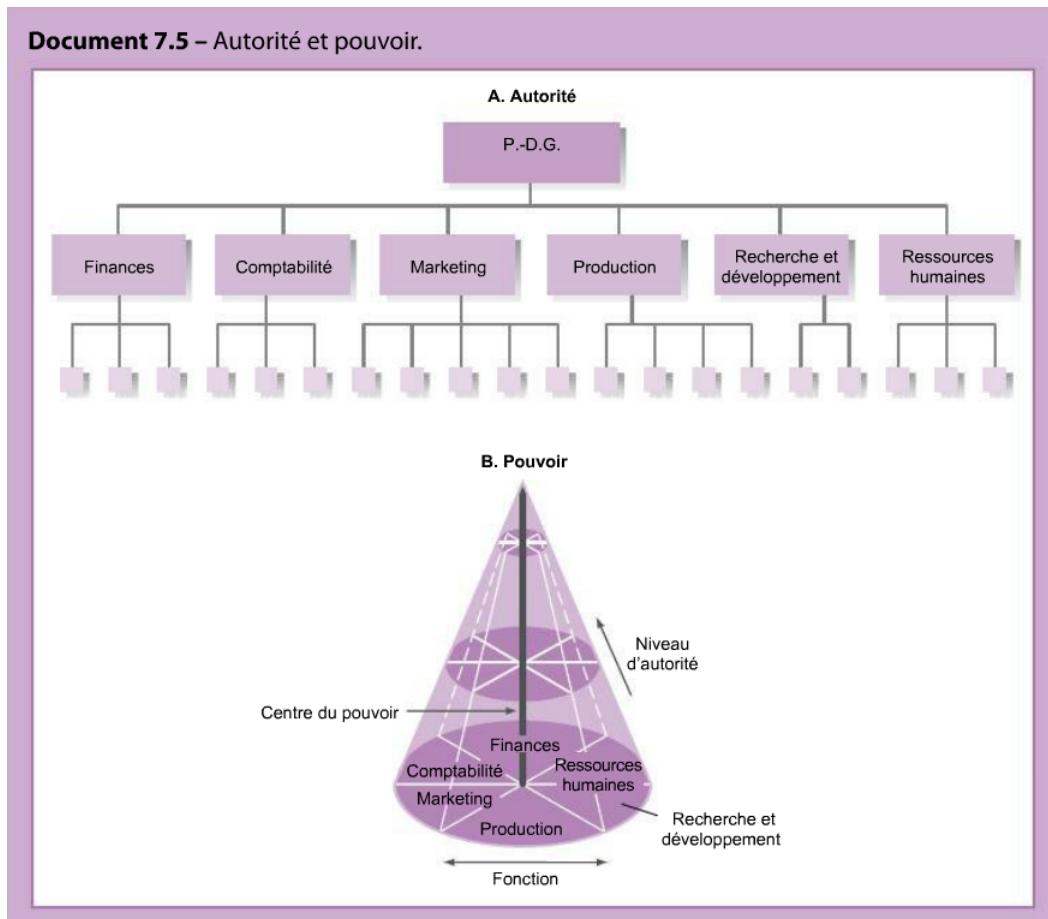
STRUCTURE	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Départementalisation fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure spécialisation du travail - Économies d'échelles en rassemblant les activités proches - On limite les redondances en termes de personnel et d'équipements 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de perte de vue des intérêts de l'entreprise au profit d'objectifs fonctionnels (= conflits d'intérêts fonctionnels) - Incompréhension entre les divisions fonctionnelles (= isolement des spécialistes fonctionnels)
Départementalisation par produits (ou par Domaines d'Activités Stratégiques)	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilité accrue des performances puisqu'on regroupe les activités liées à une même catégorie de produits sous la responsabilité d'un seul dirigeant - Meilleure vision des résultats par produits: possibilité de comparaison interne (entre produits) et externe (benchmarking) 	<ul style="list-style-type: none"> - Chacun a tendance à se préoccuper de son secteur (=> risque de conflits) - Coûts engendrés par les doublons en personnel, en structure et en technologie
Départementalisation par clients	<ul style="list-style-type: none"> - Permet une offre adaptée aux divers clients en fonction des spécificités de ceux-ci 	<ul style="list-style-type: none"> - Chacun a tendance à se préoccuper de sa clientèle uniquement (=> risque de conflits) - Coûts engendrés par les doublons en personnel, en structure et en technologie
Départementalisation géographique	<ul style="list-style-type: none"> - Regroupement en fonction des spécificités géographiques et adaptation aux différences culturelles, légales, fiscales, ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts engendrés par les doublons en personnel, en structure et en technologie <i>(mais en général moins que pour une structure par produits car on a souvent moins de zones géographiques que de produits)</i>
Départementalisation par processus	<ul style="list-style-type: none"> - Unités organisées autour de compétences communes (meilleure spécialisation) 	<ul style="list-style-type: none"> - Problèmes de cohérence entre les différents postes/départements

6.1.3 L'autorité et la responsabilité

- Autorité : droit inhérent à une position hiérarchique de donner des ordres et de les voir être exécutés.
- Responsabilité : Obligation de réaliser des tâches assignées.
- Pouvoir : A a du pouvoir sur B si A peut faire faire quelque chose à B et que B ne l'aurait pas fait sans l'intervention de A.
- Autorité hiérarchique : autorité permettant à un supérieur de diriger le travail d'un employé
- Autorité fonctionnelle : autorité revenant à certains postes et devant permettre de se décharger, d'assister et de conseiller les détenteurs d'autorité hiérarchique.

Analogie avec l'autorité : Plus on a d'autorité, plus on est proche du centre de pouvoir.





- 5 types de pouvoirs :

- Le pouvoir de coercition : fondé sur la peur. C'est un des plus simples à mettre en place car c'est une réaction primaire, mais risqué.
- Le pouvoir de récompense : fondé sur la capacité d'apporter ce que d'autres attendent (dire bonjour, noter les dates d'anniversaire, ...). Complimenter en public, crucifier en privé. C'est un des plus simples à mettre en place car c'est une réaction primaire.
- Le pouvoir hiérarchique : fondé sur la position d'un individu dans la hiérarchie. Ne pas se baser uniquement sur celui-ci, car c'est en quelque sorte un viol de volonté.
- Le pouvoir d'expertise : fondé sur l'expertise, un talent particulier ou le savoir de l'individu. Plus puissant mais nécessite des capacités.
- Le pouvoir de référence : fondé sur l'identification à une personne qui possède les ressources ou les caractéristiques nécessaires, qui montre l'exemple. Plus puissant mais nécessite des capacités.

6.1.4 Éventail de contrôle

- Nombre d'employés sous sa responsabilité directe qu'un manager peut diriger de manière efficace. (cf. Chap. 13).

6.1.5 Centralisation ou décentralisation

- Centralisation : mesure dans laquelle les décisions sont prises à des niveaux élevés de l'organisation.
- Décentralisation : mesure dans laquelle les niveaux inférieurs de l'organisation contribuent ou sont chargés de la prise de décision. .
- Il est important de noter qu'une structure plate ne veut pas dire décentralisée. La structure plate indique une faible sophistication, une structure simple, mais pas forcément décentralisée. De plus en plus d'organisations responsabilisent leurs employés et sont donc décentralisées.

6.1.6 Formalisation

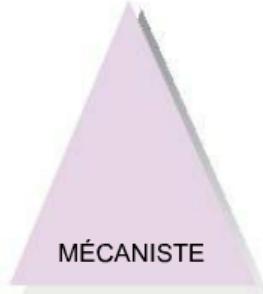
- Mesure dans laquelle le travail est standardisé et le comportement des membres de l'organisation est déterminé par des règles et des procédures formelles. Le surcroît de règles peut être contre-productif.

6.2 Structure d'organisation

6.2.1 Mécaniste ou organique

- On peut choisir entre une structure organique ou mécaniste selon les critères suivants:

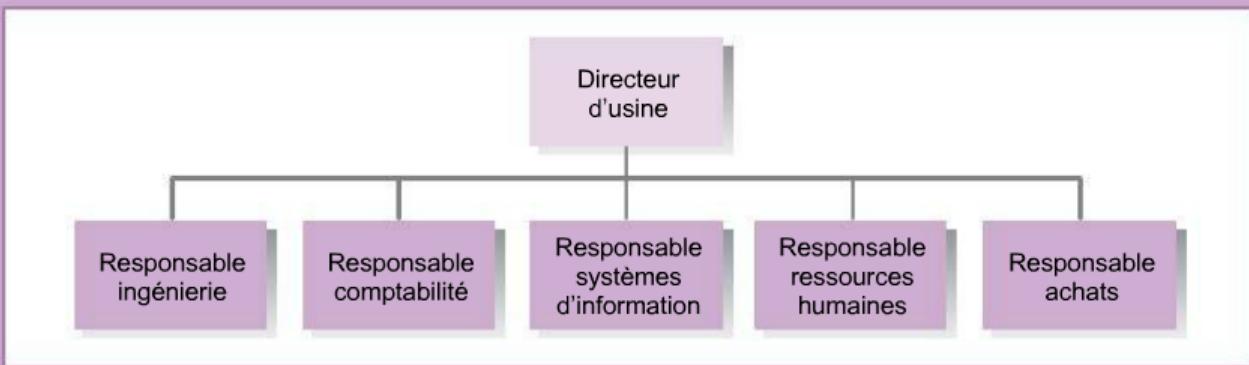
- La stratégie : Innovation par la différenciation → Organique.
Stratégie par la minimisation des coûts → Mécaniste.
- La taille : Plus la taille est grande plus il y a de chance que l'entreprise soit mécaniste.
Si une petite entreprise organique embauche de façon exponentielle, elle doit pouvoir devenir mécaniste à un certain moment.
- La technologie : Fabrication spécifique, non routinière → Organique.
Fabrication routinière → Mécaniste.
- L'environnement : Stable → Mécaniste car ne peut pas réagir vite au changement
Dynamique → Organique.

Document 7.7 – Organisations mécanistes et organiques.


- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Relations hiérarchiques strictes
<input type="checkbox"/> Tâches stables et explicites
<input type="checkbox"/> Nombreuses règles
<input type="checkbox"/> Communication formalisée et verticale
<input type="checkbox"/> Autorité de décision centralisée
<input type="checkbox"/> Structures plus étendues | <input type="checkbox"/> Collaboration (verticale et horizontale) et mode réseau
<input type="checkbox"/> Tâches flexibles, constamment redéfinies
<input type="checkbox"/> Peu de règles
<input type="checkbox"/> Communication informelle et latérale
<input type="checkbox"/> Autorité de décision décentralisée
<input type="checkbox"/> Structures plus plates |
|--|--|

6.2.2 Les types de structures classiques

- Structure plate ou simple : Départementalisation faible, larges éventails de subordination une forte centralisation de l'autorité et un faible degrés de formalisation.
- Structure par fonction : Organisations dans lesquelles des activités similaires et liées entre elles sont regroupées

Document 7.9 – Structure par fonctions.


Document 7.8 – Structures d'organisation traditionnelles.

	Avantages	Inconvénients
Structure simple	<ul style="list-style-type: none"> ● Rapidité de prise de décision, flexibilité, faible coût, ● responsabilités claires 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inappropriée lorsque la taille de l'organisation augmente, risque lié à la dépendance d'une seule personne
Structure par fonctions	<ul style="list-style-type: none"> ● Avantages liés à la spécialisation (économies d'échelle, peu de duplication de personnes et d'équipements), regroupement de collaborateurs effectuant des tâches similaires 	<ul style="list-style-type: none"> ● La poursuite d'objectifs liés à une fonction peut entraîner une perte d'appréciation de l'organisation dans son ensemble, isolement des spécialistes fonctionnels

6.2.3 Les types de structures contemporaines

- Organisation virtuelle : Peu de collaborateurs permanents, beaucoup de consultants, ce qui permet d'éviter la lourdeur administrative et d'être expert dans le projet en cours.
- Organisation en réseau : A la fois des collaborateurs permanents et des consultants qui sous-traitent les activités en dehors de leur core business.

Document 7.11 – Structures d'organisation contemporaines.

	Définition	Avantages	Inconvénients
Structure en équipes et structures par projets	L'organisation est entièrement composée d'équipes de travail	<ul style="list-style-type: none"> Implication et responsabilisation des collaborateurs ; réduction du cloisonnement fonctionnel Flexibilité et capacité d'adaptation élevées ; prise de décision rapide 	<ul style="list-style-type: none"> Chaîne hiérarchique floue ; pression de performance importante sur les équipes
Structures matricielles	L'organisation est caractérisée par une double chaîne hiérarchique combinant le plus souvent spécialisation fonctionnelle avec l'affectation à un projet ou un produit	<ul style="list-style-type: none"> On combine les avantages des structures superposées 	<ul style="list-style-type: none"> Complexité au niveau de la gestion des ressources humaines ; Risque de conflits Non respect de l'unicité de commandement Problème de communication
Structures hybrides	Juxtapose deux types de départementalisation, le premier est prioritaire sur le deuxième	<ul style="list-style-type: none"> On instaure une priorité dans les types de département juxtaposées On garde leurs avantages 	<ul style="list-style-type: none"> On ne profite pas des synergies du 2 ème type de départementalis. On combine les inconvénients
Entreprise étendue (boundaryless organization)	L'organisation n'est pas définie (et délimitée) par une structure verticale et horizontale, ses frontières extérieures sont perméables ; comprend les organisations virtuelles et les entreprises en réseau	<ul style="list-style-type: none"> Très flexible et évolutif ; permet de valoriser l'ensemble des compétences présentes 	<ul style="list-style-type: none"> Perte de contrôle ; problèmes de communication

6.3 Mise en place de la structure

6.3.1 Maintien des liens sociaux entre collaborateurs

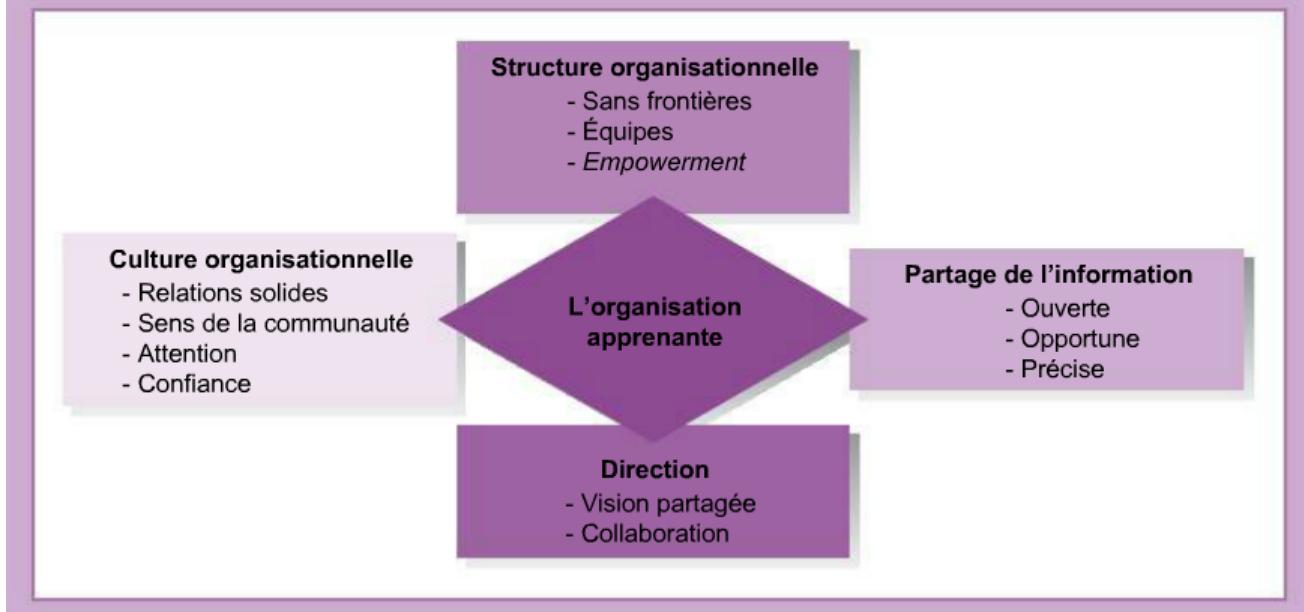
Difficulté de tenir des liens sociaux entre les personnes d'une même équipe répartie autour du globe. Solution : Smartphones, videoconférence, réseaux haut débit, vpn, ...

6.3.2 Gestion des organisations mondialisées

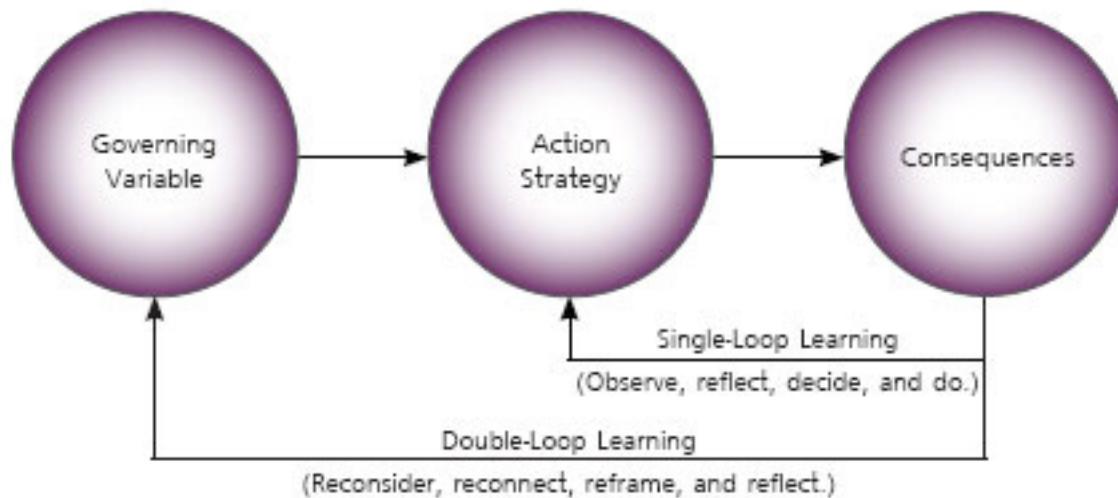
Faire attention aux différences culturelles entre les différents pays.

6.3.3 Créer une organisation apprenante

Document 7.13 – Caractéristiques d'une organisation apprenante.



- **Boucle simple** : On se donne un objectif auquel on veut parvenir. On compare ce qu'on a fait avec cet objectif et on fait en sorte d'en être plus proche la prochaine fois. (Pas suffisant).
- **Boucle double** : Même chose que boucle simple mais à chaque étape on remet en cause la faisabilité de l'objectif.



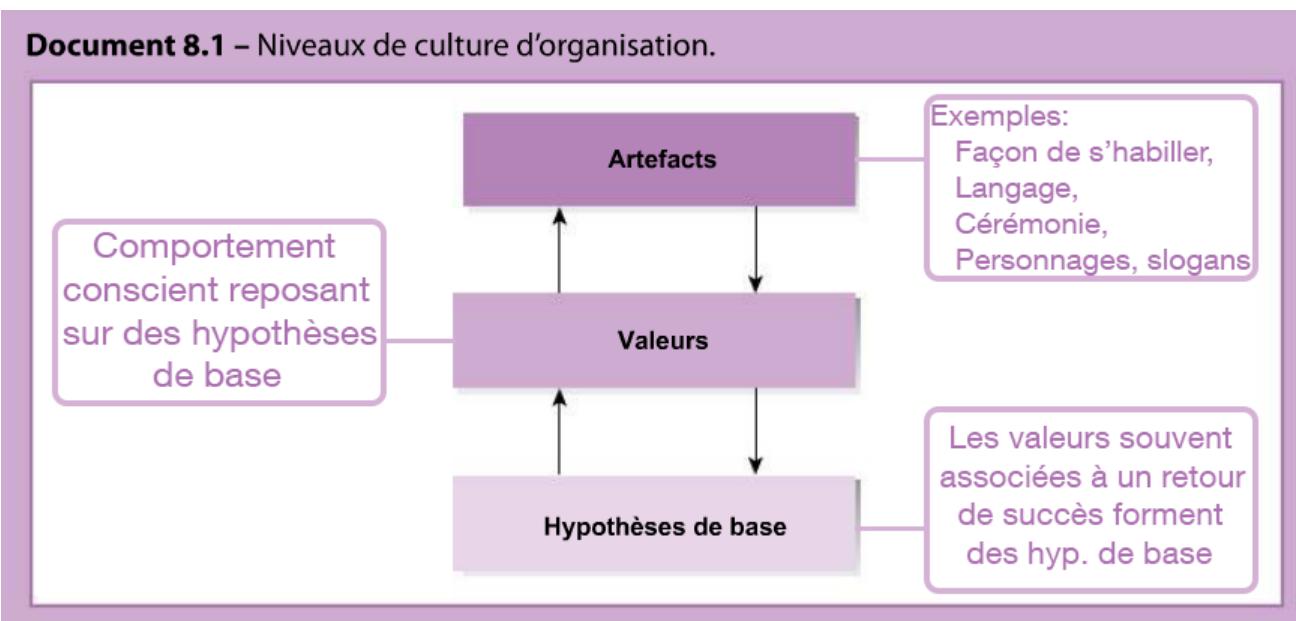
6.4 Méthodes de travail efficientes et efficaces

- Télétravail : mode de travail dans lequel les employés travaillent chez eux et sont reliées au lieu de travail par le biais d'un **ordinateur**.
Avantages : réduit les coûts d'infrastructure et de carburant et offre plus de liberté et de contrôle aux employés sur leur travail.
Désavantages : réduit le sentiment d'appartenance, perte de temps sur les jeux/web manque d'interaction sociale, frontières plus floues entre maison et travail → plus de stress.
- Temps flexible : horaire en 4/5 par exemple → réduit les coûts en évitant le licenciement
- Semaine comprimée : (4-40) : 4 jours de travail/semaine à 10h/jour par exemple.
- Travail partagé : **Travail** d'un employé **réparti** entre plusieurs personnes.
- Travail conjoncturel : Employer des **consultant**, des CDD, ... au besoin plutôt que des CDI. Implique des difficultés de motivation des employés.

7 Chapitre 8 : La culture d'organisation

Normes, valeurs et croyances, ainsi que principes, traditions et pratiques au sein d'une organisation qui influencent le comportement de ses membres.

7.1 Les 3 niveaux de la culture d'organisation



- Artefacts : Manifestations **concrètes et visibles** de la culture d'organisation.
- Valeurs : Ensemble des normes, qui **guident le comportement** des membres de l'organisation.
- Hypothèses de base : Croyances profondes considérées comme **allant de soi** qui constituent le paradigme culturel d'une organisation.
- Cohérence du paradigme culturel : Il faut que les normes, valeurs et hypothèses de base se **réflètent dans les artefacts**.
- Mythes : Histoires donnant peu d'importance aux faits réels.
- Rites : Façon de **rassembler** les employés et de marquer le bon et le mauvais dans l'organisation.
- Tabou : Chose tellement inacceptable qu'on ne peut pas en parler.
- Institutions totales : Organisation dont les membres sont coupés du monde et sont réunis **ensemble longtemps**. Il n'y a que dans ces institutions que les membres partagent les mêmes valeurs et hypothèses de base.

7.2 Comment la culture d'organisation affecte-t-elle une organisation ?

- Actions sur les employés et leur comportement : Les cultures fortes (où la plupart des membres partagent la culture) ont plus d'impact que les faibles.
Avantages d'une culture forte : appartenance à l'organisation, don du meilleur de soi-même.
Désavantages d'une culture trop forte : intégration difficile des nouveaux employés, déni des informations contraires à leur culture et acquisition de société difficile.
- Actions sur ce que font les managers : La culture d'organisation décrit implicitement ce que peut faire ou non un manager.

Document 8.2 – Décisions managériales affectées par la culture.

Planification

- Quel degré de risque les plans doivent-ils contenir ?
- Les plans doivent-il être développés par des individus ou des équipes ?
- Quel est le degré d'analyse de l'environnement dans lequel le management s'engage ?

Organisation

- Quel est le degré d'autonomie qui doit être intégré au travail des employés ?
- Les tâches doivent-elles être effectuées par des individus ou des équipes ?
- Quel est le degré d'interaction entre les managers de département ?

Direction

- À quel degré les managers sont-ils concernés par l'augmentation de la satisfaction au travail des employés ?
- Quels sont les styles de leadership appropriés ?
- Tous les désaccords – même constructifs – doivent-ils être éliminés ?

Contrôle

- Faut-il imposer des contrôles externes ou permettre aux employés de contrôler leurs propres actions ?
- Quels sont les critères à mettre en avant dans les évaluations de performance des employés ?
- Quelles seront les répercussions d'un dépassement de budget ?

7.3 Source et direction de la culture d'organisation

- La culture d'organisation vient de (1) les orientations et hypothèses des **fondateurs**.
(2) ce que les premiers employés (et les autres) tirent de leurs **expériences**.
Elle est transmise par les récits, les rituels, les symboles matériels et le langage.
- Récits : **Personnes/événements importants**. Crée une image forte des objectifs.
- Rituels : **Séquence d'actions répétées**. Experimenter et renforcent les valeurs et les objectifs de l'organisation.
- Symboles matériels : Les artefacts qui transpirent les valeurs et objectifs de l'organisation.
- Langage : Jargon/appellations propres à l'entreprise.

7.4 Analyser et manager la culture

- Il ne faut pas conclure du paradigme culturel trop vite. On peut l'analyser selon 7 critères:

Document 8.3 – Dimensions d'une culture d'organisation.

1. **Attention portée aux détails.** Mesure dans laquelle les membres valorisent la précision, l'analyse et l'attention aux détails.
2. **Intérêt pour le résultat.** Mesure dans laquelle les membres accordent la priorité aux résultats plutôt qu'aux techniques et processus utilisés pour les obtenir.
3. **Intérêt pour les personnes.** Mesure dans laquelle les conséquences des décisions sur les membres de l'organisation sont prises en compte.
4. **Intérêt pour le groupe.** Mesure dans laquelle les activités de travail sont organisées autour de groupes et d'équipes au lieu d'individus.
5. **Agressivité.** Mesure dans laquelle les membres de l'organisation partagent une attitude agressive et concurrentielle plutôt que coopérative.
6. **Stabilité.** Mesure dans laquelle les décisions et les actions au sein de l'organisation favorisent le maintien de la situation existante.
7. **Innovation et prise de risque.** Mesure dans laquelle les membres de l'organisation sont encouragés à faire preuve d'initiative, d'innovation et à prendre des risques.

- On ne peut pas modifier brusquement la culture. Il faut viser le long terme, en modifiant les artefacts par exemple. L'arrivée de nouvelles personnes de culture différente l'affecte aussi.

7.4.1 Cultures nationales

- L'étude de Hofstede est un peu dépassée à cause des différences politiques depuis sa mise en place.
1. **Distance hiérarchique.** Dans quelle mesure une nation accepte-t-elle la répartition inégale du pouvoir au sein des institutions et des organisations ? Cette valeur s'étend d'une égalité relative (faible distance) à une inégalité absolue (distance élevée par rapport au pouvoir).
 2. **Individualisme/collectivisme.** Dans quelle mesure les personnes préfèrent-elles agir en tant qu'individus (primauté des valeurs individuelles) ou comme membres d'un groupe (primauté des valeurs collectives) ? Selon cet indicateur, le collectivisme revient à un individualisme faible.
 3. **Masculinité/féminité.** Quelle est l'importance accordée aux valeurs telles que l'affirmation de soi, le gain d'argent, l'acquisition de biens matériels et la compétition (masculinité) ? Ou la place attribuée aux relations humaines, à la sensibilité et à l'intérêt pour le bien-être d'autrui (féminité) ?
 4. **Aversion pour l'incertitude.** Dans quelle mesure une nation préfère-t-elle les situations structurées aux situations incertaines ou chaotiques ? Dans les pays où cet indicateur est élevé, les individus témoignent d'un niveau d'anxiété important, entraînant nervosité, stress et agressivité.
 5. **Orientation temporelle.** Les nations préférant une orientation temporelle sur le long terme sont tournées vers l'avenir et privilégient économies et persistance. Une orientation temporelle sur le court terme se caractérise par le privilège accordé au passé ou au présent et prône le respect des traditions et des obligations sociales.

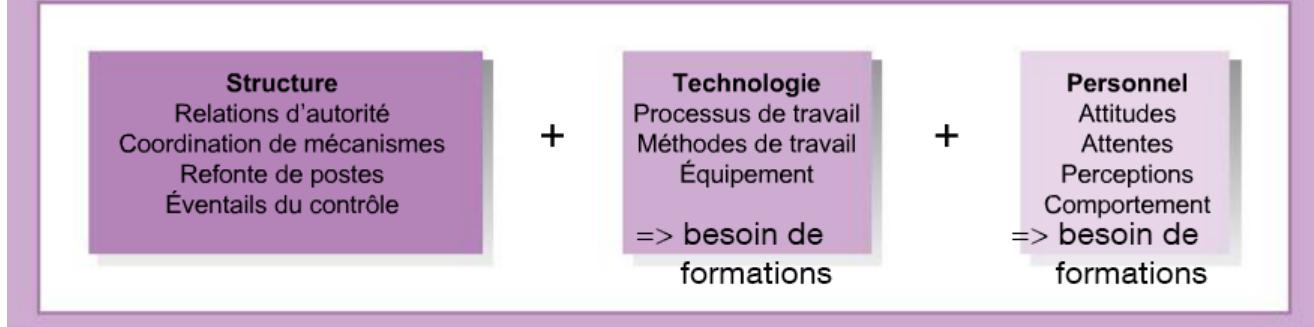
- L'étude GLOBE est plus récente et présente de nouveaux critères.
- **Affirmation.** Dans quelle mesure une société encourage les individus à faire preuve de dureté, à chercher la confrontation, à jouer de leur autorité et à développer un esprit de compétition, plutôt qu'à se montrer modestes et arrangeants.
- **Orientation vers l'avenir.** Dans quelle mesure une société encourage et récompense les comportements orientés vers l'avenir – planifier, investir à longue échéance ou retarder les satisfactions, par exemple.
- **Différenciation sexuelle.** Dans quelle mesure une société attribue des rôles distincts en fonction du sexe.
- **Aversion pour l'incertitude.** Comme dans l'étude de référence, cette dimension de l'étude GLOBE traduit le recours à des normes et à des procédures sociales qui permettent d'atténuer l'imprévisibilité des événements futurs.
- **Distance hiérarchique.** À l'instar de l'étude originelle, l'équipe GLOBE a défini la distance hiérarchique comme la mesure de l'inégalité à laquelle les membres d'une société s'attendent en termes de répartition du pouvoir.
- **Individualisme/collectivisme.** Ce terme reprend là encore une définition de l'étude d'origine, et signale dans quelle mesure les institutions sociétales encouragent les individus à intégrer des groupes, au sein d'organisations comme dans la société en général.
- **Collectivisme intragroupe.** Au lieu de se focaliser sur les institutions sociétales, cette dimension évalue dans quelle mesure les membres d'une société s'enorgueillissent d'appartenir à de petits groupes restreints – famille, cercle d'amis proches – et aux organisations qui les emploient.
- **Orientation vers la performance.** Cette dimension indique dans quelle mesure une société encourage et récompense les membres d'un groupe en fonction de l'excellence de leur travail et de l'amélioration de leurs performances.
- **Orientation vers la bienveillance.** Cet aspect culturel précise dans quelle mesure une société encourage et récompense les individus pour leur équité, leur altruisme, leur générosité, leur gentillesse et l'attention qu'ils portent aux autres.

8 Chapitre 9 : Le changement et l'innovation

8.1 Qu'est-ce que le changement ?

- Changement organisationnel : Modification portant sur la structure, sur la technologie ou sur le personnel d'une organisation.

Document 9.1 – Trois catégories de changement.



- Il existe des forces poussant au changement :

Quelles sont les principales forces externes ?

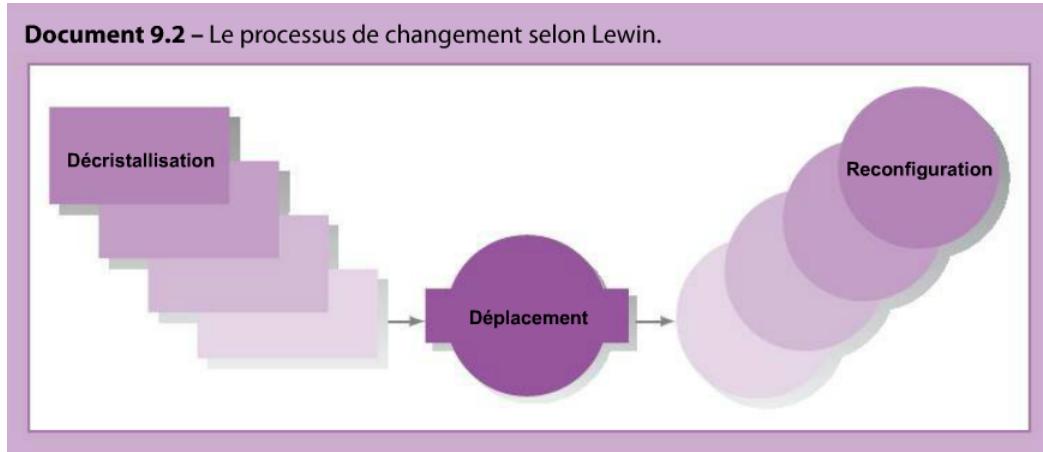
- L'environnement de marché -> nouveaux concurrents, ...
- Les lois et directives -> acceptation des handicaps physiques => équipements spécialisés, ...
- La technologie -> internet, e-commerce, chaîne de montage robotique, ...
- Les fluctuations du marché du travail -> pénurie d'infirmière, ...
- Les changements économiques -> 11/09/2001 => changements compagnies aériennes, ...

Et les forces internes ? => Il faut se dire que ces forces sont naturelles

- La modification de la stratégie -> nouveau type de produit => formations, ...
- L'équipement
- La composition de la main d'œuvre -> redéfinition des places selon le personnel (âge, études, ...)
- Rémunération et avantages sociaux -> virer les moins ambitieux en cas de hausse des salaires, ...
- Les attitudes des employés -> motivation/satisfaction déclinante => nouvelles règles ou mode de fct
- Agent de changement : Individu ou groupe qui sert de **déclencheur** et assume les **responsabilités** de gestion du processus de changement.
- Changement en eaux tranquilles : "Mer d'huile", la route est connue et une "tempête" se produit de façon occasionnelle pendant un court instant. Très rare au vu du monde actuel.
- Changement en eaux vives : "Descente de rapide", situation permanente d'incertitude, de perte de repères et d'aléatoire. Réactivité et flexibilité sont donc essentielles.

8.1.1 Eaux tranquilles

- Le modèle de Kurt Lewin est très efficace, mais très lent. Applicable en cas de contraintes de temps faibles.



- Déchristallisation : peut se produire de trois manières différentes :

- Les **forces motrices favorables** écartant le comportement du statu quo peuvent être **intensifiées**.
- Les **forces antagonistes** empêchant tout éloignement de l'équilibre peuvent être **réduites**.
- Mélanger les deux premières.

- Déplacement : besoin d'une nouvelle situation d'**équilibre** avant de finir le changement.
- Reconfiguration : rupture de l'équilibre et recherche d'un **nouvel équilibre** d'après changement.

8.1.2 Eaux vives

Les techniques ci-dessous fonctionnent également pour le changement en eaux calmes.

- Développement organisationnel : Approche du changement planifié basé sur les membres de l'organisation et principalement orientée vers les **attitudes et les valeurs**.

Débute par un changement de la culture d'organisation.

- Enquête de rétroaction : Méthode permettant d'évaluer les attitudes et les perceptions des employés par rapport aux changements.

Les questions posées portent sur la prise de décision, la direction, l'efficacité de la communication, la satisfaction professionnelle, les collègues et le management.

- Consultation dynamique : Recours à des consultants externes qui observent les interactions sociales pour voir si le changement n'affecte pas de trop les employés.

- Team building : Activité permettant aux groupes de travail de définir des objectifs, d'établir des **relations interpersonnelles positives** et de clarifier les rôles

et responsabilités de chaque membre.

- Intergroup development : Sorte d'inter-team building, renforce les liens entre plusieurs équipes.

8.2 Résistance au changement

4 grandes raisons motivent la résistance au changement :

- L'incertitude et la perte des repères : On efface le connu et on fait place à l'**ambiguïté** et l'incertitude.
- Les routines : Le besoin de routines est affecté par le changement de celles-ci.
- La peur d'une perte au niveau personnel : La peur de perdre les acquis, qui ont été parfois le fruit d'un investissement intense.
- Le sentiment que l'évolution n'est pas ce qu'il y a de mieux pour l'organisation : On pense que le changement va causer une perte de productivité ou de qualité.

Document 9.3 – Approches pour réduire la résistance au changement.

Approche	Utilisation	Avantage	Inconvénient
Éducation et communication	Lorsque la résistance est due à une désinformation	Efface les malentendus	Peu efficace en cas de manque de confiance et de crédibilité
Participation	Lorsque les résistants sont assez compétents pour apporter leur contribution	Accroît l'implication et l'acceptation	Prend beaucoup de temps et mène éventuellement à une solution médiocre
Facilitation et soutien	Lorsque les résistants sont victimes de craintes et d'angoisses	Peut faciliter certaines adaptations	Coûte cher et ne garantit pas une réussite
Négociation et entente	Lorsque la résistance est l'œuvre d'un groupe puissant	Peut permettre « d'acheter » des engagements	Peut coûter cher et offre à d'autres la possibilité d'exercer des pressions
Manipulation et cooptation	Lorsque l'appui d'un groupe puissant est nécessaire	Peu coûteuse, facilité de s'assurer un soutien	Risque d'échec et de perte de crédibilité de l'agent du changement
Coercition	Lorsque l'appui d'un groupe puissant est nécessaire	Peu coûteuse, facilité de s'assurer un soutien	Éventuellement illégale et peut nuire à la crédibilité de l'agent du changement

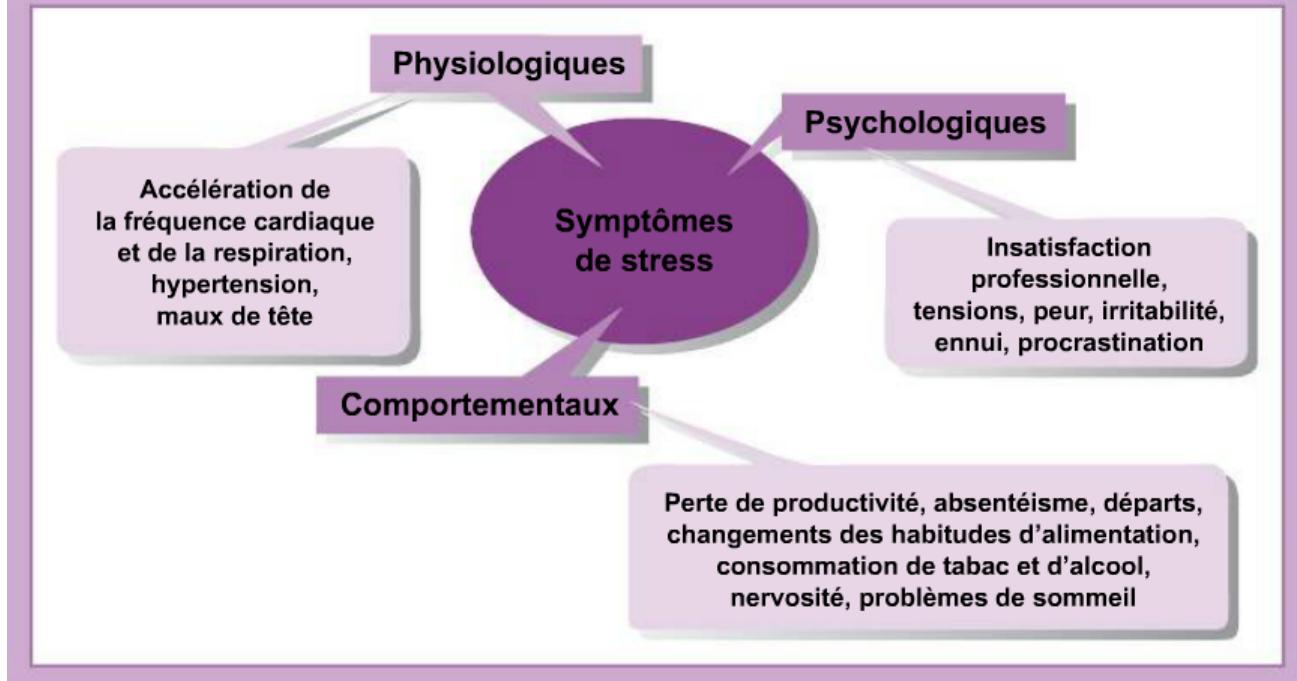
8.3 Comment les collaborateurs réagissent-ils au changement?

- Stress : **Tension** au niveau individuel qui est liée à une pression excessive résultant de demandes, de contraintes ou de circonstances exceptionnelles.

Positif : dépassement de soi quand possibilité de gain.

Négatif : si lié à des contraintes ou des exigences, un risque de perte.

Document 9.4 – Symptômes de stress.



- Le **stress** peut mener les meilleurs éléments à quitter l'organisation; ne reste alors que les mauvais...

L'organisation peut proposer un programme d'aide au personnel avec des services d'aide physique et psychologique.

8.3.1 D'où vient le stress

- Les obligations de tâches : Facteurs liés au poste occupé, les **conditions de travail** et **l'installation physique**

- Les obligations de rôles : Liées aux pressions exercées sur une personne en fonction du rôle qu'elle joue dans l'organisation.

Il faut être sûrs que les employés correspondent au poste qui leur est confié et éventuellement repenser les tâches afin d'atténuer une éventuelle surcharge.

- Conflit de rôle** : Attentes professionnelles **difficiles à satisfaire** parce que contradictoires ou incompatibles. Peut être une demande contraire aux valeurs éthiques ou bien devoir choisir entre deux rôles distincts.
- Surcharge de rôle** : Avoir **plus de travail** à accomplir que le temps disponible ne le permet.
- Ambiguité de rôle** : Les définitions de **rôle** sont **mal comprises** et causent un sentiment d'incertitude face à ce qu'on attend de l'individu

- Les tensions interpersonnelles : Pression venant d'autres employés.
- La structure organisationnelle : Excès de règles ou de procédures ainsi qu'une impossibilité de participer aux décisions le concernant.
Une solution est de les faire participer à ces décisions
- Mode de direction : Certains patrons créent volontairement une culture caractérisée par la création de tensions et la mise en place d'un climat de crainte.

8.3.2 Facteurs personnels de stress

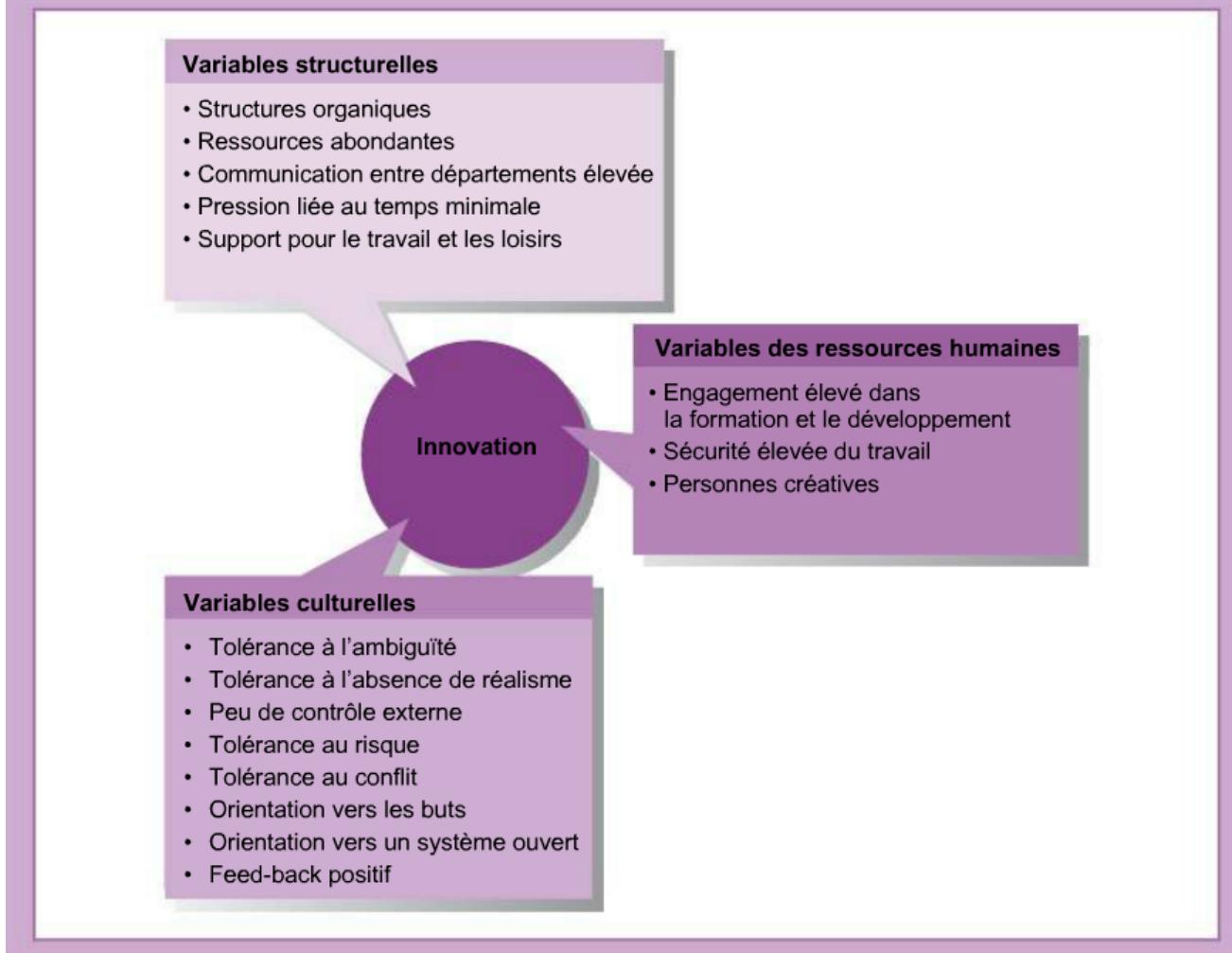
- Personnalité de type A : Personnes ayant une sensation chronique d'urgence un goût excessif pour la compétition sous toutes ses formes et ayant des difficultés d'accepter et de profiter du temps libre.
Ceux-ci sont plus enclins au stress.
- Personnalité de type B : Personnes détendues qui acceptent facilement les changements et qui ignorent l'urgence et l'impatience.

8.4 Encourager l'innovation au sein de l'organisation

- Créativité : Capacité de combiner des idées de façon unique ou inhabituelle
- Innovation : Correspond au processus de transformation d'une idée créative en produit, service ou méthode.

Elle consiste en 4 étapes:

- La perception : Façon unique de voir les choses chez les personnes créatives.
- L'incubation : Réfléchir au problème tout en récoltant une foule d'information.
- L'inspiration : Eclair de génie qui permet de trouver la solution.
- L'innovation : Convertir l'inspiration en produit. Étape de dévoilement et d'implication d'autres personnes.

Document 9.5 – Variables organisationnelles favorisant l'innovation.

8.5 Impact de la structure

- Les structures **organiques** sont propices à l'innovation.
- Les **ressources abondantes** permettent le développement de l'idée.
- Une **communication fréquente** entre les différents services est importante.
- Éviter de trop grosses pressions temporelles.
- Encourager les employés créatifs.

8.6 Impact de la culture

- **Acceptation de l'ambiguïté.** Une priorité trop grande accordée à l'objectivité et à la spécificité constitue en effet une entrave à la créativité.
- **Tolérance du manque de réalisme.** Les personnes qui apportent des réponses peu réalistes, voire ridicules aux questions ne sont pas systématiquement mises à l'écart. Les choses irréalistes au premier abord conduisent parfois à des solutions réellement innovantes.
- **Faibles contrôles externes.** L'application de règles, réglementations et autres contrôles du genre, demeure minimale.
- **Tolérance du risque.** Les employés sont encouragés à faire des expériences sans craindre les conséquences en cas d'échec. Les erreurs sont prises comme des occasions d'apprendre.
- **Tolérance du conflit.** La diversité d'opinions trouve toute sa place. L'harmonie et le consensus entre individus ou unités ne sont pas en eux-mêmes considérés comme des preuves de performances élevées.
- **Priorité à la fin plutôt qu'aux moyens.** Les objectifs sont clairement énoncés et les individus encouragés à chercher de nouveaux chemins pour les atteindre. En donnant la priorité à la fin visée, il est admis que plusieurs bonnes réponses peuvent exister à un problème précis.
- **Approche de systèmes ouverts.** L'organisation surveille de près l'environnement et réagit rapidement aux changements qui s'y produisent.
- **Feed-back positif.** Les managers donnent du feed-back positif. Ils encouragent et soutiennent les collaborateurs en leur signalant que leurs idées suscitent de l'intérêt.

9 Chapitre 11 : Les groupes et les équipes de travail

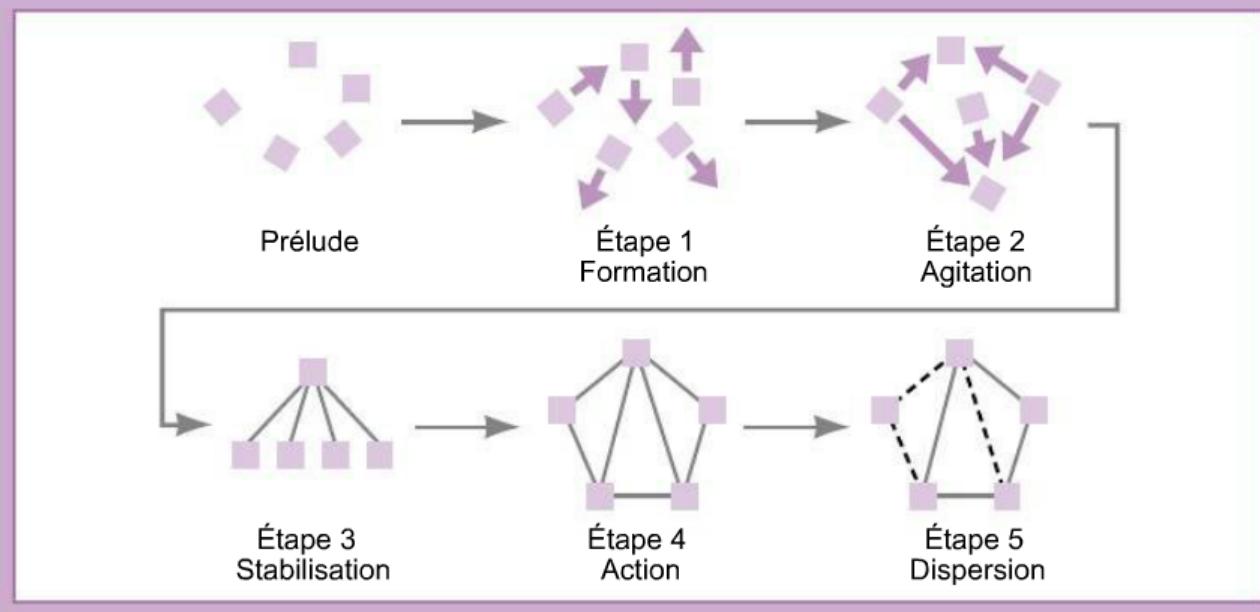
- Groupe : Deux individus ou plus en interaction et mettant leurs efforts en commun pour atteindre des objectifs déterminés.
- Les groupes formels : Groupes affectés à des tâches bien déterminées et en lien avec les objectifs organisationnels.

Document 11.1 – Exemples de groupes de travail formels.

- **Groupes fonctionnels.** Définis par la structure formelle de l'organisation, ils sont composés de personnes qui dépendent du même manager.
- **Groupes de projet.** Mis en place pour accomplir des tâches spécifiques. Ils sont souvent temporaires ; lorsque la tâche est terminée, le groupe est dissous.
- **Équipes transversales.** Rassemblent les compétences d'individus issus de différents domaines de travail. Ce terme est aussi utilisé pour désigner les groupes dont les membres ont été formés pour accomplir l'ensemble des tâches.
- **Équipes autonomes.** Fonctionnent de façon autonome et prennent en charge des responsabilités managériales comme, par exemple, le recrutement, la planification et l'évaluation de la performance de leurs membres, en plus de leurs tâches opérationnelles.

- Les groupes informels : Groupes de nature sociale. Se base sur l'amitié et les affinités.

Document 11.2 – Stades de développement d'un groupe.



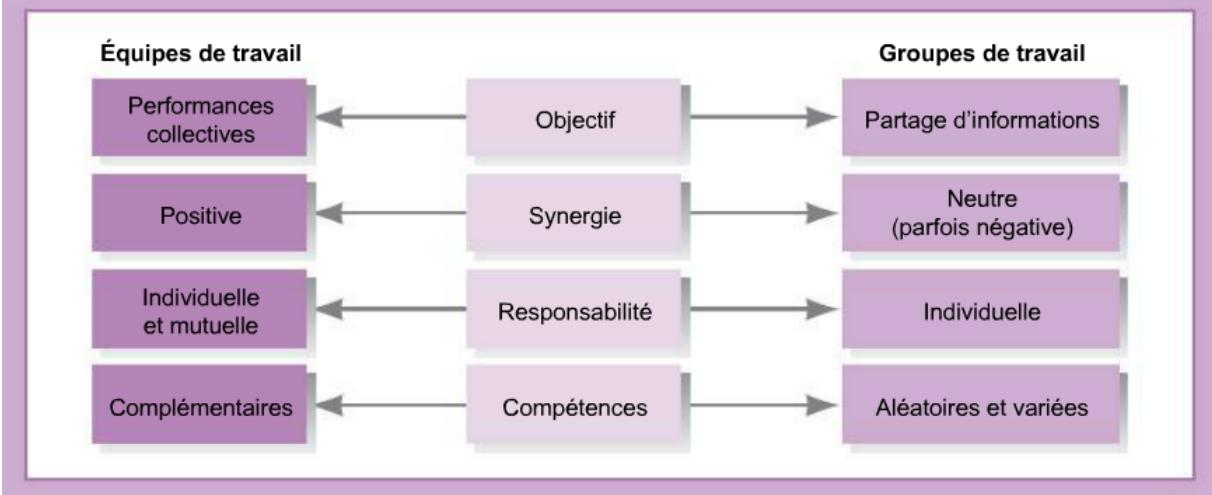
- Rôle : modèle de comportement attendu d'un individu occupant une place spécifique dans l'organisation.
- Normes : Standards ou attentes qui sont acceptés et partagés par les membres d'un groupe.
- Statut : Position ou rang au sein d'un groupe et conférant un certain prestige.
Il est important que les statuts formels soit cohérents (pas de femme de ménage postulant au poste de PDG).
- De petits groupes (5-7) seront plus productifs tandis que des grands groupes seront plus innovants. Attention à ne pas arriver à la paresse sociale (les responsabilités sont trop dispersées).
- Cohésion de groupe : Mesure dans laquelle les membres d'un groupe ressentant un intérêt mutuel à être ensemble et partageant les objectifs du groupe.

Document 11.4 – Relation entre la cohésion du groupe et la productivité.

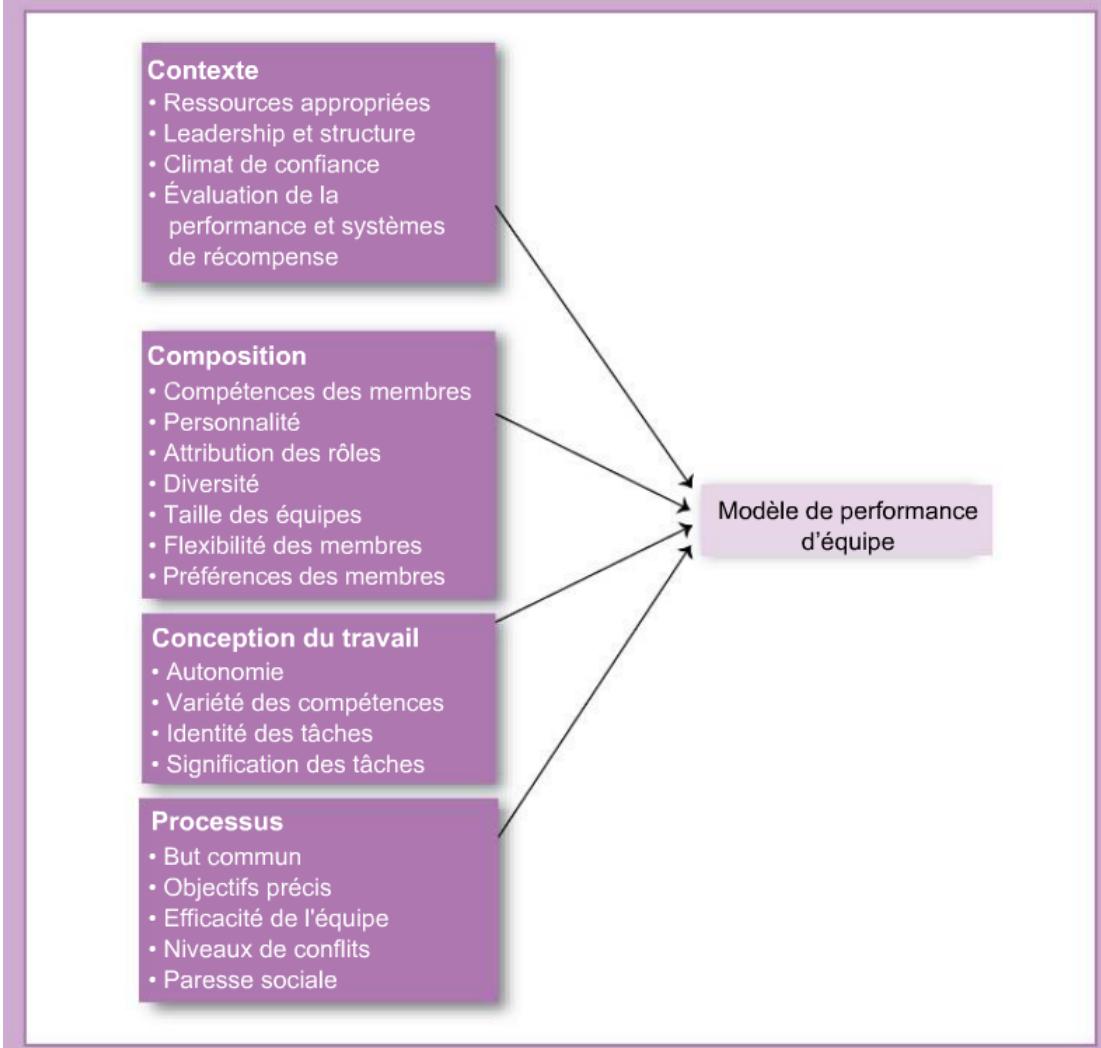
		Cohésion	
		Élevée	Faible
Adhésion du groupe aux objectifs organisationnels	Élevée	Forte hausse de la productivité	Hausse modérée de la productivité
	Faible	Baisse de la productivité	Aucune incidence sur la productivité

- Groupe de travail : Plusieurs individus qui décident de s'associer afin d'atteindre des objectifs. Leur performance vaut la somme des contributions individuelles. Aucune synergie n'intervient pour gonfler le niveau de performance.
- Équipe de travail : Groupe dont les membres travaillent de façon intense afin d'atteindre des objectifs partagés. Leur performance se base sur une synergie positive. La responsabilité est à la fois individuelle et collective.

Document 11.5 – Différences entre groupes et équipes de travail.

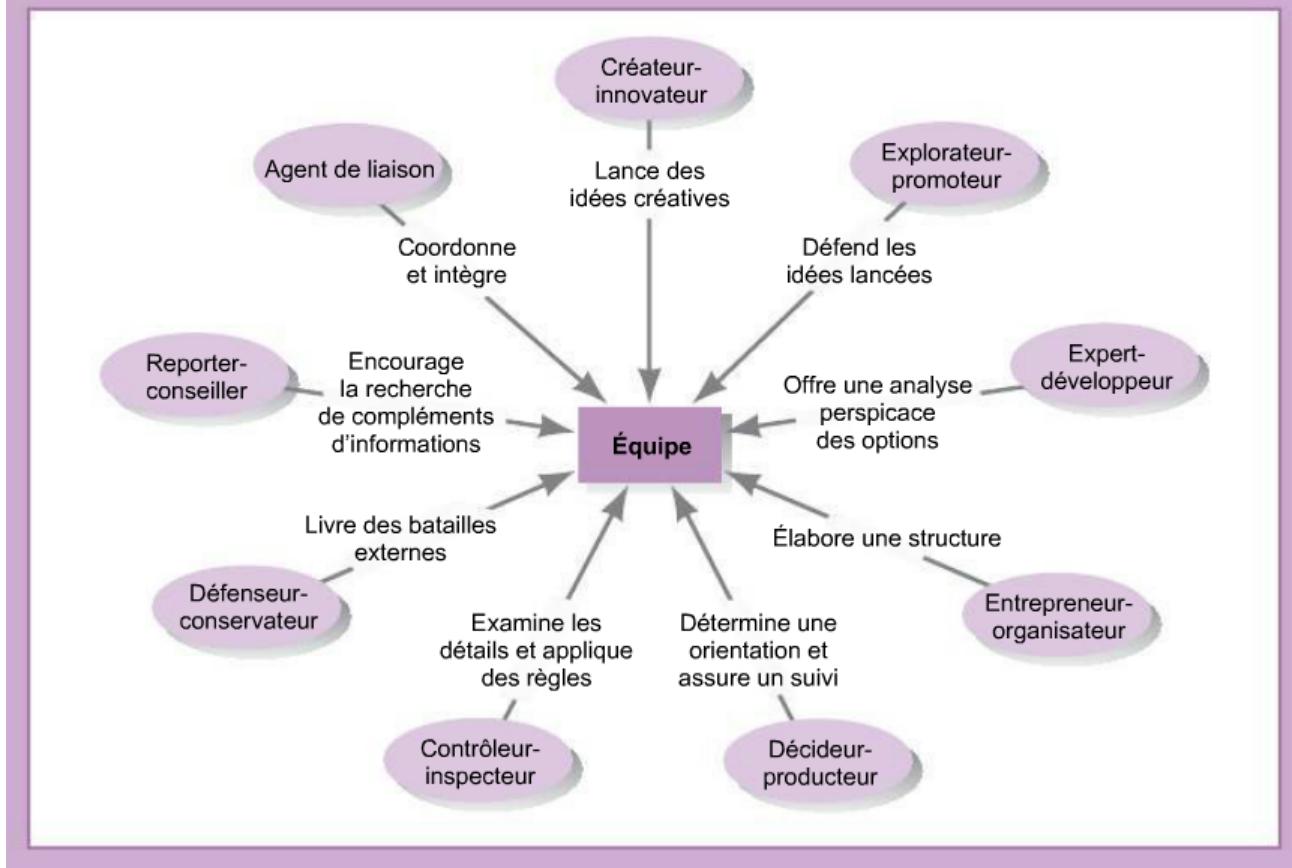


Document 11.6 – Modèle de performance d'équipe.



- Équipe de résolution de problèmes : Équipe composée de personnes issues du même service apportant des proposition d'améliorations suite au "problème".
- Équipe autonome : Équipe fonctionnant sans manager. Elle est responsable de sa propre gestion et de l'accomplissement de ses objectifs.
- Équipe transversale : Équipe composée de personnes issues de différents services. Ceci permet de partager les spécialités des différents services pour un même but.
- Équipe virtuelle : Équipe utilisant uniquement les technologies modernes pour communiquer.

Document 11.7 – Rôles des membres d'équipe.



- On peut former une équipe performante en : (1) sélectionnant des personnes performantes et qui s'entendent ensemble (2) formant les membres de l'équipe au travail en équipe (3) récompensant les membres méritant et encourager les autres.

Document 11.8 – Équipes internationales.

Inconvénients	Bénéfices
Les membres de l'équipe ne s'apprécient pas.	Plus grande diversité des idées
Méfiance entre les membres de l'équipe	Réflexion de groupe limitée
Recours à des stéréotypes	Effort plus important pour comprendre les idées et points de vue des autres
Problèmes de communication	
Stress et tension	

Il faut évaluer si les bénéfices liés à la constitution d'une équipe seront supérieurs aux coûts ou pas.

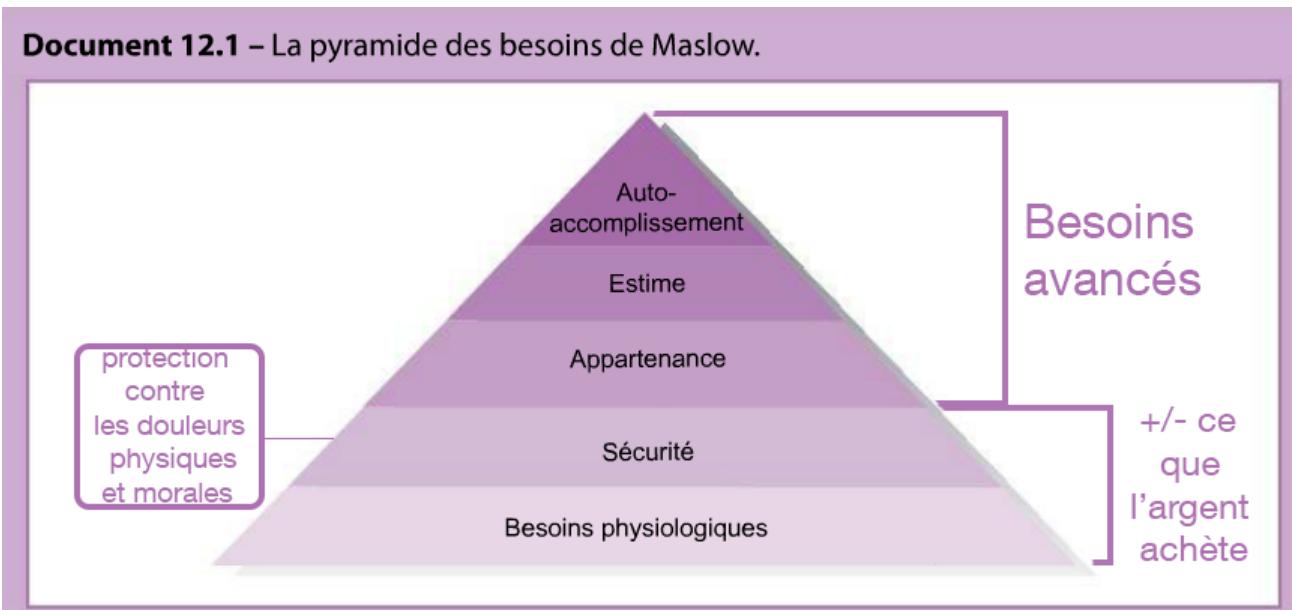
10 Chapitre 12 : La motivation

- Motivation : volonté de fournir un effort afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, conditionnée par la capacité de cet effort à satisfaire un besoin personnel.
Dépend de 3 éléments : l'effort, la direction (les efforts doivent être faits dans la direction de l'entreprise) et la persévérance (on veut que les employés fournissent des efforts sans baisser les bras). Beaucoup de personnes sont des "zombies" car ils sont démotivés.
- L'argent n'est généralement pas une source de motivation. Pour que ça le soit, il faut que :
 - L'offre soit significative (passer de 8000 à 8300 est moins motivant que de passer de 1500 à 2000).
 - Qu'il y ait des bonus futurs.
 - Ce que désire l'employé puisse s'acheter avec de l'argent. (dans le cas contraire, on peut par exemple adapter les horaires pour laisser à l'employé plus de temps pour sa passion).

10.1 Les théories classiques de motivation

10.1.1 Pyramide des besoins de Maslow

Chaque besoin ne s'exprime que si celui du dessous a été comblé.



10.1.2 La théorie X et Y de McGregor

La théorie Y serait plus valide que la théorie X et qu'il faudrait donc donner des responsabilité, de l'autonomie, un travail stimulant et une participation au processus de décision permettrait

de maximiser l'effort de l'employé. Rien n'a jamais été prouvé. Se base sur comment le manager perçoit l'employé.

Document 12.2 – Les prémisses des théories X et Y.**Théorie X. Un manager qui adopte la vision (négative) de la théorie X considère :**

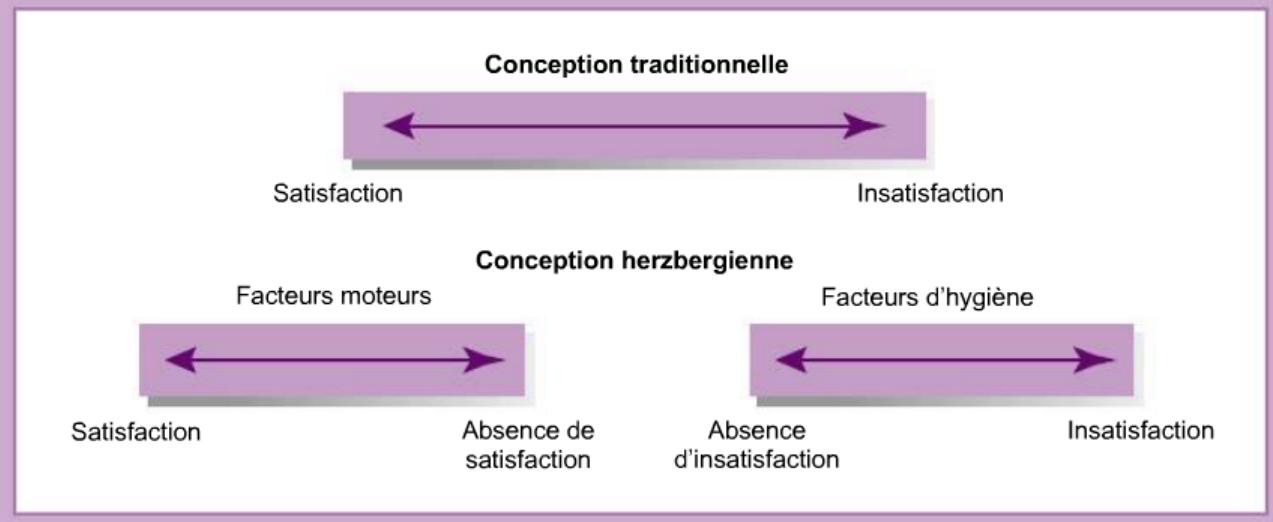
1. Que les employés détestent par définition le travail et font tout pour y échapper.
2. Qu'il faut donc les contraindre ou les menacer de représailles pour atteindre les objectifs fixés.
3. Que les employés rechignent à prendre des responsabilités et préfèrent être surveillés de près.
4. Que la plupart des salariés placent la sécurité en tête de leurs préoccupations et n'ont aucune ambition.

Théorie Y. Un manager qui adopte la vision (positive) de la théorie Y considère :

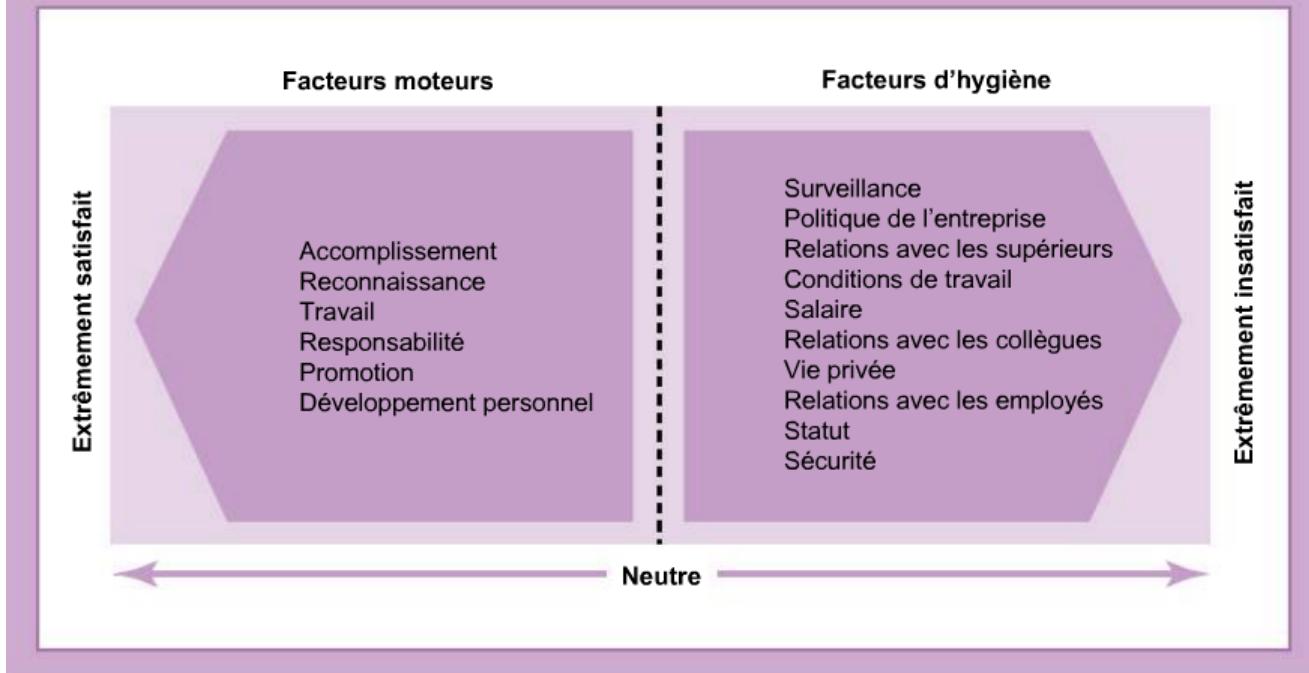
1. Que le travail représente pour les employés une activité aussi innée que le jeu.
2. Que les employés sont capables de se gérer et de se discipliner, s'ils se sentent impliqués dans les objectifs.
3. Que l'individu moyen peut apprendre à assumer, et même à rechercher, les responsabilités.
4. Que la capacité à prendre de bonnes décisions se trouve largement répandue dans l'ensemble de la population et que les managers n'en détiennent pas nécessairement le monopole.

10.1.3 La théorie des 2 facteurs d'Herzberg

Les deux facteurs selon laquelle il existe des facteurs moteurs permettant d'accroître la satisfaction professionnelle et des facteurs d'hygiène permettant de ne pas être insatisfait. Se base sur l'influence de l'entreprise.

Document 12.4 – Deux conceptions opposées de la satisfaction et de l'insatisfaction.

Document 12.3 – Théorie de la motivation et de l'hygiène de Herzberg.



10.1.4 Théorie des 3 besoins de Mc Clelland

Théorie selon laquelle il y a 3 besoins essentiels qui sont des moteurs de motivation.

- Le besoin d'accomplissement : (ou de réussite). L'envie de se surpasser et de s'accomplir au delà des normes établies, de se battre pour réussir. Pour ce besoin on peut donner l'occasion de résoudre des problèmes sous leur responsabilité, leur permettre une évaluation rapide et fixer des objectifs pas trop exigeants.
 - 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

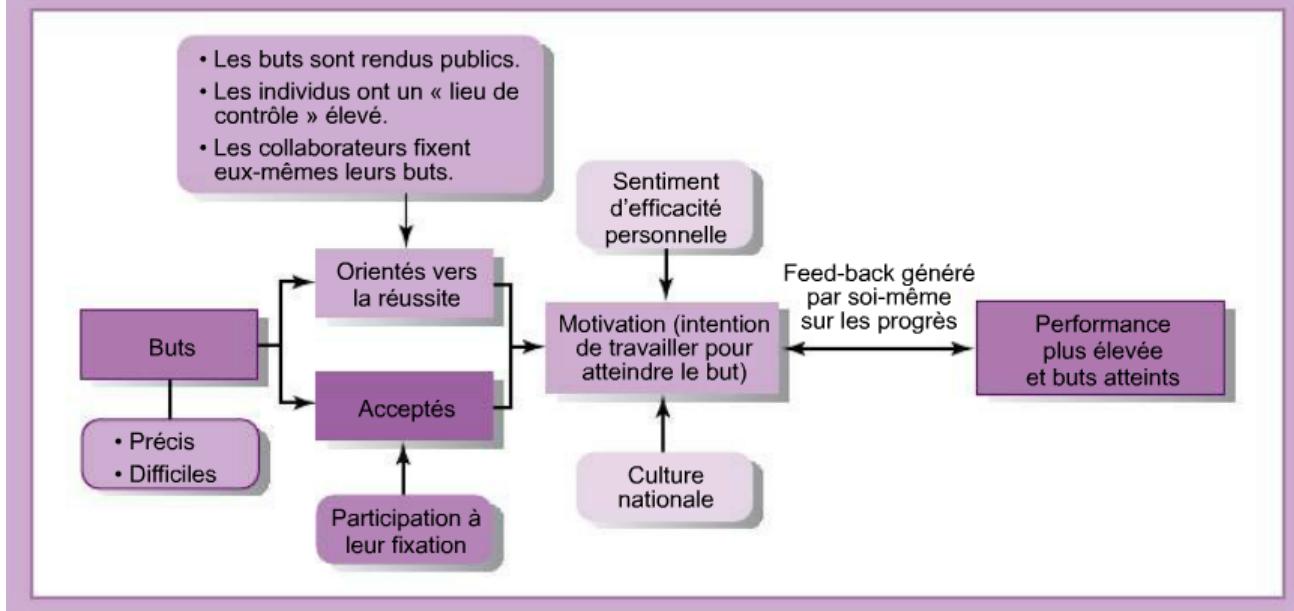
10.2 Les théorie contemporaines de la motivation

10.2.1 La théorie des buts

- Spécificité : Des buts spécifiques et ambitieux sont des moteurs de motivation.
 - Participation : La participation des employés à la fixation des objectifs est motivante
 - Feed-Back : Lorsqu'un avis est donné sur le résultat, l'employé est motivé à s'améliorer pour se rapprocher du but de performance. Il y a 3 variables de contingence qui sont susceptibles d'influencer la relation entre le but et la performance:

- L'engagement face au but : La théorie des buts fait l'hypothèse qu'un individu doit être psychologiquement engagé vis-à-vis du but poursuivi. Ceci peut être amélioré si les buts ont été fixés de façon participative avec les collaborateurs.
- Le sentiment personnel d'efficacité : Croyance qu'a un individu dans sa capacité à accomplir une tâche donnée. Un faible sentiment d'efficacité implique une baisse d'effort dans le but qui paraît insurmontable.
- La culture nationale : La théorie des buts peut se voir remise en question dans certains pays qui ne correspondent pas à ces caractéristiques culturelles.

Document 12.5 – La théorie des buts.

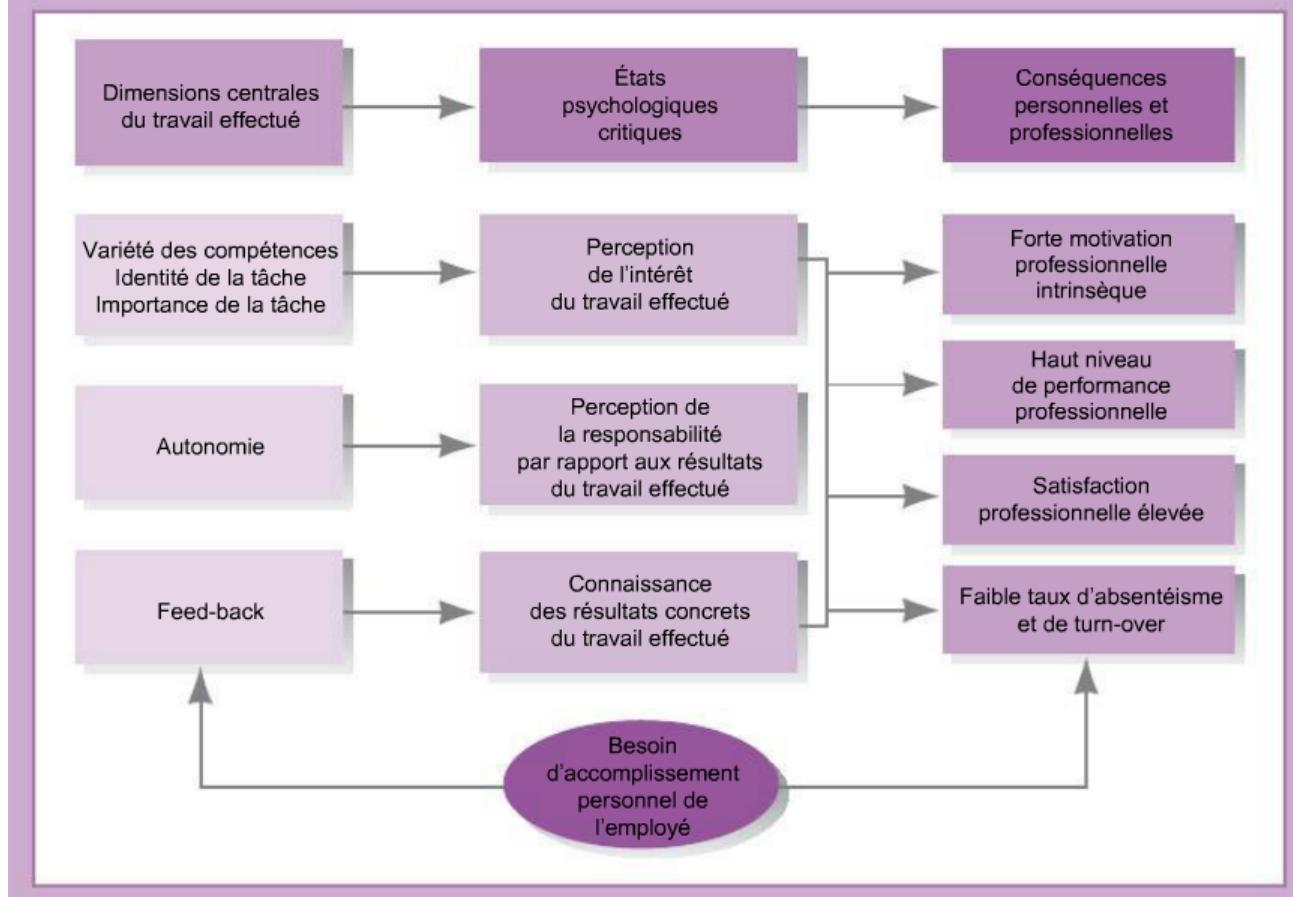


10.2.2 Le modèle des caractéristiques de l'emploi (MCE) de Hackman et Oldham

Pour cette théorie, tout emploi se définit en fonction de 5 dimensions centrales:

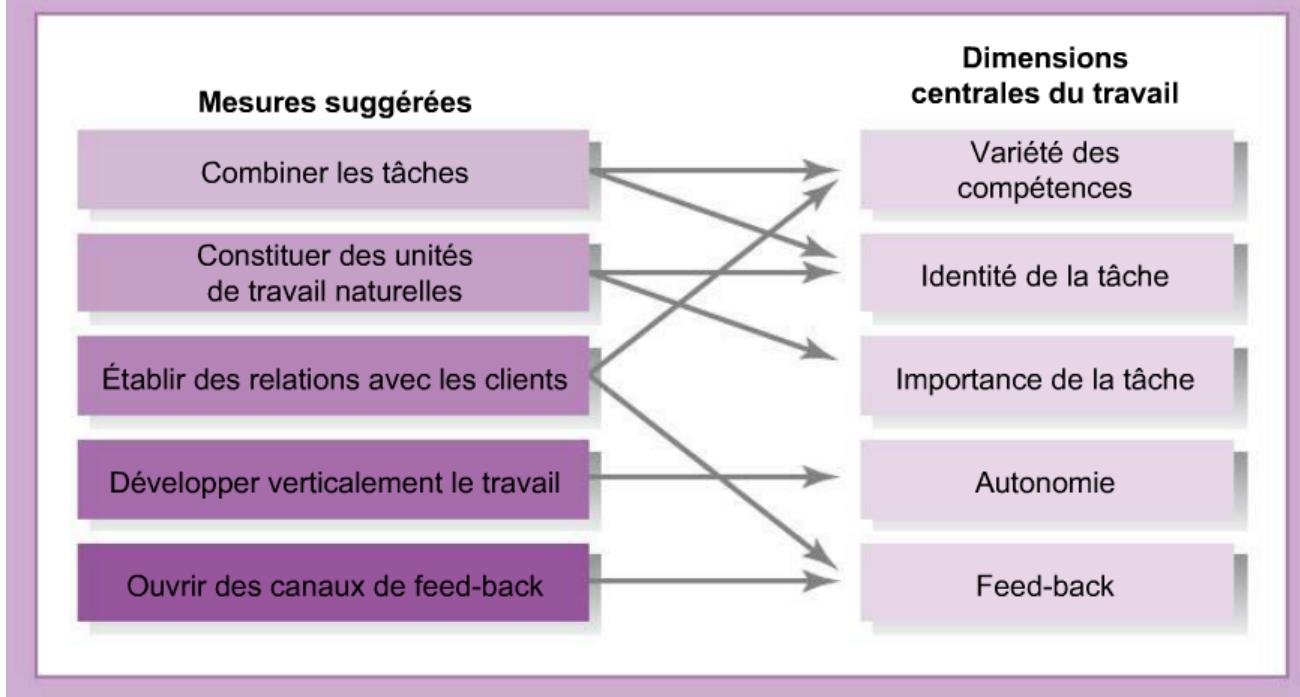
- Variété des tâches : Le degré de diversité du travail.
- Identité de la tâche : L'obligation d'accomplir une tâche complète définie.
- Importance de la tâche : L'impact du travail sur la vie privée et la vie professionnelle des autres.
- Autonomie : Le degré de liberté et d'indépendance de l'employé quant à l'organisation de son emploi du temps et au choix de ses méthodes de travail.
- Feed-back : La possibilité pour l'employé d'avoir un avis clair et rapide sur l'efficacité de son travail.

Document 12.6 – Le modèle des caractéristiques de l'emploi.



Cette théorie souligne que les **rétributions intrinsèques** s'obtiennent lorsque l'individu **apprend** qu'il a **personnellement** accompli de manière satisfaisante une tâche qu'il considère comme **importante**. Celles-ci augmentent **la motivation, la performance et le sentiment de satisfaction**, en réduisant dans le même temps le taux d'absentéisme au travail. Leurs implications sont modulées par l'intensité du besoin d'accomplissement personnel. En effet, l'enrichissement du travail ne fait **aucun effet** chez les individus ayant un **faible besoin d'accomplissement**.

- **Enrichissement du travail** : Expansion verticale du travail par adjonction des responsabilités de planification et d'évaluation.

Document 12.7 – Recommandations pour la restructuration du travail.

10.2.3 La théorie de l'équité d'Adams
Document 12.8 – Relations de comparaison dans la théorie de l'équité.

Comparaison des ratios estimés*	Appréciation de l'employé
$\frac{\text{Rétributions A}}{\text{Contributions A}} < \frac{\text{Rétributions B}}{\text{Contributions B}}$	Iniquité (sous-payé)
$\frac{\text{Rétributions A}}{\text{Contributions A}} = \frac{\text{Rétributions B}}{\text{Contributions B}}$	Équité
$\frac{\text{Rétributions A}}{\text{Contributions A}} > \frac{\text{Rétributions B}}{\text{Contributions B}}$	Iniquité (surpayé)

* A représente l'employé, B un référent pertinent.

- La théorie de l'équité : Théorie selon laquelle les employés évaluent subjectivement ce qu'ils retirent de leur travail (**rétributions**, /!\ pas uniquement salariales) par rapport à ce qu'ils y investissent (**contributions**). Ils comparent ensuite ce ratio avec celui d'un référent

pertinent.

- Il y a 3 catégories auxquelles le référent pertinent peut appartenir :

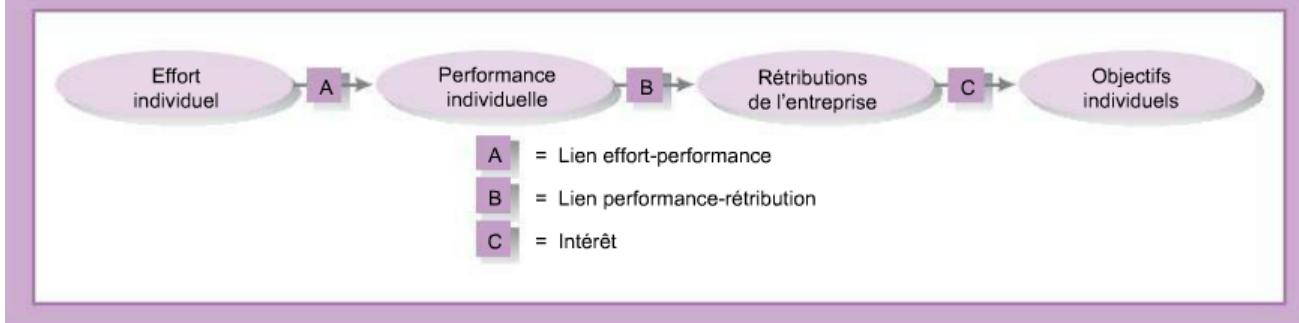
- Autrui : Les individus possédant un emploi similaire dans différentes entreprises, voire les amis, les voisins et les confrères.
- Système : Politiques et règles salariales de l'entreprise, ainsi qu'à l'administration de ce système. Elle englobe l'ensemble des méthodes de rémunération, implicites comme explicites (barèmes, ...). On peut comparer des personnes qui n'ont pas le même statut. Une tension salariale est le facteur entre le salaire le plus bas de l'entreprise et le salaire le plus haut.
- Soi : Expériences personnelles passées et les normes personnelles de rétribution/contribution, ainsi que les obligations familiales.

10.2.4 La théorie des attentes de Vroom

C'est la théorie la plus exhaustive, la plus globale et la mieux établie aujourd'hui. Elle prend 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.

- Lien effort-performance : La probabilité, aux yeux de l'individu, de réaliser une performance donnée en fournissant une certaine quantité d'effort.
- Lien de performance-rétribution : La possibilité, évaluée par l'individu, qu'un niveau de performance donné lui permette d'atteindre un résultat donné.
- Intérêt : L'importance que l'individu accorde au résultat ou à la rétribution susceptible de découler de son travail.

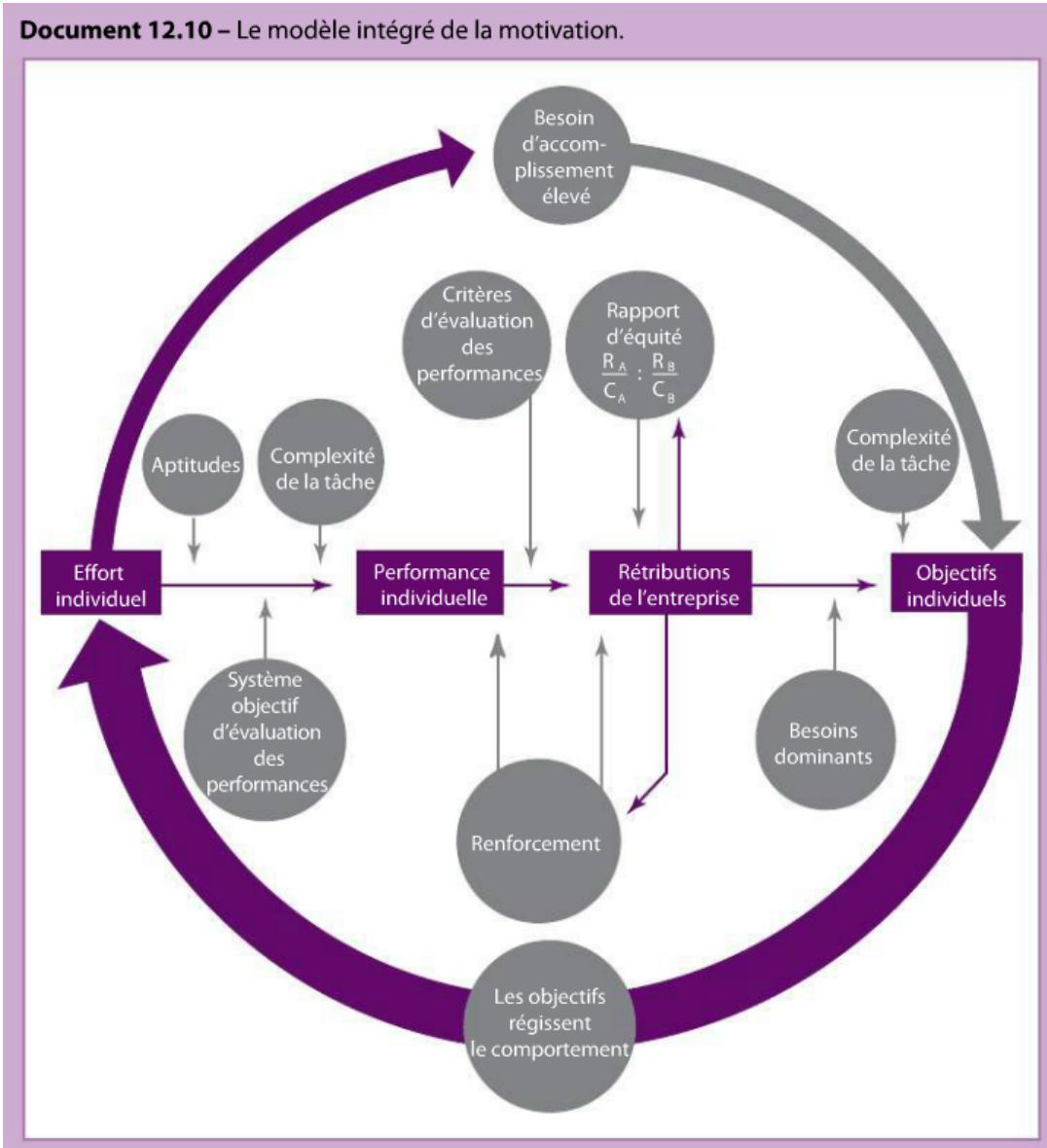
Document 12.9 – Représentation simplifiée de la théorie des attentes.



- Elle souligne l'importance des récompenses et des incitations. Les managers doivent s'assurer que les rémunérations correspondent aux souhaits des employés. Chaque individu cherche à maximiser son potentiel de satisfaction pour son intérêt personnel.
- Elle incite à comprendre pourquoi les employés jugent certaines rétributions attrayantes et d'autres sans intérêt. Il faut alors offrir les bonnes récompenses aux bonnes personnes.

3. Il faut que les employés sachent ce qu'on attend d'eux et de quelle manière ils seront évalués.
4. Il ne faut pas s'arrêter à ce qu'on pense mais bien à ce que l'employé perçoit.

10.2.5 Synthétiser les théories



Le chemin idéal est le **chemin du haut** : En faisant son job, il s'auto-accomplit et se motive donc intrinsèquement. Le chemin normal, le plus courant, est l'horizontal.

10.3 Motiver la main d'oeuvre actuelle

10.3.1 Motiver dans un contexte économique difficile

Les employés ont besoin de créativité. Il existe des moyens peu coûteux pour motiver : tenir des réunions de communication, définir des objectifs en commun, souligner l'appartenance à une communauté, formation continue, ...

10.3.2 Motiver dans les différentes cultures

Les niveaux de la pyramide de Maslow peuvent être interchangés selon la culture nationale. Le critère d'auto-accomplissement et celui d'équité sont peu présents dans certaines cultures.

Les points communs entre les différentes cultures nationales sont :

1. L'importance d'un travail intéressant
2. L'évolution
3. La réussite
4. La responsabilité

10.3.3 Motiver les bas salaires

On peut développer des techniques de valorisation comme l'employé du mois, etc... En améliorant les variables du MCE, on peut motiver l'employé en lui donnant l'espoir d'un salaire plus élevé.

10.3.4 Motiver des techniciens et des professionnels

L'argent n'est plus une motivation pour eux, il faut leur donner des défis au niveau de leurs compétences et insister sur le fait que leur contribution est importante. On peut aussi les motiver en leur proposant des formations.

10.3.5 Motiver des travailleurs temporaires

Ce type d'employé n'est pas facile à motiver. Néanmoins, on peut leur donner l'espoir d'être embauché de façon permanente un jour, ou du moins, leur donner de l'expérience pour qu'ils puissent être engagés ailleurs après leur passage par l'entreprise.

10.3.6 Motiver les employés dans les entreprises innovantes

La clé ici est la responsabilisation et l'autonomisation.

11 Chapitre 13 : Le leadership

11.1 Les théories classiques du leadership

11.1.1 La théorie des traits de personnalité

Pas très précise, plutôt démontée (y compris par le prof) que prouvée...

Document 13.1 – Les traits de personnalité associés aux leaders.

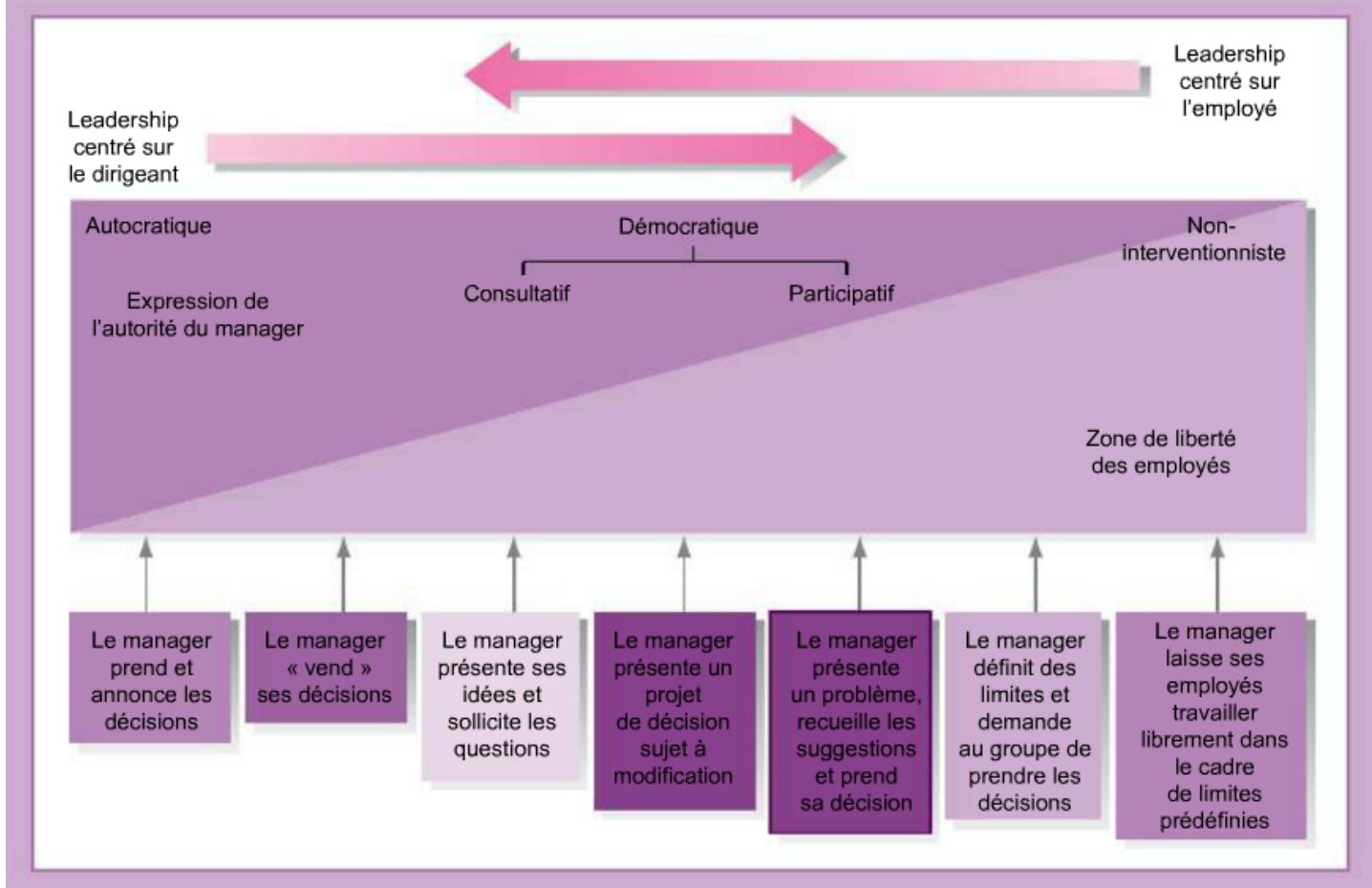
- 1. Dynamisme.** Les leaders affichent un haut niveau d'implication. Ils témoignent d'un désir d'accomplissement plus important que la moyenne. Ils sont ambitieux, ont beaucoup d'énergie, travaillent sans relâche et font preuve d'initiative.
- 2. Désir de diriger.** Les leaders expriment un fort désir d'influencer et de diriger autrui. Ils aiment endosser des responsabilités.
- 3. Honnêteté et intégrité.** Les leaders tissent des relations de confiance avec les suiveurs en se montrant honnêtes et droits, et en accordant le plus possible leurs actes avec leurs paroles.
- 4. Assurance.** Les suiveurs recherchent chez les leaders l'absence de doute. Ces derniers doivent donc se montrer parfaitement sûrs d'eux s'ils veulent convaincre de la justesse de leurs objectifs et de leurs décisions.
- 5. Intelligence.** Les leaders doivent être suffisamment intelligents pour collecter, synthétiser et interpréter de grandes quantités d'informations, et être capables de faire partager leur vision, d'aplanir les difficultés et de prendre les bonnes décisions.
- 6. Compétence professionnelle.** Les leaders efficaces ont une connaissance approfondie des problèmes commerciaux, industriels et techniques, ce qui leur permet de prendre des décisions pertinentes et d'en comprendre les implications.
- 7. Extraversion.** Les leaders sont énergiques et pleins de vitalité. Ils sont sociables, sûrs d'eux et restent rarement silencieux ou en retrait.

11.1.2 Les théories comportementale du leadership

Kurt Lewin / Université d'Iowa

C'est le style **démocratique** qui obtient les meilleurs résultats de performance et de satisfaction. Le non interventionniste n'est pas efficace et l'autocratique est le moins satisfaisant.

Document 13.2 – Continuum comportemental des leaders.



Université d'Ohio State

Cette théorie a abouti à **deux dimensions** susceptibles de représenter un modèle de leader. La théorie indique que le style "high-high", avec une structuration et une considération élevée donne les meilleurs résultats. Le **problème** est que, selon le contexte et la situation, trop de structuration donne une accroissement du ressentiment et du taux d'absentéisme et que trop de considération implique que le leader ne sera lui-même pas perçu comme performant.

- **La structuration** : Mesure la volonté d'un leader à **définir** et à **structurer** son rôle et celui de **ses employés** en vue d'atteindre ses objectifs.
- **La considération** : Se rapporte au fait qu'un leader entretient des relations de travail caractérisées par l'établissement d'une confiance réciproque et le **respect des idées et des sentiments des employés**.

Université du Michigan

Avec un but similaire avec la théorie précédente, elle présente deux dimensions :

- **Orientation vers l'employé** : Mettre l'accent sur les relations interpersonnelles, accorde

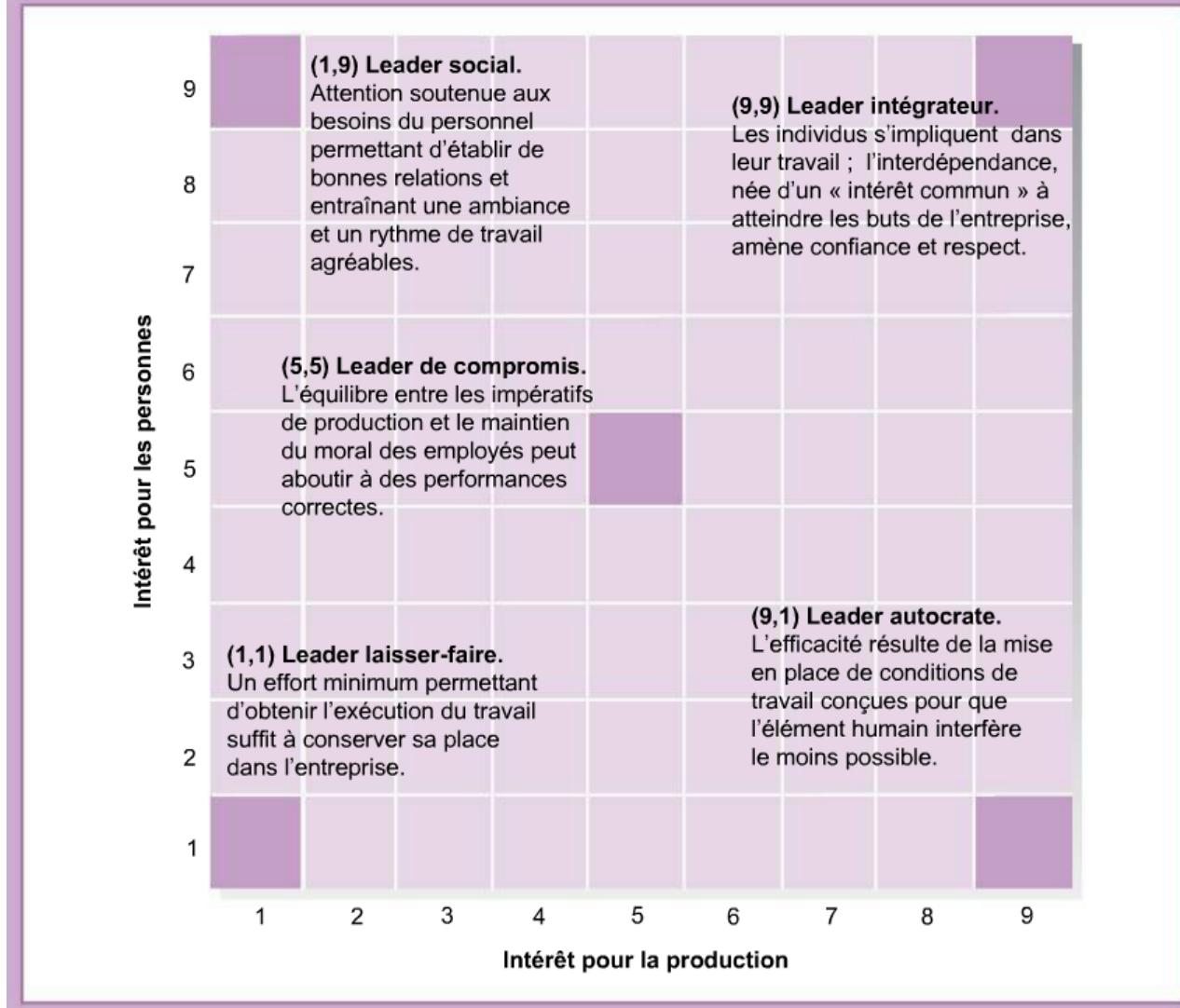
un intérêt aux besoins des employés et accepte leurs différences individuelles.

- **Orientation vers la production** : Privilégier l'aspect technique ou productif du travail, se préoccupe essentiellement de l'accomplissement des tâches assignées au groupe et considère ses membres comme de simples vecteurs de cet accomplissement.

La grille managériale

La grille reprend les dimensions des deux dernières théories et places sous forme de matrice 9×9 différentes positions managériales. La position la plus efficace est la (9, 9)

Document 13.3 – La grille managériale.

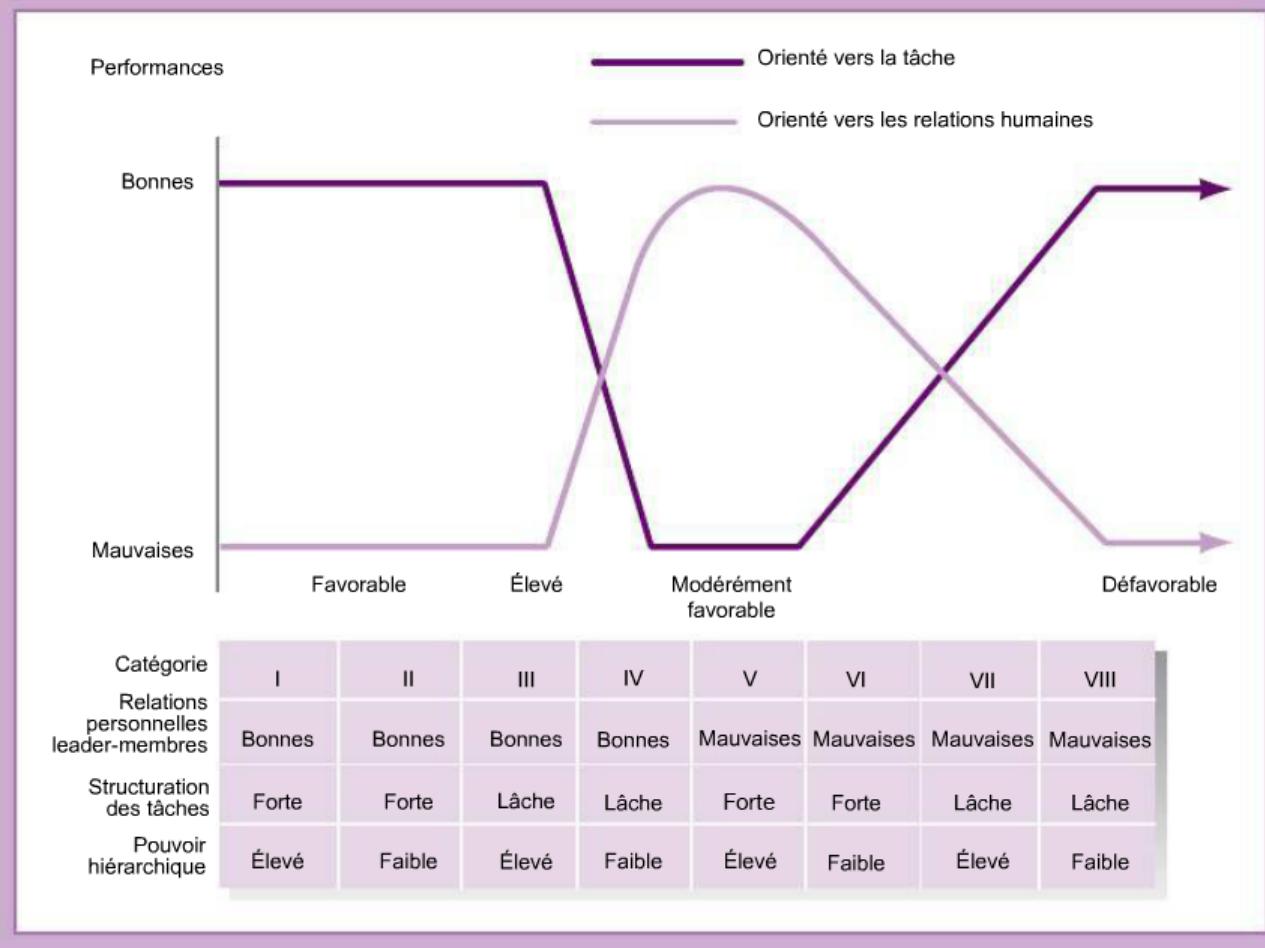


11.2 Théories de la contingence

11.2.1 Modèle de Fiedler

Contingence de type leadership / **Situation favorable ou non**. Elle prend d'une part les procédés d'interaction entre le leader et ses subordonnés et le degrés d'influence que lui confère la situation. Les variables pour évaluer la situation seront Les relations interpersonnelles, la structuration des tâches ainsi que le pouvoir hiérarchique. Ce modèle part du principe que les managers ne peuvent pas s'adapter, et qu'on doit donc changer de manager selon la situation.

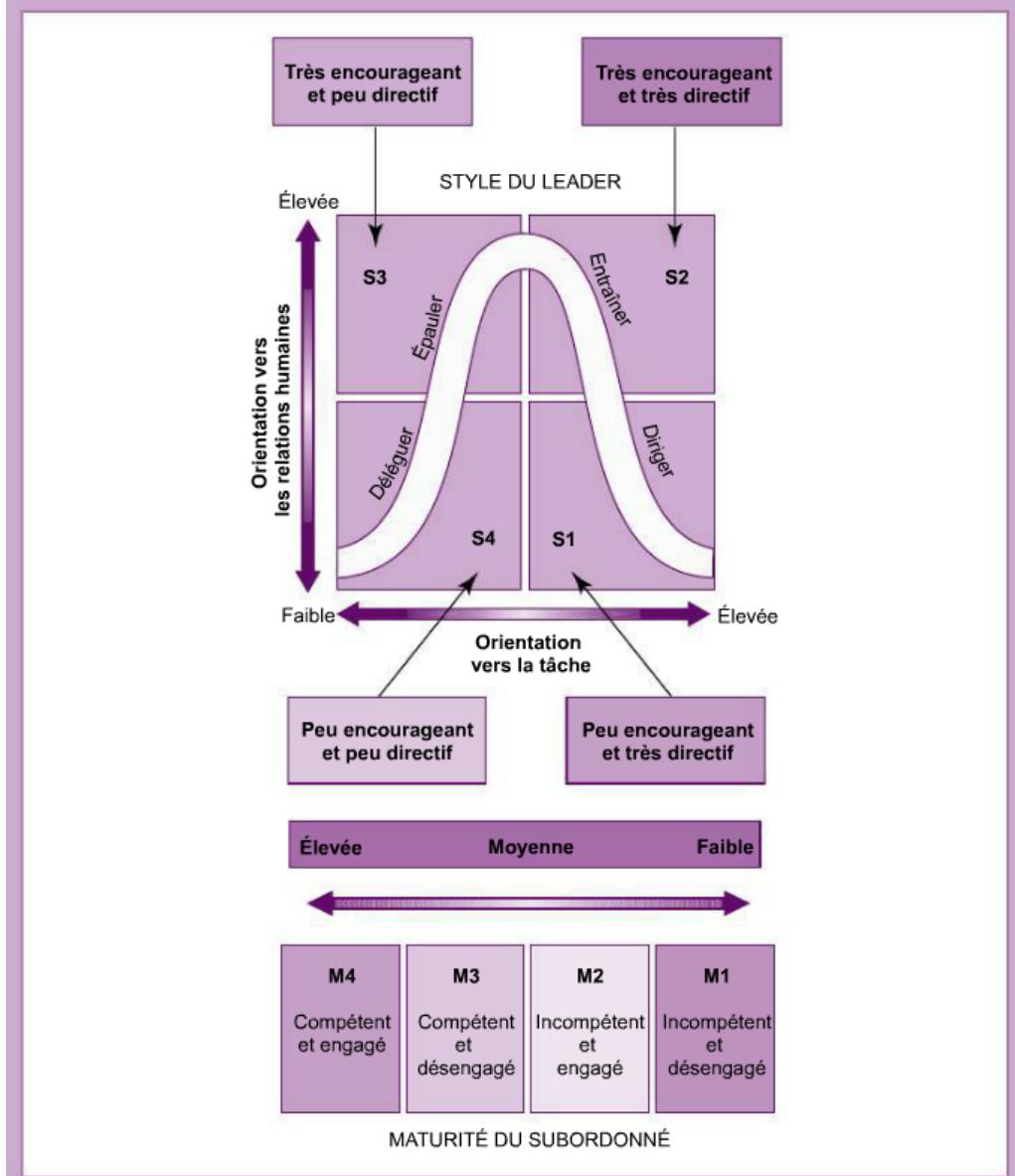
Document 13.4 – Conclusions du modèle de Fiedler.



11.2.2 Le modèle situationnel d'Hersey-Blanchard

Contingence de type leadership / **Maturité du subordonné**. C'est le premier modèle situationnel, càd qui considère le leader comme flexible, pouvant s'adapter selon ses employés.

- La maturité : Dans le modèle situationnel, ce terme désigne la **compétence et l'engagement** d'un subordonné

Document 13.5 – Le modèle du leadership situationnel de Hersey et Blanchard.

11.2.3 Le modèle de participation du leader de Vroom-Yetton

Contingence de type Comportement / Rôle dans le processus de décision. Se base sur 12 variables de contingence permettant de s'adapter à la situation Modèle trop complexe pour être utilisé de manière régulière.

Document 13.6 – Variables de contingence utilisées dans le modèle de la participation du leader révisé.

1. Importance de la décision.
2. Importance d'obtenir l'engagement des subordonnés par rapport à la décision.
3. Information suffisante à disposition du leader pour prendre une bonne décision.
4. Degré de structuration du problème de décision.
5. Soutien des subordonnés pour des décisions autocratiques.
6. Degré d'acceptation des buts de l'organisation par les subordonnés.
7. Probabilité de conflits parmi les subordonnés concernant les solutions alternatives.
8. Disponibilité d'information nécessaire à la prise d'une bonne décision par les subordonnés.
9. Contraintes de temps pour le leader limitant l'implication des subordonnés.
10. Degré de justification des coûts liés au rassemblement de subordonnés géographiquement distants.
11. Intérêt du leader à réduire le temps nécessaire à la prise de décision.
12. Importance de faire appel à la participation afin de développer les compétences de prise de décision des subordonnés.

11.2.4 La théorie de l'objectif-trajectoire de House

Se base sur le modèle de l'université d'Ohio State et sur la théorie des attentes de Vroom. Selon la théorie, le comportement d'un leader demeure acceptable tant que ses subordonnés y trouvent une source immédiate ou future de satisfaction.

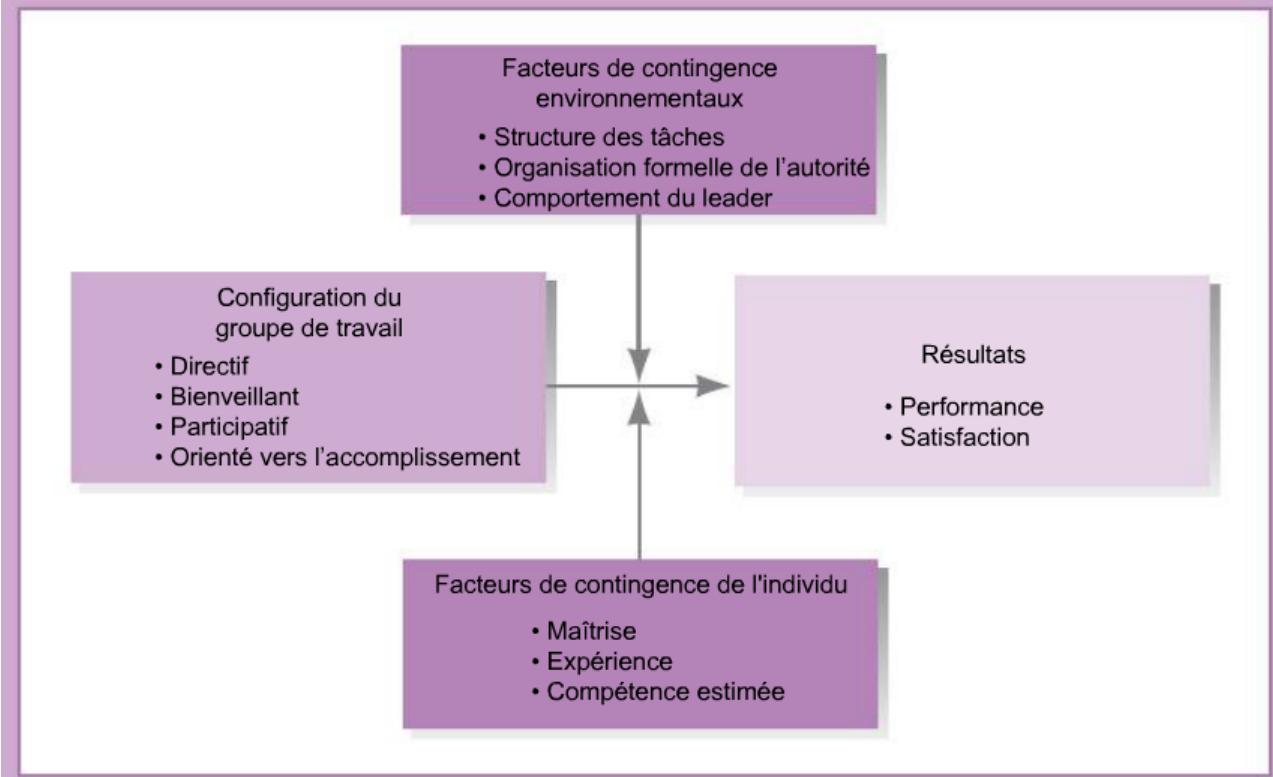
Modification du travail des managers à qui il revient d'aider leurs subordonnés à atteindre leurs objectifs, en s'adaptant aux besoins, de chaque employé, en instructions et en soutien.

Les leaders peuvent s'adapter en adopter plusieurs styles de leadership à la fois:

- Le leader directif : Fait savoir à ses employés ce qu'il attend d'eux, organise la répartition du travail et donne des directives spécifiques en vue de son accomplissement. Peut s'apparenter à la structuration de l'Ohio.
- Le leader bienveillant : Adopte une attitude amicale et se préoccupe du besoin de ses employés. S'apparente à la considération de l'Ohio.

- Le leader participatif : Consulte ses employés et tient compte de leurs suggestions avant de prendre une décision. S'apparente au style démocratique participatif de Lewin.
- Le leader d'accomplissement : Fixe des objectifs ambitieux et s'attend à voir ses employés donner le meilleur d'eux-mêmes.

Document 13.7 – Théorie de l'objectif-trajectoire.



Style de leadership	Contexte idéal	Contexte à éviter
Directif	<ul style="list-style-type: none"> • Tâche ambiguë et stressante • Groupe à tensions et conflits • Collaborateurs pensant que c'est l'environnement qui contrôle ce qui leur arrive 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborateurs se considérant comme compétents ou expérimentés

Bienveillant	<ul style="list-style-type: none"> • Tâche très structurée • Relations d'autorité claires 	
Participatif	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborateurs pensant qu'ils ont le contrôle sur ce qui leur arrive 	
Accomplissement	<ul style="list-style-type: none"> • Tâche structurée de manière ambiguë 	

11.3 Théories contemporaines du leadership

11.3.1 Interaction leaders-subordonnés (LMX)

Création de groupes préférentiels par le leader. En faire partie est une récompense, être en dehors est une punition.

11.3.2 Leaders transactionnels ou leaders transformationnels

Les théories précédentes présentaient un type de leader transactionnel. Cette théorie présente un nouveau type, qui n'est pas l'opposé du premier mais qui permet d'obtenir des performances plus élevées : le transformationnel.

- Leader transactionnel : Oriente et stimule ses subordonnés en clarifiant les rôles et les tâches qui leur sont assignées, afin de les pousser à atteindre les objectifs fixés.
- Leader transformationnel : Incite ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise, et possède la capacité d'exercer sur eux une influence durable et profonde.

11.3.3 Leadership charismatique ou visionnaire

Charismatique

Un leader charismatique influencent leurs subordonnés en :

- (1) leur donnant une vision séduisante du futur
- (2) dévoilant ses ambitions et sa confiance en la réussite de ses subordonnés

(3) véhiculant ses valeurs par ses actes et paroles et en devenant un exemple

(4) ne reculant devant aucun sacrifice et affiche une attitude non conformiste.

Document 13.8 – Caractéristiques des leaders charismatiques.

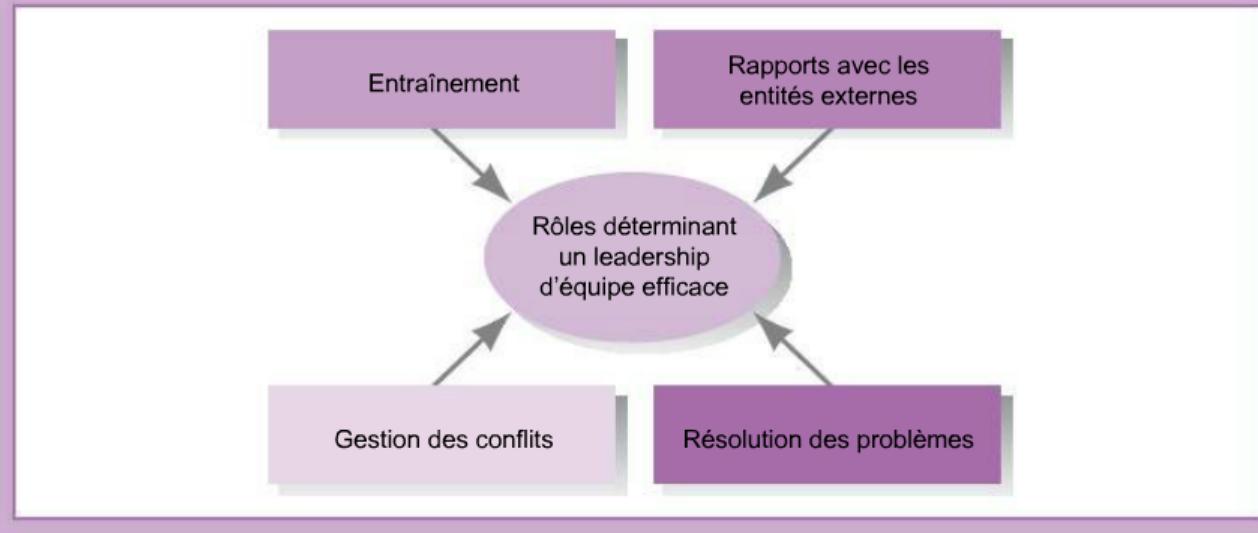
- 1. Assurance.** Les leaders charismatiques ont une confiance absolue en leur jugement et en leurs compétences.
- 2. Vision.** Ils ont un objectif idéal qui promet un avenir meilleur que le *statu quo*. Plus l'écart entre les deux est important, plus il y a de chances que les subordonnés attribuent à leur leader des qualités de visionnaire.
- 3. Capacité à formuler leur vision.** Ils sont capables d'exposer leur vision en termes clairs, compréhensibles par tous. Cette présentation montre qu'ils comprennent les besoins des subordonnés ; elle constitue donc un facteur motivant.
- 4. Conviction.** Les leaders charismatiques donnent l'impression de s'investir énormément et semblent prêts à prendre de gros risques personnels, à dépenser beaucoup d'argent et à se sacrifier pour l'accomplissement de leur vision.
- 5. Comportement non conformiste.** Ils adoptent un comportement perçu comme original, insolite et parfois contraire aux normes établies. En cas de succès, ce comportement suscite l'étonnement et l'admiration des subordonnés.
- 6. Vecteur de changement.** Les leaders charismatiques apparaissent comme les acteurs d'un changement radical plutôt que comme les gestionnaires du *statu quo*.
- 7. Sensibilité environnementale.** Ils sont capables d'évaluer avec précision les contraintes environnementales et les ressources nécessaires au changement.

Visionnaire

- **Leader Visionnaire** : Capacité de concevoir et d'énoncer une **vision** réaliste, crédible et attractive du futur correspondant à une évolution positive de la situation présente. Le leader doit avoir la capacité d'expliquer sa vision aux autres, pas que sous forme verbale mais aussi par son comportement. Une vision doit avoir les propriétés suivantes :
 - (1) l'existence d'un potentiel d'inspiration.
 - (2) des perspectives inspirantes et singulières menant l'organisation vers un avenir meilleur.
 - (3) doit correspondre à la situation actuelle.
 - (4) doit paraître ambitieuse mais réalisable.

11.3.4 Le leadership d'équipe

Document 13.9 – Les rôles du chef d'équipe.



11.4 Le leadership aujourd'hui

Le leader aujourd'hui doit pouvoir **responsabiliser** les employés afin de laisser un certain contrôle aux personnes sur le terrain. Il peut être nécessaire de se référer à l'étude **GLOBE**. Cependant, **le leadership transformationnel** semble être efficace partout. L'intelligence émotionnelle est aussi importante pour le leader d'aujourd'hui.

- **L'intelligence émotionnelle (IE)** : capacité à percevoir et à gérer des repères et des informations émotionnelles. Elle consiste en 5 points : la conscience de soi, la maîtrise, la motivation, l'empathie et la sociabilité.

11.5 La confiance

- **La confiance** : Sentiment de fiabilité envers l'intégrité, le caractère et l'aptitude d'un leader.

Document 13.10 – Les cinq dimensions de la confiance.

- **Intégrité.** Honnêteté et sincérité.
- **Compétence.** Connaissances et qualités techniques et interpersonnelles.
- **Cohérence.** Fiabilité, prévisibilité et sens du jugement.
- **Loyauté.** Désir de protéger l'autre et de ne pas lui faire perdre la face.
- **Ouverture.** Désir de partager librement idées et informations.

Document 13.11 – Comment construire la confiance ?

- 1. Jouer la transparence.** La méfiance résulte autant de ce que les gens ignorent que de ce qu'ils savent. La franchise crée la confiance. Par conséquent, prenez soin d'informer régulièrement vos subordonnés, exposez clairement les critères sur lesquels se fondent vos décisions, expliquez la logique de votre politique, ne dissimulez pas les difficultés et transmettez dans leur intégralité les informations qui peuvent être utiles.
- 2. Agir de façon équitable.** Avant de prendre une décision, pensez à la manière dont elle sera accueillie en termes d'objectivité et d'équité. Récompensez celui qui le mérite, évaluez les performances d'un œil impartial et prenez garde aux problèmes d'équité en matière de rétributions.
- 3. Exprimer ses sentiments.** Les leaders qui se contentent de rapports factuels paraissent froids et distants. En dévoilant vos sentiments, vous révélez aux autres vos qualités humaines. Ils sauront qui vous êtes et leur respect n'en sera que plus grand.
- 4. Dire la vérité.** L'honnêteté est une composante cruciale de la crédibilité. Il est donc important que l'on puisse vous considérer comme honnête. Les subordonnés tolèrent mieux les mauvaises nouvelles que les mensonges de leurs leaders.
- 5. Être cohérent.** Les gens n'aiment pas les surprises. Lorsqu'ils ne savent pas à quoi s'attendre, ils deviennent méfiants. Prenez le temps de bien définir vos valeurs et vos convictions. Par la suite, assurez-vous qu'elles sous-tendent systématiquement vos décisions. Fixez-vous un cap à suivre, dont vous ne dévierez plus : vous afficherez ainsi une cohérence qui vous vaudra la confiance de vos subordonnés.
- 6. Tenir ses promesses.** Pour vous faire confiance, les gens doivent pouvoir compter sur vous. Respectez votre parole et gardez-vous de manquer à vos promesses.
- 7. Protéger les confidences.** Vous faites confiance aux personnes dont vous pressentez la discréption et sur lesquelles vous savez pouvoir compter. Si quelqu'un se rend vulnérable en vous confiant ses secrets, il a besoin d'être sûr que vous n'irez pas trahir ses confidences en les répétant à d'autres. S'il estime que vous n'êtes pas capable de garder un secret, il ne vous considérera pas comme une personne fiable.
- 8. Afficher votre propre assurance.** Suscitez l'admiration et le respect d'autrui en démontrant vos aptitudes techniques et professionnelles. Développez avant tout vos qualités de communicant et de négociateur, ainsi que l'ensemble de vos compétences interpersonnelles.

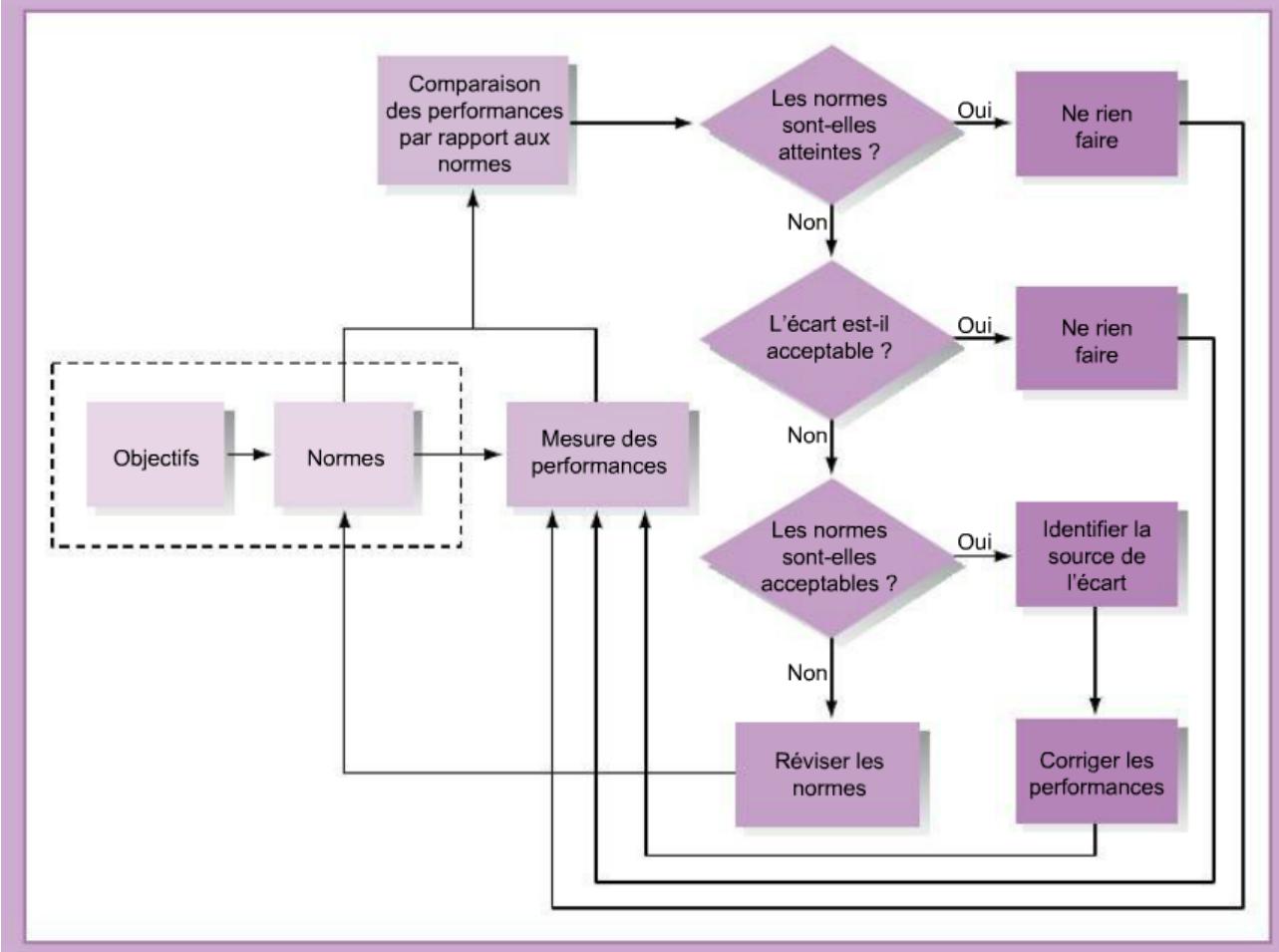
12 Chapitre 15 : les bases du contrôle

- Le contrôle : Suivi des activités visant à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important.

Il est important principalement dans 3 domaines : la planification, la responsabilisation et la protection de l'entreprise.

12.1 Le processus de contrôle

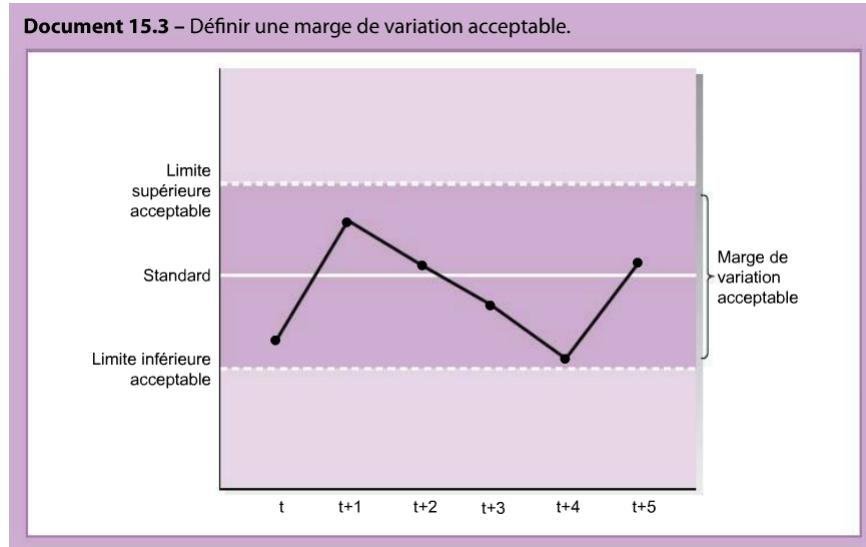
Document 15.2 – Le processus de contrôle.



- Il y a 4 méthodes principales de contrôle :

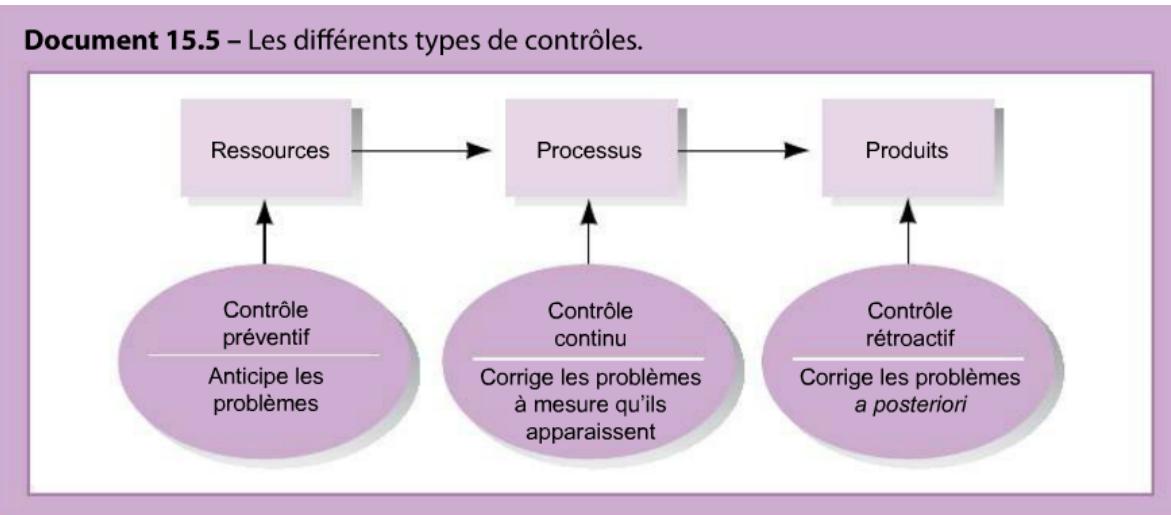
- L'observation personnelle : l'avantage est de pouvoir capter les ressentis sur le terrain. L'inconvénient est que c'est une information subjective.
Le management baladeur : Concept décrivant les activités d'un manager qui s'invite sur le lieu de travail et dialogue directement avec les employés.

- Les rapports statistiques : l'avantage est de démontrer les liens de causalité. L'inconvénient est que c'est lent et que ça ignore d'autres facteurs importants.
- Les comptes rendus oraux : peuvent se recueillir lors de réunions ou des conversations privées. Ses avantages et inconvénients sont analogues à ceux de l'observation personnelle.
- Les compte rendus écrits : Leur avantage est qu'ils sont très faciles à classer et à référencer mais leur inconvénient est que c'est lent à obtenir.
- Marge de variation : L'écart acceptable entre les performances mesurées et les normes fixées.



- L'action managériale peut prendre 3 formes :
 - Ne rien faire.
 - Corriger les performances :
 - Action corrective immédiate : cherche à traiter les problèmes sur-le-champ et de rétablir aussitôt un niveau de performance adéquat.
 - Action corrective de fond : consiste à déterminer de quelle manière et pour quelles raisons les performances ont dévié, afin de supprimer la source de cette déviation.
 - Réviser les normes.

12.2 Les types de contrôle

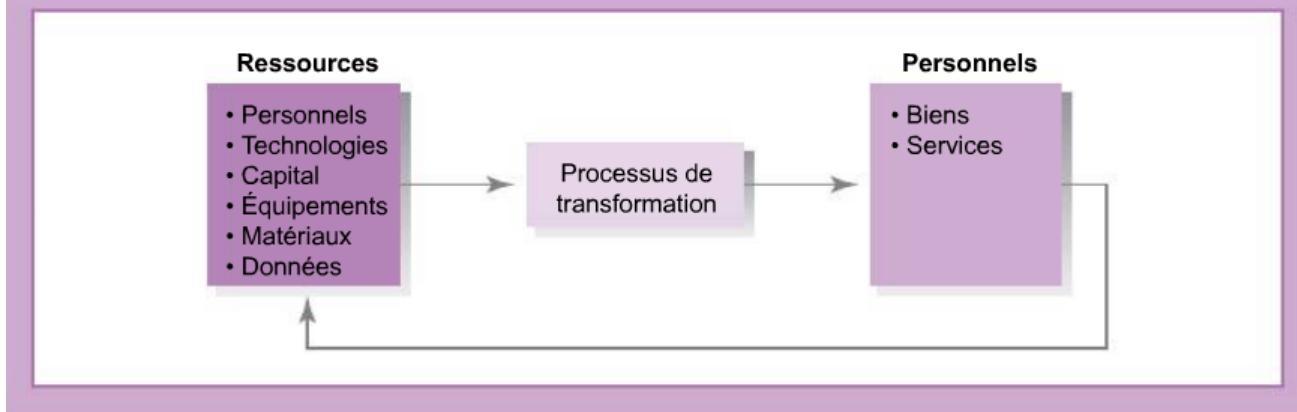


- Système d'Information de Gestion (SIG) : Système qui fournit aux managers, de façon régulière les informations dont il a besoin.
- On veut souvent se concentrer sur l'aspect financier, mais ce n'est pas suffisant car on ne se baserait que sur des données passées.
Le Balanced Scorecard permet une approche plus générale.
- Balanced Scorecard (tableau de bord plurisectoriel) : approche multidimensionnelle de mesure de la performance d'une organisation sans se limiter aux seuls aspects financiers.
 - La perspective financière : plus qu'une simple comptabilité, on va ici utiliser la comptabilité pour en tirer des conclusions.
 - La perspective clientèle : anticiper sur les résultats futurs selon le contentement des clients.
 - La perspective des processus internes : Savoir ce qui pose problème en interne afin de l'améliorer.
 - La perspective des ressources en termes de personnel : rendre le personnel heureux afin d'améliorer les performances.

13 Chapitre 16 : Management des opérations

- Management des opérations : La conception, l'exploitation et le contrôle du processus de transformation qui permet de convertir des ressources telles que le travail et les matières premières (inputs) en biens et services (output) vendus aux consommateurs. Il est essentiel étant donné qu'il s'applique à tous les secteurs, présente une gestion efficace et efficiente de la production et a un rôle stratégique en matière de compétitivité.
- Processus de transformation : Le processus par le biais duquel une entreprise crée de la valeur en transformant des ressources en produits finis.

Document 16.1 – Le processus de transformation.



- Entreprise industrielle (ou manufacturière) : Entreprise qui produit des bien matériels.
- Société de service : Entreprise qui produit des produits immatériels.
- Productivité : Rapport entre la production globale des biens et services et les ressources nécessaires à la production.

13.1 Le management de la chaîne de valeur

- Valeur : Concept générique recouvrant les performances, les caractéristiques, les particularités, ou tout autre aspect d'un bien ou d'un service pour lesquels le client se montre prêt à sacrifier certaines de ses ressources.
- Chaîne de valeur : Concept décrivant la totalité des activités successives qui, à chaque étapes qui, depuis la manipulation des matières premières jusqu'au produit fini placé entre les mains de l'utilisateur, ajoutent de la valeur. Elle tient compte de tout, des fournisseurs d'un fournisseur jusqu'aux clients des clients.
- Gestion de la chaîne logistique : Processus qui désigne la gestion des installations, des fonctions et des activités qui interviennent dans la production et la livraison d'un produit ou d'un service, du fournisseur au client. Elle se concentre sur l'efficience des

flux de matières à destination de l'entreprise et présente donc une orientation interne. Elle est orientée vers l'efficacité et vise à offrir le plus de valeur possible aux clients.

- **Gestion de la chaîne de valeur** : Processus qui consiste à gérer l'enchaînement des activités et l'information sur les flux de production tout au long de la chaîne de valeur. Cette gestion concerne à la fois les inputs et les outputs, et affiche par conséquent une orientation externe. Elle est orientée vers l'efficience.

- On parle d'amont de la chaîne de valeur quand on regarde du côté matières premières et d'aval de la chaîne de valeur quand on regarde du côté du produit fini.

On peut donc améliorer la chaîne de valeur en se concentrant en amont et/ou en aval de la chaîne. L'amélioration de la chaîne de valeur offre plusieurs avantages:

- L'augmentation des ventes.
- La réduction des coûts.
- L'augmentation des parts de marché.
- La réduction des stocks.
- L'amélioration de la qualité.
- La réduction des délais de livraisons.
- L'amélioration de la logistique.
- L'amélioration du service clients.

- Les 6 conditions d'une bonne gestion de la chaîne de valeur sont :

- **La coordination et la collaboration** : La communication est importante pour que tous les partenaires puissent identifier ce que le client valorisera.
- **L'investissement technologique** : De bonnes technologies d'information sont essentielles pour la gestion.
- **Les processus organisationnels** : Identifier où est-ce que la valeur est créée et quels sont les services qui n'en créent pas afin de les supprimer.

Les 3 méthodes pouvant l'améliorer sont :

- Une meilleure prévision de la demande.
- Une collaboration étroite avec les membres de la chaîne de valeur.
- Établir des nouvelles méthodes d'évaluation.

- **L'implication de l'encadrement** : Il est important que les cadres soient solides et impliqués.

- **Les ressources humaines** : Avoir une bonne main d'œuvre implique 3 conditions:

- La flexibilité des postes.
- Un processus d'embauche efficace.
- Un effort de formation continue.

- **La culture de l'entreprise :** Une culture s'appuyant sur la **partage**, la collaboration, l'ouverture, la **flexibilité**, le respect mutuel et la **confiance**.

Document 16.2 – Les six conditions d'une bonne gestion de la chaîne de valeur.



- Les principaux obstacles à la gestion de la chaîne de valeur:

Document 16.3 – Les obstacles qui s'opposent à la gestion de la chaîne de valeur.



13.2 La chaîne de valeur d'aujourd'hui

- La technologie et l'e-fabrication : Technologies permettant une **gestion du stock** en direct, avec des **systèmes d'alertes** en temps réel en cas de problème.
- L'inventaire Just In Time : cf. Chapitre 3, stock de matières premières juste suffisant pour assurer la production du moment. => **pas d'argent qui dort**.
- Faire de la qualité : Il faut se fixer des objectifs d'amélioration tout en ciblant quels aspects améliorer. Le tout en **contrôlant** régulièrement la qualité produite par rapport à la qualité attendue.
 - ISO 9000 : Certification de qualité pour l'entreprise; indispensable pour l'international.
 - Six Sigma (6σ) : Norme visant à ne pas dépasser 3 à 4 défauts par million d'unité ou de procédures.

13.3 La gestion de projet

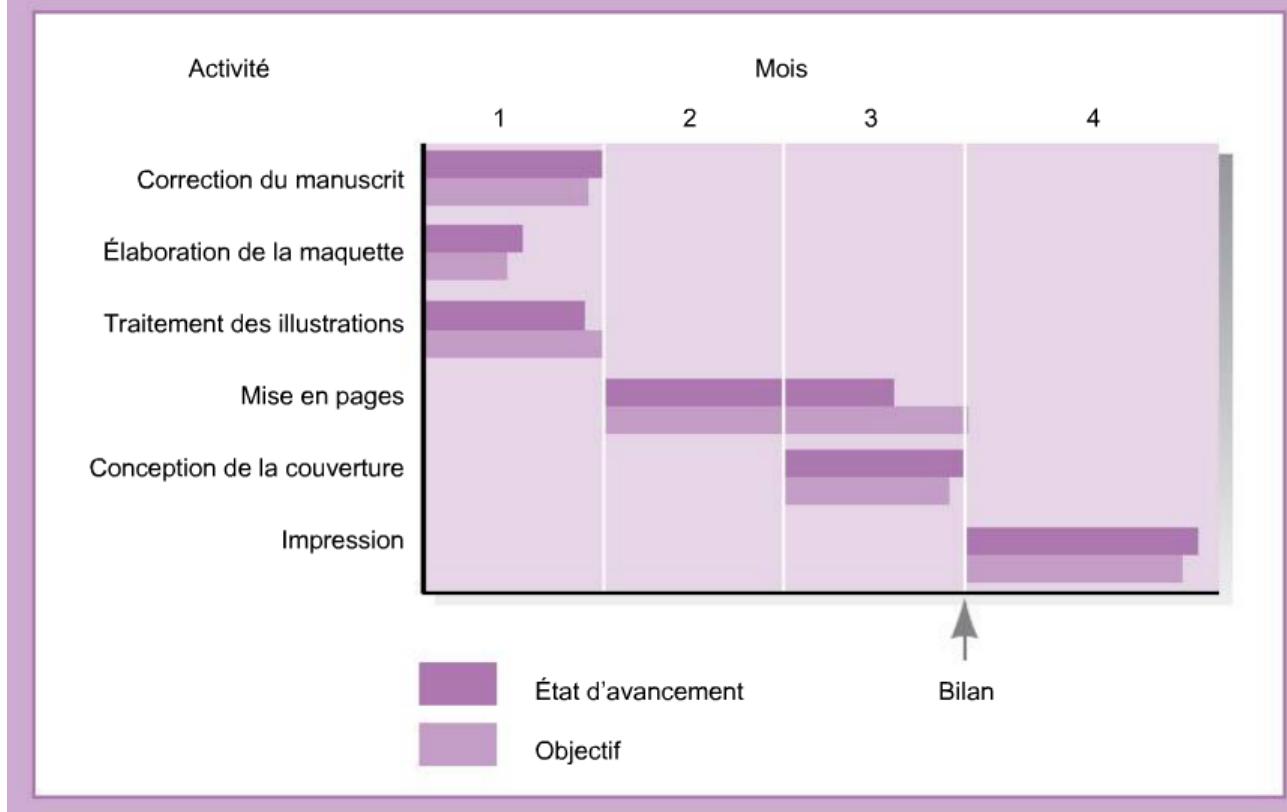
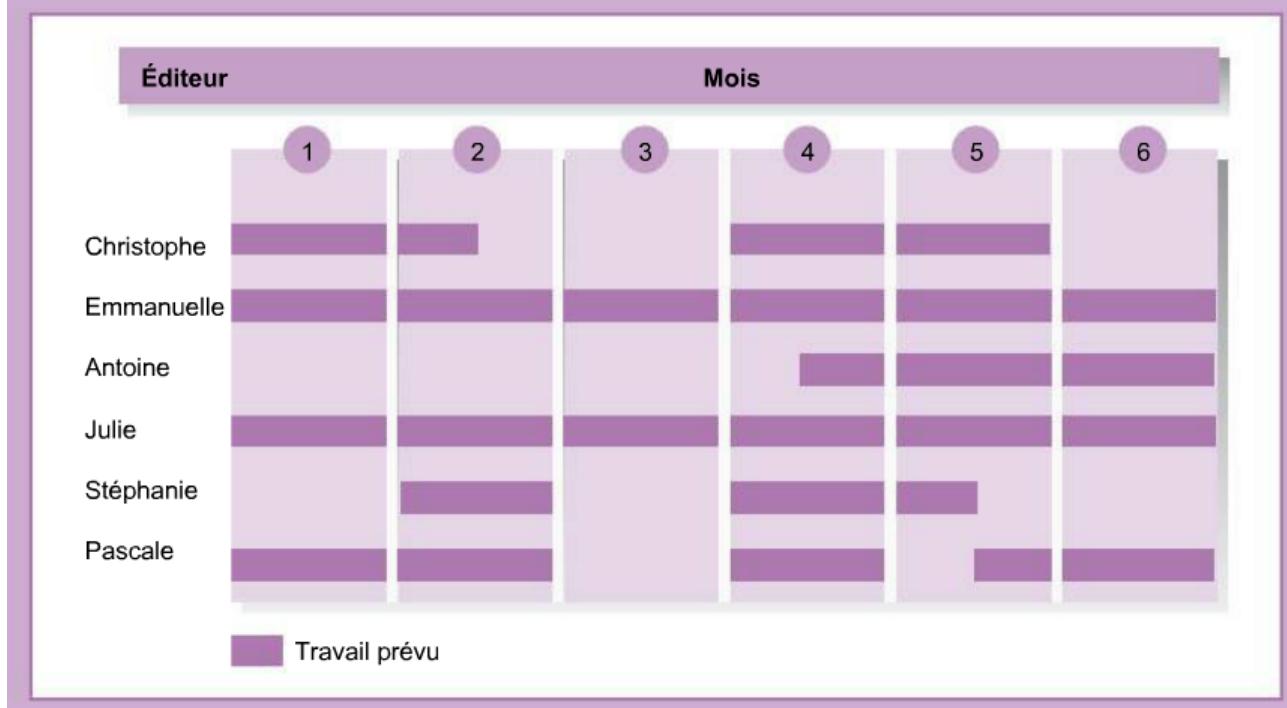
- Diagramme de Gantt : Outil de **planification** qui met en regard, sous la forme d'un **histogramme**, les **deadlines** prévues d'une série de tâches et leur **état d'avancement** effectif.
- Diagramme de charge : Diagramme de Gantt modifié utilisant une liste d'individus ou de ressources.
- Analyse PERT : Organigramme décrivant les **activités successives** nécessaires à l'accomplissement d'un projet, et précisant la **durée et le coût** de chacune d'entre elles.

L'analyse comporte les étapes suivantes :

1. Identifier les **activités significatives** aboutissant à une étape du projet.
2. Établir l'**ordre** dans lequel ces étapes doivent apparaître.
3. Établir les liens de dépendance entre les étapes.
4. Éstimer le temps nécessaire à chaque activité.

- d_{opt} : la durée optimiste
- d_{vrai} : la durée vraisemblable
- d_{pes} : la durée pessimiste
- d_{pro} : la durée probable = $\frac{d_{opt}+4 \cdot d_{vrai}+d_{pes}}{6}$

5. Déterminer les dates de début et de fin de chaque étape, le chemin critique (chemin n'admettant pas de retard) et la marge libre (écart de durée entre le chemin critique et tous les autres).

Document 16.4 – Exemple de diagramme de Gantt.**Document 16.5 – Exemple de diagramme de charge.**

Document 16.8 – Réseau PERT correspondant à la construction de la maison.