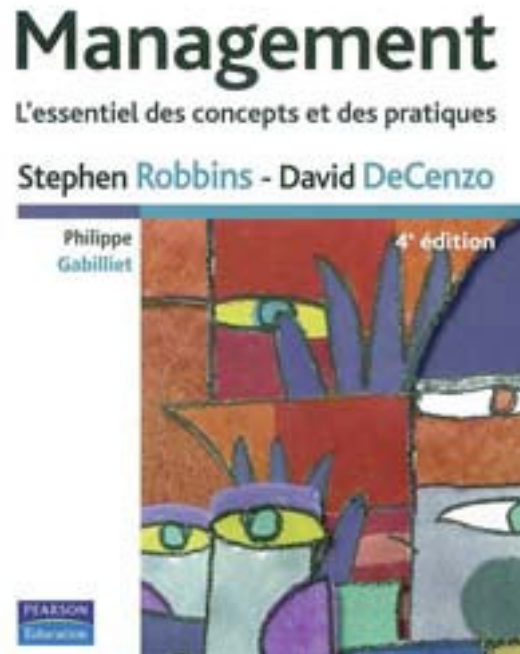


De Paepe Fabrice LIG1 (2006)

**Résumé du cours de Management
Mr Labie**



**Plan du cours de management
Reprend Les points importants, l'essentiel des théories.**

Voici le résumé sur lequel je me suis basé pour étudier MANA 1.
Ce type de résumé me correspond bien et peut ne pas correspondre à certaines personnes.
A vous de l'enrichir si vous le souhaitez avec votre propre expérience.

Pour les signes cabalistiques info sur : fabrice.depaepe@skynet.be

Ecole classique (formalisation)

Taylor

Organisation scientifique du travail (OST) => comment travailler mieux

Les principes :

- \exists 1 best way , et il faut l'identifier
- choisir les personnes adéquates et les former pour qu'elles fassent ce qu'on attend d'elles
- mettre en place des récompenses et sanctions garantissant que la bonne méthode est utilisée
- \div les tâches en tâches élémentaires pour spécialiser sur un type d'opération et favoriser l'utilisation de la bonne méthode et donc accroître la productivité

La méthode :

1. faire une proposition sur la méthode
2. récolter des informations en observant la méthode de travail
3. formuler des hypothèses
4. expérimenter
5. reformuler la procédure en fonction de l'expérimentation réalisée
6. appliquer par la contrainte

Ford

Application de l'OST avec en plus le travail à la chaîne. En plus du travail à la chaîne, il se distingue de Taylor par un aspect paternaliste. Les ouvriers doivent être bien payés pour une question de stimulation et disposer de revenus suffisants pour acheter les produits Ford

Avec Taylor, la production croît de manière extraordinaire dans un premier temps, mais dans une deuxième phase, il y a une baisse. Les causes sont notamment :

- perte de motivation due à la monotonie du travail, rythme soutenu, la parcellisation fait perdre le sens de la tâche accomplie
- déshumanisation des hommes : ce ne sont pas des machines de par leur dimension psychologique et sociologique
- à l'époque, il y a beaucoup d'illettrés et de gens peu qualifiés. La méthode ne permet pas de motiver

Fayol

S'intéresse au rôle du dirigeant.

Le dirigeant a 6 fonctions :

- technique
- commerciale
- financière
- sécurité
- comptable
- **administrative** (management)

Les 5 premières peuvent être déléguées vers des experts mais pas la dernière qui est l'essence même du dirigeant.

La fonction administrative comporte 14 points dont les 3 premiers sont indispensables :

1. **diviser le travail** de gestion pour bénéficier de l'aide d'experts => départementalisation fonctionnelle
2. **lier autorité et responsabilité** : une tâche mal exécutée a été mal commandée
3. **unité du commandement** : chacun n'a qu'un seul chef. De plus il est préférable de n'avoir que 5 ou 6 subordonnés
4. **unité de direction** => tout le monde doit travailler dans le même sens
5. **de la discipline** : on exécute les ordres parce que les chefs ont la valeur pour les donner
6. **privilégier l'intérêt général**

7. **des rémunérations** : attribuées en fonction des efforts fournis pour atteindre le but fixé (Vs Weber)
8. **adopter un niveau approprié de commandement** : l'entreprise peut être de type centralisée ou décentralisée
9. **une bonne utilisation des liaisons hiérarchiques** : importance des rapports hiérarchiques, mais laisser des passerelles fonctionnelles entre les différentes unités
10. **de l'ordre** : une place pour chacun, une tâche précise pour chacun en fonction de ses compétences
11. **de l'équité** : même si il y a des règles, il ne faut pas être trop rigide
12. **de la stabilité** : une stabilité d'emploi => l'employer pourra mener à bien ce qui lui est demandé
13. **respecter le principe d'initiative** : laisser à chacun une certaine initiative (tout à fait opposé à Taylor)
14. **le principe d'esprit de corps** : favoriser l'union du personnel pour réaliser un objectif commun

Weber (bureaucratie)

Son organisation bureaucratique se définit par:

1. la division du travail => tout est clairement défini
2. l'autorité hiérarchique => chacun est contrôlé par un supérieur
3. sélection formelle => le recrutement se fait sur base d'examen
4. formalisation des règles et procédures
5. impersonnalisme des règles et des procédures => tout le monde est soumis aux mêmes règles
6. expertise des dirigeants => les dirigeants sont des salariés experts et non les propriétaires de l'entreprise

Ecole des relations humaines

Elton Mayo (équipe ki T le mieux a 1 lien)

Ecole mathématique ou quantitative (après guerre)

Gest. Des stocks , logistique

Approche par les processus , analyse de la systémique , théorie de la contigence

précédentes écoles logique ING (Taylor, 1 bestway) **VS** Psycho-socio (cadre bien être)

Approche systémique (du + simple au plus compliqué) **VS** approche analytique

1 bonne structure \exists pas => il $\exists \neq$ modèles

Théorie de la contingence ou approche situationnelle (4 variables)

Taille de l'entreprise

Qualification des technologies

Incertitude environnementale

Particularité individuelles

Chapitre 2 : Les métiers du manager

3 pts commun à \forall organisation

- 1 mission
- 1 structure
- personnel

Management

Fayol :

- Prévoir : planification
- Organiser : organiser
- Direction-commande : mise en pratique (motiver , coach)
- Contrôle : contrôler \ de la structure (\neg only workers)

Compétences différentes pour le manager (teamleader , coach ...)

Processus du contrôle de T (< Mintzberg)

10 fonctions des dirigeants réparties en 3 familles :

Rôles interpersonnels		
Symbole		
Leader		
Agent de liaison		
Rôles informationnels		
Observateur actif		
Diffuseur		
Porte-parole		
Rôles décisionnels		
Entrepreneur		
Régulateur		
Répartiteur des ressources		
Négociateur		

Grande entreprise Vs petite entreprise

Compétences **de qui et p/r quoi ?**

Compétences génériques (4 domaines)

- conceptuelles
- interpersonnelles
- techniques
- politiques

Compétences spécifiques (6 types)

- Contrôle de l'environnement de l'organisat et de ses ressources
- Organisation et coordination
- Gestion de l'information
- Recherche de croissance et de développement
- Motivation du personnel et gestion des conflits
- Résolution de problèmes stratégiques

Chapitre 3 : MGT la nouvelle donne

Avant : NO Libéralisation des K, vie simple , chacun sur son terrain. (prévision fiable)

1ere grande tendance

Contrôle des coûts

Taux de change

NTIC (tout va plus vite , coûts de transaction chutent)

2ème grande tendance

MGT Japonais

No stock , No Stock \cap médiaire (contrôle des coûts)

Q RH car no stock => Q personnel

Flux tiré ou tendu et non plus poussé

JIT

Csq : TQC Total Quality Control

Kaizen (amélioration continue)

Kereitsu (accord privilégié avec Fournisseur , vision LT)

Lean Production

Le JIT

écrasement des stocks (d'approvisionnement, de produits finis et en cours).

On passe ainsi de flux poussés (Taylor) => flux tendus.

On attend la commande.

Le KANBAN remonte la chaîne et on en fait entrer la matière première qu'au fur et à mesure des besoins et ce grâce aux liens étroits avec les fournisseurs. (Kereitsu)

=> LEAN PRODUCTION

3ème grande tendance : prédominance de la finance sur l'industrie

Libéralisation des K

Marchés boursiers

+ économie se développe , + le tertiaire se développe (services)

Marché Mondial (le village mondial)

Standardisation du côté consommateur (réduction des coûts)

Dilemme global-local propre aux multinationales : (centralisation Vs décentralisation)

les sociétés veulent une stratégie globale tout en tenant compte des spécificités locales de chaque marché.

⇒ dilemme global/local :

⇒ Global : standardisation des produits, politiques de communication, procédures de gestion
cohérence du MGT au plan mondial

=> LOCAL : prise en considération des spécificités des \neq zones. (marchés)

Tenter de concilier 2 impératifs pour la chaîne de valeur

**LOCAL + produit où il faut exceller sur un voire des éléments aval de la chaîne
 (distribution)
 facilité pour les spécificités**

LOCAL - difficultés pour créer une cohérence de groupe.

- GLOBAL +** **favorisé pour les produits où il faut exceller sur un ou des éléments amont de la chaîne (process fabrication)**
Avantage du management COHERENT au plan mondial
- GLOBAL -** **Difficile à diffuser le management (difficulté de la culture d'entreprise)**

Débat pour les firmes : traiter le monde en GLOBAL ou en LOCAL
Stratégies marketing très ≠

Une solution peut être le Glocal : si l'important est l'aval : image de marque,... => local. Si on joue sur l'amont : processus de production => global.

Comment une firme devient mondiale ? Etapes de mondialisation

- 1°) Réponse passive :(exporte à l'étranger , au bon de commande)
- 2°) Engagement initial manifeste (engage représentants locaux ou accord avec fabricants locaux)
- 3°) Opérations internationales établies (licence/franchise , joint-ventures , filiale étrangères)

Avantages d'une multinationale

- + de know how
- + de K
- + par rapport au marché local (paie bien , 50€ ici , 4 là bas)

Pourquoi stratégie multinationale

- Répartition du risque
- Capter les Avantages comparatifs (cond juridique favorables)
- Faire apparaître les coûts et les profits là où on veut.
- Pénétrer des marchés fermés
- Affaiblir la concurrence
- risque de change (conversion monétaire) entre la maison mère et la filiale
- risque de restrictions de transferts (risque politique)

Effets de la mondialisation sur les managers

- Culture d'entreprise (mondiale)
- Fortis Dexia ont des cultures d'entreprises ≠ mais même business
- Cultures différentes à gérer, sweden, marocco...

dimensions pour comprendre une culture d'entreprise (5 dimensions)

- Distance hiérarchique
- Individualisme/collectivisme
- Masculinité/ Féminité
- Aversion pour l'incertitude
- Orientation temporelle

Responsabilité sociale des entreprises

Firme ∃ pour créer de la valeur

Pour ki est cette valeur ?

- | | | |
|----------------|-------------------|---------------------------|
| Shareolder | Stakeholder | (socialement responsable) |
| (actionnaires) | (≈ partenaires) | |

sens Strict
sens Large

Entrepreneuriat :

lancer un projet , organiser les ressources nécessaires et assumer risques et bénéfices.

Innovation, création , opportunité de marché,

Ca peut etre fait dans une grande entreprise

KAIZEN, evolution permanente des japonais.

Le travail est-il une denrée rare ?

Assets Stripping : les actifs

Virer les actifs stratégiques (de quoi se débarrasser , no value , cost trop élevé)

Downsizing : réduction des effectifs

(on garde les sociétés ki font le plus de profit (+9% ferme , car +12 % ailleurs)

permet de diminuer les charges....

Comparer ≠ morceaux de la soc.

Là où on gagne le moins => †

Là où on gagne le + => Core business

Se focaliser sur le core business tout en gagnant +

Pourquoi :

organisation veulent + de flexibilité pour mieux répondre aux changements

les programmes de Q engendrent des structures plus plates, et modifient le mode de T.

Besoin < en personnel.

Outsourcing : externalisation

Faire faire par qqn d'autre ce qu'on C faire nous même

Sous-traitance de qcq chose que l'on faisait avant

Faire du cash (\$\$\$) avec le moins facile , car coûte moins cher

Permet de conserver flexibilité et réactivité dans un contexte d'activité en perpétuel changement.

Idee est de créer des systèmes de réponses souples et rapides.

Quels sont les facteurs clés d'une culture orientée client ?

Service client parfait :

Embauche adéquate : personnes ouvertes et aimables (orienté prestation de service)

Liberté d'action : libres de répondre à l'évolution des besoins – marge de manœuvre importante.

Capacité d'écoute

Formation : pour nouveaux et anciens, reformuler les objectifs, écoute active...connaissance produit.

Comportement civique au sein de l'organisation.

Dépasser les limites de son « métier » pour satisfaire le client.

Organisation : contrôle ++ pour les employés, NON à Weber et sa bureaucratie , autonomie ++

Empowerment : importance que les employés prennent des décisions immédiates -> Responsabilisation
(wallmark)

Direction : dirigeant = vecteur de la culture d'entreprise...orientée client

Récompense : motivation.

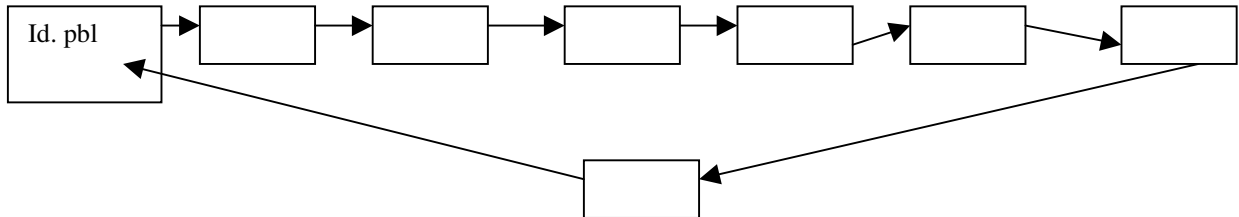
Evaluation : en fc de du comportement et des actions de l'employé, amabilité , capacité à résoudre des
Pbls, plutot que des résultats obtenus. (Cfr sun)

Chapitre 5 : La prise de décision

Comprendre ce que c'est qu'une décision

Le pbl = une déviance p/r ce que l'on veut.

Processus décisionnel (p125 5.2)



Identification du pbl
Identification des critères de décision
Attribution de priorités aux différents critères
Développement des diverses options
Analyse des options
Sélection d'une option
Mise en place de l'option
Évaluation de l'efficacité de la décision (en boucle)

Hypothèse de rationalité (7)

Pbl clair, pas d'ambiguïté
Atteindre 1 objectif précis
 \forall option et csq connue
préférence définie
préférence constante et stable
pas de contrainte temporelle de coût
le choix final \Rightarrow résultat le + rentable.

Et on a une prise de décision rationnelle (impossible)

\Rightarrow **rationalité limitée**
Potentiel créatif

Décisions programmées et non programmées

Au sommet de la Δ (OKP de pbl non programmés, dès que C compris on peut déléguer)

Les styles décisionnels

Façons de décider en fc des cultures

Décisions individuelle : (PME ou grandes entreprises)

- + rapide
- + cohérence, d'accord avec soi-même
- convaincre \forall le monde

Décisions collectives

- + diversité des solutions envisagées
- + grp ki a pris la décision a priori est convaincu de la décision
- (+ difficile , prend + de tps)

Comment gérer un groupe ?

Brainstorming
Groupe Nominal

Mintzberg remet en cause les théories classiques. Il estime que les organisations sont des combinaisons d'individus dont la rationalité et les priorités peuvent varier et donc influencer l'attitude de l'organisation. Pour lui, il existe 7 configurations dont le choix s'effectue en fonction des circonstances. Il souligne le paradoxe : diviser le travail et coordonner les tâches pour accomplir un projet commun => la structure est une somme des moyens employés pour diviser le travail et coordonner le tout.

+ on ÷ T, + faut coordonner

Specialiser T :

+ diversité des compétences -> performances économiques
+ Aptitudes développées via répétition, perte de tps diminue
+ formation moins cher car + simple

- manque à gagner sur le plan humain (ennui, fatigue, stress, baisse de productivité, Q – absence+, départs+)

T Contrainte de la théorie X Vs travail jeu de la théorie Y (Mc Gregor)

Comment améliorer la spécialisation du T?

Rendre intérêt à la tâche

Initiative +

Autonomie +

Responsabilité +

Organiser T en équipe

Ajuster les cadences (bouton rouge Toyota)

Transformer T en jeu (concours de productivité, esprit de compétition interne et externe, employé du mois)

Benchmarking encouragés de renforcements positifs.

chaîne hiérarchique

trop coller à la chaîne hiérarchique peut amener un lack de souplesse

ou bureaucratique..., ligne formelle d'autorité

Chaque personne contrôlée par un supérieur

Structure impersonnelle

Centralisation.

éventail de contrôle

n subordonnés directs pr diriger de manière efficace. (6-7 max)

autorité et responsabilité

autonomie, les gens doivent être responsables de leurs actes

autorité hiérarchique/fonctionnelle

hiérarchique :

allow supérieur de contrôler T d'un travailleur (suit chaîne hiérarch)

dirigeants = maillon (décisions w/o consulter les autres membres)

fonctionnelle :

Réalisation d'objectifs organisationnels

RH -> fonctionnelle

autorité et pouvoir

les ≠ sources de pouvoir (French et Raven)

légitimité : hiérarchique, ordre établi

coercition : vient de la capacité de sanction

de récompense : vient de la capacité de récompenser

d'expertise : l'autorité vient de la compétence de la personne

de référence : le chef tire son influence de sa réussite

centralisation/décentralisation

à quel niveau les décisions sont-elles prises ?

centralisation : décisions prises en haut de la Δ , prises par un nb réduit de personnes

GLOBAL

- + , \forall décisions prises au même endroit
- + , cohérence du système
- , pas sûr d'avoir adhésion de chacun. (coupé de la base)

décentralisation : décisions déléguées à ceux directement concernés par le problème

LOCAL

- + : réagit à l' environnement
- : difficulté de garder de la cohérence.

!!! on peut avoir une pyramide ou un réseau décentralisé ou non. !!!

types de départementalisation :

≠ types de structures

3 fc fondamentales dans une structure

P production

C commercial , marketing , vente

F finance, admin ,compta (papier , argent)

cadre line/cadre staff

structure fonctionnelle

basée sur la tâche (pour les entreprises moyennes dans un environnement stable)

- + simple , petite structure
- + **spécialisation du T.** , économie d'échelle, pas d'emploi redondant
- + si on veut expertise, on peut l'amener à un endroit
- + centrée sur l'effort
- marche qd firme monoproduit (hors bcp firmes sont multiproduits)
- favorise enclaver autorité (chacun se préoccupe que de son truc et se referme sur sa propre logique)
- gens – solidaires entre eux
- ne comprend pas les activités des autres
- rigide, peut rentable, fait remonter les décisions jusqu'au sommet.

Développement rapide / prise de décision rapide

Structure la plus plane possible

2D = organisation plate , organique , décentralisée

Chandler (la stratégie définit la structure , hors C souvent l'inverse)

On est obligé de changer de stratégie, hors la structure existe déjà (couac)

Taille d'une structure (BUNSHA)

Rapport entre ce qu'on peut faire et la taille qu'on a

< 1980 mgt japonais , T revalorisé en petites équipes.

BUNSHA

÷ et laisser vivre

Petites équipes vont apparaître , d'autres disparaître

La question technologique de la Th de la contingence

Grosse/petites séries.

Grosse :

Petite : TCO diminue , on passe de l'un à l'autre

Structure mécaniste/organique

Pour laquelle ?

Souple

Met en œuvre changements rapides qui s'imposent

T ÷ , mais tâches non standardisées => professionnels techniquement compétents

Et peuvent résoudre ≠ types de problèmes

Peu de règles officielles

Peu de contrôle direct

Centralisation faible...

Mécaniste (pyramide)	Organique
Relations hiérarchiques strictes	Collaboration (verticale et horizontale) + réseau
Tâches stables et explicites	Tâches flexibles, constamment redéfinies
Règles ++	Règles --
Communication formalisée et verticale	Communication informelle et latérale
Autorité et décision centralisée	Autorité et décision décentralisée
Structures plus étendues	Structures plus plates
Environnement stable	Environnement en changement perpétuel

Décider entre les 2 modèles (hiérarchie , organique...)? Observer les variables contingentes....

La stratégie affecte-t-elle la structure

Struct = Moyen d'atteindre objectif

Struct doit se calquer sur la stratégie (croissance -> évolution -> souplesse)

Chandler : ch stratégie précède ch structure

La taille affecte-t-elle la structure

Histoire prouve que la taille d'une organisation a une incidence majeure sur sa struct.

Soc > 2000 souvent tend vers mécaniste

Soc = 300 (+ 500) organique vers mécaniste

La technologie affecte-t-elle la structure

+ la techno est répétitive + ca sera mécaniste

Techno non routinière => structure organique

L'environnement affecte-t-il la structure (IT , Porte-Avion)

Structure simple

Spécialisation du T –

⇔ à une organisation plate (2 ou 3 niv hiérarch)

⇔ centralisation ++

≠ types de découpe d'une structure

découpe fonctionnelle

⇒ faire circuler l'info selon les fonctions dans l'entreprise : un département par grande activité dans l'entreprise (production, finance,...)

+ clair, simple , ∀ le monde c ce qu'il a à faire

+ on engage qqn , impact direct

+ spécialisation en fonction des domaines

+ économie d'échelle < individus avec compétence

(+ de spécialisation commune dans une même structure)

-favorise les conflits fonctionnels (rivalité entre DPTs)

-inimitié des gens p/r à la vision du monde (R&D need \$ Vs FIN...)

-apparition d'enclaves d'autorité

-mauvaises circulations de l'information

Marche pour un monoproduit only (fromage , Vs lessives et fromages)
Multiproduit pbl , car tension , priorités ≠, on c pas se mettre à 100% ds tout.
=> pas de cohésion générale

=> Solution , Structure par produit

découpe par produit

dans les entreprises multi-produits.

répartit l'autorité, la responsabilité et les informations selon les directions spécialisées par produit.

diversification du risque

Responsabilité ++ des performances d'un produit car \forall les activités liées à 1 même cat.

Sont gérées par 1 seul dirigeant.

+ permet de voir clair (benchmarking interne et externe)

+orientation vers la clientèle

+forte cohésion et responsabilité par direction de produit

+grande flexibilité pour la production

-si on veut de l' expertise, il faut le mettre à plusieurs endroits

-meme budget \div par N (+ d'efforts à faire)

-doublons pour les responsables => coûts supplémentaires

- \div l'expertise, moins bon ou coute + cher.

découpe par région (géographique) ou DIVISIONNAIRE

pour gérer les spécificités du marché

voit-t-on le monde en global ou en local (Cfr Chap la chaine de valeur)

s'appuie sur la départementalisation par produit

Chaque division opère de manière autonome

Avec un responsable a sa tete , gerer performances , assumer décisions strategic et ops

siège central pour soutien (services FIN et legaux) = observateur externe

coordonnant et controlant l' ensemble des divisions

+ priorité aux résultats

+ planification strategic et LT pour le siege central

+tenir compte des ≠ culturelles \forall en gardant les aspects stratégiques à un niveau centralisé

-redondance des activités et ressources (augmente les couts et réduit efficacité)

-parfois difficile pour l'échange d'information

découpe par client

Attention bcp de pts communs entre produits et clients.

On peut avoir les mêmes produits mais on les vend de manière ≠ (clients ≠)

+mieux adapté aux souhaits des clients

-cohérence dans la stratégie générale

découpe par processus

On découpe le processus de fabrication en plusieurs phases et on désigne des responsables.

Fort contesté

+clarté technologique

-perte de la vision globale du produit

-risque de maximiser les coûts de non qualité

Extrêmement rare actuellement, ne permet aucun des raisonnements vus mais peu marcher

Dans un truc très bureaucratique....

découpe matricielle (succès fou dans les années 70')

Une personne relève de deux autorités différentes, aucune n'étant prioritaire sur l'autre (par exemple : produits-régions). Ce n'est pas une juxtaposition comme Région puis Fonction.

Superposition de découpe

	P1	P2	P3
US		X	
Reste			

On fait une découpe GEO en même tps que découpe produit

Des gens pensent only au marché US d'autres au produit

- + cerne la complexité, mais si c'est stable only
- + facilite la coordination d'une multitude de projets interdépendant \forall en conservant les économies obtenues en regroupant les spécialistes
- + permet de tenir compte de plusieurs aspects en même temps

- on a 2 chefs (< Fayol)
- pas clair (énorme effort de coordination externe)
- coût dû au maintien de la cohérence et à la circulation de l'information
- perte de tps (au détriment des clients), gestion , structure
- Si on veut fusionner 2 produits, bcp de fusions
- Ambiguïté, confusion, luttes de pouvoir (au détriment de la soc.)
- tendance à l'anarchie
- absence de décision => besoin de l'accord de plusieurs personnes
- structure rigide s'adaptant difficilement
- manque de contrôle

Juxtaposition

matriciel , si même degré d'influence ds l'organigramme

Sinon juxtaposition (l'un prend l'ascendance sur l'autre)

Produit p/r la région

Région p/r produit

Structure en équipe

Le fait qu'il \exists 1 projet mené par une équipe ne veut pas dire que la découpe est en équipe

L'organisation se compose de groupes de T dt les membres peuvent prendre des décisions les concernant car il n'existe pas de chaîne de hiérarchie stricte.

Satis client ++

Chaque fois qu'on a un truc à faire de compliqué on regroupe les + compétents pour un truc + cplx.

Coopération du personnel ++

-membres doivent apprendre à travailler en TEAMS

Organisation virtuelle

Coûts de transaction chutent (NTIC)

- Aspects négatifs, tout , tout de suite, on ne prend pas le temps de répondre correctement
- multiplication des incompréhensions
- discuter négocier difficile, vaut mieux avoir la personne en face.

Organisation apprenante

Caractéristiques d'une organisation apprenante

Structure organisationnelle

Sans frontières

Equipe

Empowerment

Culture organisationnelle

Relations solides

	Sens de la communauté Attention Confiance
Direction	Vision partagée Collaboration
Partage de l'information	Ouverte Opportune Précise
Capacité d'évoluer en permanence Amélioration (keizen) Définition de normes et tente de les améliorer Participation active du personnel Gestion de savoir	

Il faut des équipes.

Les dirigeants = animateur, supporter , avocat de l'équipe.

Personnel travaille en groupe pour tout ce qui doit être réalisé

Les équipes peuvent trancher pour les méthodes de résolution de pbl

Lors d'un processus de mutation en organisation apprenante, direction joue rôle majeur.

Promouvoir la création d'une vision commune de l'avenir, et assurer que tt le monde va dans le meme sens.

Seule une direction solide et engagée peut permettre à une organisation de devenir apprenante.

Culture d'organisation = personnalité de l'entreprise (10 caract)

Ensemble des caractéristiques cognitives, affectives , comportementales relativement constant et stables.

Les Soc qui s'en sortent le mieux ont une culture d'entreprise.

10 caract

Sentiment d'identification (communauté)

Priorité au groupe (pas à l'individu)

Intérêt pour les personnes (décisions mana prennent en compte les csq de résultats sur les membres de l'org.)

Esprit d'intégration (encourager à fonctionner de façon coordonnée et interdépendante)

Contrôle (regles, proc , contrôle direct used pour superviser le comportement des personnels

Tolérance au risque (initiative ++, innovation ++ , anticipation risk ++)

Critere de recompense (augmentation salaire avec performance , pas ancienneté ni favoritisme)

Tolerance conflits (exprimer ouvertement conflit et critique)

Orientation moyen FIN (priorités aux résultats)

Systeme ouvert (organise le contrôle et reagit au ch de l'envir extérieur)

Modification de la structure

Influence sur les résultats

Facteur Humain

Changement externe (législatif , adaptation aux concurrents, au marché)

Changement interne (ch structure, réorganisat T)

3 catégories de changement

Structure

Relation d'autorité
Coordination de mécanismes
Refonte des postes
Eventail de contrôle

Technologie

Processus de T
Méthodes de T
Equipement

Personnel

Attitudes
Attentes
Perceptions
Comportement

Manager est-il un agent du changement ?

Il faut un agent de ch pour que le ch \exists (Assumer la responsabilité de gest du processus de ch.)

Ce rôle peut etre joué par une autre personne (spécialiste externe, consultant)

Manager doit etre plus posé que le consultant car il devra gérer la suite et vivre les conséquences.

Entre eaux vives (instable) et eaux tranquilles (stables)

Stable

- ⇒ tant pour la technologie que pour la demande à satisfaire => mécanique, bureaucratie pyramidale :
- répartition des tâches entre les spécialistes
 - définition des rôles de chacun
 - structure hiérarchique favorisant les communications verticales
 - responsabilité concentrée au sommet
 - obéissance aux ordres du chef

scénario prévisible on peut le gérer

Instable

- ⇒ demande peu prévisible, technologie changeante => organique, en râteau :
- redéfinition permanente des tâches individuelles
 - chacun participe aux responsabilités
 - on doit permettre une communication horizontale
 - on valorise les compétences et l'initiative

Informatique , nouvelles technologies

Lewin : Decristallisation + déplacement + reconfiguration ,
Inc : marche seulement en eaux tranquilles

Résistance au changement

Pq une R ?

R individuelle

Peur de perdre qcq chose précieux
Peur de l'inconnu
Sentiment que ch not profitable à l'organisat.

∀ changement amène des réactions de R basées sur :
la mise en cause des habitudes,
des intérêts personnels ou de groupe.

Selon **Lewin**, le changement doit se faire en 3 étapes :

- **mise en confiance** pour créer des attitudes positives
- le changement doit être fait par le biais de la **participation**
- le **renforcement** : il faut laisser à chacun la souplesse pour aménager la mise en œuvre

- ⇒ impliquer les employés dans le processus décisionnel (feedback)
- ⇒ Les vieux R + que les jeunes car ils ont + à perdre (ont investi +)

Comment limiter la R au changement ? 6 facteurs clés

Education, communication :

aider les employer de voir la logique du ch (quand R vient de désinformation)
+ no malentendus anymore
-efficace si lack de confiance , crédibilité

Participation

Impliquer les employés dans le processus décisionnel
Si les employés sont qualifiés pour apporter leur contribution au ch
+ implication ++
+ acceptation ++
-bcp de tps
-solution médiocres ?(< employés)

Aide et soutien

Qd R victime de craintes et angoisse (helpdesk , cours)
+ Facilite certaines adaptations
-cher, réussite ?

Negotiation & entente

Marché conclu, acheter engagement quand R = 1 grp puissant
+ acheter CH
-cher
-pressions

Manipulation, cooptation

Tentative dissimulée par influence, déformer les faits
+ pas cher, soutien
-echec ? crédibilité terminée pour le manager

Coerciction

Menace , force contre R
+ pas cher, soutien
-illégale ?
-crédibilité manager ?

Développement organisationnel

Rend possible des Ch globaux à LT, new approach, s'adapter + vite, + efficace p/r direction prise.
On tente de modifier la culture de l'organisation.... => travailler sur la culture d'entreprise
Développement organisationnel s'appuie sur la participation du personnel => environnement favorable
⇒ confiance renouvelée.

Changement implique un STRESS, d'où des efforts sont faits pour impliquer des membres au processus de changement concernant T et les interroger sur l'impact de l'innovation.

Techniques clés du D.O

- Interaction de groupes et la coopération ,
- enquête feedback
- action de consultation (consultant)
- Favoriser la cohésion d'équipe
- Harmonisation inter-groupe

Le Stress

Bon Stress (enthousiaste celui ki motive)

Mauvais (trucs répétitifs, Taylorisme , ...)

Chez Bcp d'employés le stress augmente après un ch.

Japon : Karoshi, mort causée par une surcharge de T

Le stress professionnel vient de 5 choses

Obligation de tâches

Liés au poste OKP, autonomie, variétés des taches, cond T , installations physiques

Obligation de rôles

Conflit de rôle , virer des gens, libérer des détenus (JAP)

Donner une promotion

Ambiguïté

Qd on passe pres des gens à définir leur T

Tensions interpersonnelles

Vient des autres employés, manque de soutien

Structure organisationnelle

On demande de décider alors qu'on n'a pas l'info, on décide à ma place

Mode de direction

1 mana ki dit oui a tt le monde

Style dictatorial

Ne jamais voir son chef

Plusieurs facteurs de stress regroupés en 2 catégories (organisationnels / Personnels)

L'innovation au cœur du changement

Une organisation innovante convertit son pouvoir créatif en résultats pratiques.

Comment encourager l'innovation ?

3 groupes de variable stimulants

Structure de l'organisation

Culture

Pratique des RH.

Structure organique : influence positive sur innovation ,car spécialisation du T diminue

Et moins de règles à respecter.

+ décentralisé que mécaniste

Flexibilité, adaptation, enrichissement mutuel pr avoir innovation.

Communication fréquente entre units de prods (fait sauter les obstacles à l'innovation)

Grâce à une + grande interaction entre dpts.

A quoi ressemble une culture d'innovation ?

Organisation innovante ont souvent une culture commune

Favoriser les expériences, récompense ,réussite , echec (apprentissage)

1 culture innovante présente souvent les 7 caractéristiques suivantes :

Acceptation de l'ambiguïté : si la priorité est trop grande à l'objectivité et à la spécificité = entrave créativité

Tolérance du manque de réalisme

Faibles contrôles externes : applicat règles minimales

Tolérance du risque : encourage à faire des expériences w/o crainte echec

Tolérance du conflit : diversité d'opinion

Priorité au résultat : guerre , apollo

Approche de systèmes ouverts : réagit rapide face aux ch extérieurs.

Créativité Vs innovation

Créativité = capa d'associer des idées de facon unique ou inhabituelle

Innovation = transformation d'idées créatives en 1 produit service ou méthode appliqué (usable ou used)

Pourquoi des équipes ?

Début 70 < toyota , (pionniers)

2d organisation en équipes

performances augmentent (Vs individus isolés)

Variétés de compétences , perspectives , expérience , + souples , + réactif face à un envr changeant.

Rapidement constituées , déployées, recentrées , dispersées, niveau satisfaction personnelle ++

Groupe/Equipe de T

Groupe T : +2 individus ->assoc -> reach objectif
 ↯agit pr sharer nfo et prendre décisions qui aideront chq membre à ↯venir dans son domaine de responsabilité.

Pas besoin ni devoir de T collectif

Performances = Σ des efforts de chacun

Equipe T : Coordination des efforts => synergie point de vue performance

Performance $\geq \Sigma$ des efforts de chacun.

5 types d'équipes de T

Fonctionnelle (le RATEAU)

Ne veut pas dire qu'on a un organigramme fonctionnel

1 mana et des employes sous sa responsabilité (hotline sun)

impliquée dans l'amélioration des activités ou dans résolution de pbl spécifiques au sein d'une unité fonctionnelle donnée.

Avantages : +flexible car complexité faible et formalisation réduite
 +chaque subordonné à un accès direct au chef
 +chaque chef a un contact direct avec ses subordonnés
 + moins couteux que la pyramide (moins d'indirects)
 - phénomène d'éviction : tps disponible pour chaque subordonné \div par le nombre de subordonnés
 - limite au nombre de subordonnés (6-7)

Résolution de Pbl

Résolution de Probleme	Cercle de Q
Team 5-12 salariés < même service Meet each week 2 find how ameliorer Q , efficacité, envr T	8-10 employés appartenant au même dom de responsabilité et réunit souvent pour commenter les pbl de Q, chercher les causes, avancer des sol. Prendre des mesures correctives , coordonné par un supérieur hiérarchique, gain de temps

Autonome

W/O mana et l'équipe est responsable d' un processus T ou d'un [] complet de production pour fournir un service ou un produit à des clients externes ou internes.

Vend sa prod à une autre TEAM.

Cercles de Q

Groupes de travailleurs travaillant ensemble.

Ils se réunissent volontairement et périodiquement pour trouver des moyens d'accroître Q, le tout dirigé par un chef direct.

Ces cercles sont organisés conformément à des règles émises par le management (fréquence de réunion et modalité de présentation des propositions). L'origine est le TQM : la qualité est définie dès la conception du produit et tout au long du processus de production.

Groupes d'analyse de la valeur

Groupes pluridisciplinaires \neq parties de l'entreprise. L'animateur n'est pas spécialement un chef. On recherche ici une meilleure compétitivité visant la satisfaction du client.

On part de l'analyse des fonctions d'un produit.

On se pose 2 questions : à quoi sert ce qu'on fait ? peut-on le faire autrement ?

2 fonctions entrent en jeux : les fonctions d'usage et d'estime.

L'important ce sont les fonctions d'estime perçues et valorisées par le client.

- \forall fonction ayant un coût, on compare le coût d'obtention et ce que le client accepte de payer. On ne développe que les fonctions valorisées par le client.

Transversale ou fonctionnelle

Employés de niveaux hiérarchiques \approx identiques mais \neq services \neq de l'organisation (Vs resolut. Pbl TEAM)

Partager NFO

Développe nouvelles idées

Resoudre probleme

Coordination de taches compliquées (faite par un supérieur mais EXTERNE)

-gestion, au début de la création, choses vont lentement pdt que les membres apprennent à T ds diversité et complexité.

Mais parfois un AV, diversité d' une équipe de T -> dégager Sol uniques et créatives

-manque de perspective commune $<$ diversité

bcp de tps à débattre ipv adopt fiable

une fois à l'aise entre eux les membres = grp cohérent

AV esprit d'équipe et confiance.

Virtuelle (à lire)

Comment motiver une équipe mature ?

Préparer les membres à gérer les problèmes liés à la maturité

Offrir des formations de recyclage, avancées

Apprendre aux équipes à voir leur développement comme une expérience continue d'apprentissage.

Les théories classiques de la motivation

La pyramide des besoins de Maslow

Les théories X et Y de Mc Gregor

Théorie des 2 facteurs de Herzberg

N'ont jamais été démontrées scientifiquement

La pyramide des besoins de Maslow

On motive le gens avec ce qu'ils n'ont pas.

BASE : couche 1 (besoins physiologiques)

Motive si on a un emploi qui nous donne à bouffer (on est couverts tous les jours)

Couche 2 (sécurité)

Emploi rémunéré devrait satisfaire besoin de sécurité

Couche 3 (appartenance)

Appartenance à un groupe, on se sent bien, on s'entend bien avec les collègues (reconnaissance)

Couche 4 (estime)

On vous reconnaît dans votre T

Couche 5 (auto-accomplissement)

Réaliser un projet personnel (partir en Inde 6 mois)

Mc Gregor

Il critique les théories de l'OST. Pour lui c'est dépassé :

Manager X (< TAYLOR)

Vision négative

L'employé n'aime pas T

Paresseux

Fuit les responsabilités

Et performant sous contrainte only

Besoins physiologiques et de sécurité dominant l'individu

Manager Y

Vision positive

Manager modèle son comportement p/r à l'employé

Employé créatif

Chercher à prendre des responsabilités

Capable de s'autodiscipliner

Individu sensible au besoin d'appartenance et d'estime

Conclusion : participation employé aux processus décisionnels, lui donner T stimulant + Responsabilité (maximise son effort)

⇒ management by objectives : favoriser l'initiative et la prise de responsabilités

Herzberg (Facteurs d'hygiène ou facteurs moteurs)

Ou théorie des 2 facteurs

La satisfaction et l'insatisfaction est liée à des facteurs :

Intrinsèques : (facteur moteur)

Extrinsèques : (facteur d'hygiène)

La satisfaction n'est pas le contraire de l'insatisfaction

Càd, en éliminant les facteurs insatisfaisant d'un T, on ne le rend pas satisfaisant.

Facteur moteur => motive

Facteur hygiène => si on le supprime, calme la tempête mais ne motive pas

Les théories contemporaines de la motivation

Théorie de Mc Clelland (Théorie des 3 besoins)

Besoin d'accomplissement (ou de réussite) se surpasse , fight 2 success (**satisfaction par le T lui même**)

Besoin de pouvoir (A -> B , si B fait 1 truc qu'il n'aurait pas fait si A pas demandé : influence sur les autres)

Besoin d'affiliation ou relations personnelles (désir d'établir des relations interpersonnelles amicales et intimes)

Ce sont les moteurs essentiels de l'activité professionnelle

Théorie de l'équité (Adams)

Soutient que les individus évaluent subjectivement ce qu'ils retirent de leur T (rétributions) p/er à ce que qu'ils y investissent (contributions) pour comparer ce ratio avec celui d'un référent pertinent.

(= collègue de T ou l'individu dans le passé)

Les gens vont être motivés en fonction du fait si vous les traitez correctement ou pas.

Comment l'argent motive ?

1°) C pas celui qu'on recoit qui motive, c'est le suivant

Ce ki motive C pas ce que l'on donne c'est la perspective + loin

L'argent , l'individu s'y fait très vite.

2°) Faut que le chiffre soit sufidant (augmentation substantielle)

MCE (Modèle de caractéristiques à l'emploi) Hackman & Oldham

∃ des emplois motivant et d'autres pas

Variété de compétence (Cfr Taylor, répétition chute de motivation)

Identité de la tâche (cordonnier fait chaussures, si on fait que des trous, pas d'identité à la tâche du T)

Comprendre à quoi sert son boulot augmente la motivation....

Importance de la tâche

Autonomie

Feedback (mesure d'efficacité) No feedback – No motivation **Cfr centerparcs...corrigés...**

Théorie des attentes (théorie globale de la motivation – Vroom)

Hyp : individu agit dans l'attente d'un résultat donné et en fc de l'intérêt qu'il attribue à ce dernier.

Lien effort-performance (individuel)

Proba aux yeux de l'individu de réaliser une performance donnée en fournissant 1 certaine Q d'effort peut être perçu possible par l'un et pas par l'autre.

Apprendre le chinois en 1 mois , not possible

Bases de chinois en 3 ans , possible

Lien performance-rétribution

Possibilité évaluée / individu qu' 1 niveau performance lui permette 2 reach 1 result souhaité.

Learn chinois t'es boss dans 4 ans (++)

Ou tu accompagnes le boss dans 4 ans (--)

Intérêt

Rétribution a du sens ou pas à nos yeux.

Faut les 3 vraies pour que ca fontionne.

Motivation sur les bas salaires

Souplesse horaire -> motivant

Employé du mois Chez Mac Do

Un bon chef est capable de jouer sur les 2 tableaux :

Organiser T (processus, tâches , objectifs)

Gestion T (RH, capa humaines)

Manager/Leader

Manager = point de vue poste, responsabilité, pouvoir légitime => récompense , blame

Leader= Ralliement à la cause(nommé ou émerge d'un groupe)

Idéalement tous les managers devraient être leader

Et Tous les leaders ne possèdent pas forcément des aptitudes de manager.

Théorie des traits de personnalité du leader (6 traits)

Dynamisme

Niveau d'implication ++

Désir d'accomplissement supérieur à la moyenne

Ambitieux, bcp d'énergie , initiative , T ss relache

Desir de diriger

Faut désir d'influencer et diriger autrui, aimer prendre des responsabilités

Honnête et intégrité

Tisser relation de confiance avec les suiveurs (honnête ,droit)

Accorder le + possible les actes avec les paroles

Assurance

Absence de doute

Intelligence

Pour collecter,synthétiser, interpreter de grandes Quantités d'nfo,

Etre able 2 share vision, aplanir difficulté

Prendre bonne décision

Compétence professionnelles

Commerciaux, industriels, technique

Lewin : étude sur le comportement des leaders (3 types de comportements)

Autocratique :

Décide seul

Impose ses methodes T

Démocratique :

Implique employés dans processus décisionnels

Délégue son autorité

Encourage concertation dans élaboration des methodes T

et élaboration d'objectifs

Motive subordonnés

Consultatif : prend bcp d'avis mais C lui ki tranche

Participatif : Grp décide

Non-interventionniste : (laisser faire)

Autonomie ++ des employés

Rarement un modèle du genre, gens ki détestent les conflits (--)

Tensions anarchiques

Unif OHIO (structuration et considération) TROUVER UN EQUILIBRE

Structuration :

Mesure la volonté d'un leader à définir et à structurer son rôle et celui de ses employés
2 reach objectif.

Leader Struct ++

Donne tâches précises aux membres du grp

Attend que ses employés maintiennent un certain niveau de conn. Et de perf.

Importance du respect des délais

Considération

Confiance réciproque et respect des idées et des sentiments des employés.

Leader considération ++

Aide employés 2 fix personal problems (jeannine)

Amicale, accessible

Equité

Attentif au confort, bien être, satisfaction

LEADER avec HIGH-HIGH obtient + souvent des perf ++
une satis ++ des employés.

Mais beaucoup d'exceptions => EQUILIBRE.

Unif Michigan (orientation vers employé/production) ≈ OHIO

Orientation employé : leader met accent sur interpersonnel

Intérêt aux besoins des employés

Accepter leur ≠ individuelle

++ car orienté employé

Prod ++

Satisfaction ++

Orientation production : privilégie l'aspect technique ou productif du T

Accomplissement des tâches assignées au grp.

Membre= vecteur de cet accomplissement

Prod --

Satis --

Blake & Mouton : La grille managériale

9 (intérêt pour les personnes)



5.5 Acceptable

9.9 (perfection idéale)

1.9 (leader social)

1.1 (laisser faire)

9.1 (autocrate)

insuffisance....

Modele de Fiedler (à lire p 332-336)

2 types de leadership :

- 1 orienté tâche
succès qd situation est soit très FAVORABLE
Soit très DEFAVORABLE
- 1 orienté RH
gère mieux situation modérément FAVORABLE

Comment le déterminer, Fiedler propose le test du CMA

Décrire le collaborateur le moins apprécié (pour voir si c'est la tâche ou les pbl interpersonnels)

3 types de contingence chez Fiedler

relat interpersonnelles entre le leader et les membres du grp (BON MAUVAIS)
Structure des tâches (FORTE LACHE)
Pouvoir lié à la position hiérarchique (ELEVE FAIBLE)

Fiedler considère le style d'un individu (pt de vue leadership) comme IMMuable

⇒ pour modifier son efficacité, modifier la situation ou changer de leader.

Caractère inné du style de leadership, impossible de changer de style en fc de la situation < FIEDLER

Théorie de l'objectif trajectoire (HOUSE)

le chef sera efficace si il opte pour le style approprié dans une situation donnée ; il pourra accroître la satisfaction au T

il y a 4 types majeurs :

- leader positif : attitude amicale, soucieux du besoin empl.
- leader directif : indication précise des tâches avec des délais et des normes
- leader participatif (< LEWIN : consulte empl et tient compte de leur suggestions B4 de prendre décision)
- leader fixé sur les résultats : met l'accent sur des objectifs ambitieux et a confiance aux subordonnés pour obtenir ces résultats

Le choix n'est jamais définitif car les situations changent et il faut considérer l'intensité de besoin d'autonomie, le besoin d'affiliation au groupe et le degré de routine dans la tâche

House : leader flexible

Théorie Objectif-trajectoire : 1 même leader peut suivre >= 1 de ces styles (en fc de la situation)

+ perf et satis empl

++ qd leader compense lacune employé ou envr T

-si leader explique à un technicien comment faire son T

Modele de participation du LEADER (Vroom, Yetton)

∃ ≠ styles => arbres de décisions, sur les branches, on trouve toute une série de contingences

Bcp + difficile à valider de façon empirique

1 bon chef d'équipe : 4 rôles

Relations avec entités externes à l'équipe

Resolution de Pbl (trouver solution)

Gest des conflits

Entrainement (répartir T, motivation)

Masculanité = orientation production ,tâches

Féminité = Aspects humains

Le thème du contrôle peut se traiter à 3 niveaux

- 1 : régulation**
- 2 : gouvernance d'entreprise**
- 3 : contrôle au sens interne de l'entreprise.**

Familles de contrôle de la fc de régulation (3)

Par le marché

- + User des mécanismes commerciaux externes (compét sur le prix, réparti parts de marchés)
- Souvent adopté par les SOC. Ki distribuent produits et services clairement identifiés et ki font face à une très forte concurrence.
- on C si on remplit pas une offre mais on C pas pq...

Procédures

- N pièces produites – contrôle Q de n pièces

Par la culture

- Point fondamental 2D ! ! ! ! (toyota)
- Régule le comportement des employés en fc des valeurs ,normes , tradition rites et croyances ki définissent la culture d'entreprise. Souvent mis en œuvre par des sociétés avec bcp d'équipes et qui connaissent des évolutions technologiques fréquentes.

Mintzberg : 6 mécanismes de coordination de contrôle de T

Ajustement mutuel (tant que petit nombre ajustement mutuel)

Supervision directe (nb grandit... coordonner T....)

Contrôle par objectif (TUP)

Respecter le processus (pointage... inepsie dans la création et la recherche)

Contrôle a priori (standardisation par les compétences) T de type Y (chirurgien)

Standardisation par la norme (Eglise, Curé)

Dans les organisations ki réussissent très bien on prend les individus avec les bonnes valeurs.

Les gens vont s'auto-contrôler (Toyota)

Val intrinsèques.... ⇔ culture d'entreprise liée (mythe , rite, valeurs , tabou)

Comment les managers mesurent-ils les performances ? 4 sources

Obervation personnelle (walking manager)

- + voit concret
- + motivation pour les employés
- + voit réalité du terrain

Rapports Stats

- + graphique
- rens. Restreints (subjectif)

Compte rendus oraux

- Conférence , meeting , privat conversat, teleph
- + rapide , feedback
- pas de traces

Compte rendus écrits

- Source nfo + lente, + formelle que oral , + exhaustif
- + facile à classer

...Combiner le tout....

Mesures de performance : quelles formes managériale peut-elle prendre ?

Ne rien faire

Corriger perf

Action corrective immédiate

Action corrective de fond

Reviser les normes

Normes irréalistes

!!! si empl y arrivent pas , ils critiquent la norme.

types de contrôle (3) : dans la réalité on a les 3

contrôle préventif (proactif)

anticipe pbl

ctrl que \forall est bien en place avant de lancer la prod

contrôle continu

intervient pdt le déroulement de l'activité

(MGT JAPONAIS)

\forall le monde contrôle \forall le monde

Demande de la valeur de l'engagement + grand + ambitieux

Laps de tps entre apparition pbl et décision est réduit au Max.

contrôle rétroactif

on produit bien et services et on regarde qui est content ou pas

Facile à faire , plait aux gens , mets des chiffres facilement

+ donne au mgt de l'info sur efficacité de sa planification

+ motive employé ++

-wait que mal soit fait avant de savoir (Cfr rapports financiers)

qualité d'un système de contrôle efficaces (10)

rigueur (fiable, sinon MGT réagit pas ou s'attaque au mauvais PBL)

rapidité (prévenir à tps de \forall dégradation sérieuse de perf)

economie (rentable, justifier les couts)

flexibilité (s'adapter à la réalité car évolue rapidement)

clarté (trop confus -> Abandon Cfr patrol)

rationalité des critères (normes raisonnables , sinon démotivation)

localisation stratégique Ctrl aux pts stratégiques , pas partout...

priorité aux exceptions tuning des alertes (patrol)

multiplicité des critères + difficile à manipuler qu'un critère unique

action corrective indique action pour corriger le pbl

Facteurs ki affectent le contrôle (5)

Taille Soc

Petite contrôle informel, subjectif, walking manager

Grande contrôle formel, objectif , consigne précise

Echelon Hiérarchique

Elevé criteres multiples

Bas criteres simples et peu nombreux

Degré de décentralisation

Elevé nb de répétition ++ des controles

Bas nb contrôle - -

Culture des entreprises

Ouverte et positive contrôle informel et autonome

Contraignante contrôle formel et autoritaire

Importance de l'activité

Elevé contrôle exhaustif et minitieux

Bas controles informels et rudimentaires

Faut-il adapter le contrôle aux \neq cellules ? oui (us \neq de euope)
Comment contrôler la croissance ?

Planification, contrôle, organiser , a-t-on les ressources ?

Planifier

- Contrôle lié à la planification
- Etudier stratégie de croissance
- Flexibilité

Organiser

- Trouver K
- Trouver employés (former , planifier)
- Renforcer culture d'entreprise
- Prouver que croissance est utile

Contrôle

- Suivi et contrôle FIN
 - Trésorerie , stock , client , vente , créance, facturation
 - Ière priorité !!!

Ralentir son activité

Pour anticiper une crise, il faut un bon suivi

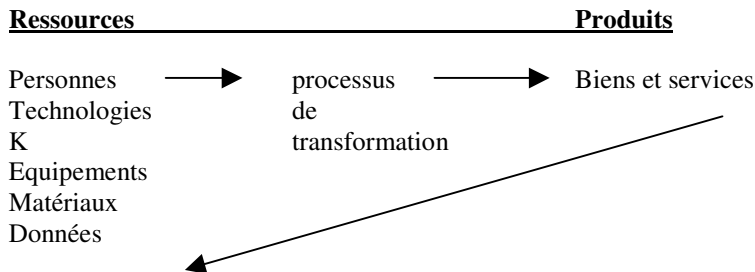
Paradoxe de la grenouille

- eau chaude directe , elle s'en va
- eau chaude doucement , elle meurt

Prévoir un scénario de CRISE.

Chapitre 14 La chaîne de Valeur

Processus de transformation



Prend des ressources (K T) on essaie d'utiliser la forme la plus adéquate possible pr tenter de produire de façon efficiente

On parle productivité , pas de stratégie.

Rôle stratégique du management des opérations

La chaîne de valeur

Valeur ajoutée :

est-ce que cela va être valorisé par les gens (demande) ?

qu'est-ce que les gens valorisent ?

voir où on a de la valeur dans les ≠ étapes de processus (sinon outsourcing)

La chaîne de valeur

Totalité des activités successives qui à chaque étape depuis la manipulation des matières premières jusqu'au produit fini ajoutent de la valeur

On analyse où on est bon, on voit ce ki est valorisé par le client, si pas valorisé on fait pas ou outsourcing.

La chaîne de valeur/supply chain

Chaine de valeur (du début à la fin) = efficience

Supply chain = chaine logistique, amener à la société tout ce dont elle a besoin pour faire de la valeur

Ne va pas jusque la valeur.

Condition de réussite => **Business Model**

Schéma qu'une société suit pour tirer profit de l'ensemble de ses stratégies , procédés,activités

Conditions d'une bonne gestion de la chaine de valeur (6)

Business model (IKEA)

Coordination & Collaboration

Doit intégrer l'ensemble de ses membres

Tous les partenaires doivent pouvoir identifier ce que le client valorisera.

Echange nfo et flexibilité dans la définition du rôle de chacun contribuent bcp au dev de la coordination et collaboration

Contacts ++ avec clients.

Investissement Technologique

No invest TIC => No gestion efficace de la chaine de valeur
ERP (planification des ressources)
Intelligence économique , E-commerce

Processus organisationnels

La gestion de la chaine de valeur transforme la façon de T.
Mana doit examiner à fond tous les processus organisationnels
identifier à quel niveau se crée la valeur et là où rien

Prévision de la demande (lien ++ client fournisseur)

Collaboration entre sociétés (swap employés => solutions + completes)

Définir de nouvelles méthodes d'évaluation (perf. activité le long de la chaine)

Leadership (implication de l'encadrement)

Solide et impliqué de l'ensemble des cadres

Soutenir , faciliter et promouvoir mise en place de la pérenisation de la chaine de valeur.

Orienté client ++

Leader doit annoncer clairement les attentes de la soc.

RH

Définition flexible des postes

Processus d'embauche efficace

Effort csq en formation continue

Culture d'entreprise positive

Partage, collaboration , ouverture , flexibilité , respect mutuel , confiance

Partenaires internes et externes

Avantage(s) d'une bonne gestion de la chaine de valeur ?

Amélioration du service client (mieux gérer les besoins clients)

Réduction des couts

Réduction délais de livraison (satis client ++)

Qualité ++

Réduction Stocks

Obstacles à la gestion de la chaine de valeur ?**R organisationnelle**

Refus 2 share nfo

Résistance au changement

Culture d'entreprise

Si pas confiance , on évite 2 share info

Si trop de cofiance (usurpation propriété intellectuelle de la soc)

Aptitudes requises

Partenaires doivent cultiver des aptitudes

Coordination,collaboration

Configuration de produit 2 satis client ou fournisseur ++

Formation

RH

Le personnel est le dernier obstacle pour la chaine de valeur

Si ils refusent flexibilité, ca va etre dur (difficile de faire un change')

NO Collaboration entre les ≠ maillons de la chaine

Investissement en temps et en énergie

Motivation des troupes en csq < managers

DIVERS

Corporate Governance :

Ensemble des moyens des actionnaires pour contrôler le dirigeant
Surveillance des managers
Obligation d'information régulière sur les résultats

DOWNSIZING

Inspirée du Taylorisme
Quand une entreprise veut être plus rentable, elle élimine les parties peu ou non rentables.
Gagner + en faisant –

÷ l'entreprise en parties élémentaires et évaluer la compta / centre de coûts

⇒ détermine la rentabilité de chaque activité

OUKASE

Décision brutale prise w/o concertation
Souvent >< l'avis des intéressés et parfois >< leur intérêt

Quand on parle d'oukase on pense que la décision est injuste et qu'elle a été prise arbitrairement par un pouvoir aveugle, trop autoritaire de toute façon.

BUNSHA

Réduire au max le poids des structures et purifier le fonctionnement.

Méthode du BUNSHA = ÷ l'entreprise selon le mode biologique de ÷ cellulaire

A partir d'une certaine taille les structures sont trop complexes pour être gérables.

- ➔ retour à une dimension + humaine
- ➔ pratique du Small is beautiful

2 dimensions

1 management / ÷ cellulaire -> FAVORISER AUTONOMIE ET RESPONSABILITE

Stratégie de déploiement horizontal (ipv intégration verticale)

- ➔ FAVORISE réseaux d'équipes performantes
- ➔ ADAPTABILITE