

Chapitre 7 : Le changement et l'innovation

Le changement

Le changement est un axe important dans le domaine du management, il est devenu primordial de s'intéresser à cette question à partir de l'après guerre ou de nombreux bouleversements (Bretton woods, crise pétrolière, libération des mouvements de capitaux,...) ont poussés les entreprises à adopter le changement comme principe de base.

La durée de vie des produits est beaucoup plus courte et les entreprises doivent être prêtes à suivre l'évolution des tendances, pour cela, il a fallu opérer des modifications radicales. La manière dont on arrive à s'adapter au changement est radicale pour la survie et la réussite d'une entreprise.

1) Qu'est ce que le changement ?

C'est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats. Les causes du changement peuvent être :

- *La commercialisation de nouveaux produits ou services par la concurrence,*
- *De nouveaux besoins exprimés par les clients,*
- *Les changements de lois,*
- *Le progrès technologique,*
- *L'évolution des besoins du personnel.*
- ...

Un changement porte sur trois points :

- **La structure** (relation d'autorité, coordination des mécanismes, refonte des postes, éventail du contrôle)
- **Technologie** (processus de travail, méthode de travail, équipement)
- **Personnel** (attitudes, attentes, perceptions et comportements)

2) Les forces du changement

2.1 Le changement vient de l'extérieur.

Les événements externes pouvant provoquer un changement au niveau d'une entreprise sont de plusieurs ordres :

Le marché : concurrence récente pour France Télécom (services téléphoniques à moindres coûts) ou la Poste qui doit composer avec de nouveaux rivaux tel que UPS ou DHL.

Les lois : décisions en faveur des personnes handicapées (rampes d'accès, élargissement des portes, ...), loi sur le passage au 35 heures ou l'aménagement du temps de travail.

La technologie : Internet et le commerce électronique ont produit des changements dans la façon d'obtenir des informations et de vendre des produits.
Des équipements sophistiqués ont générés d'importantes économies d'échelles.

Les fluctuations du marché du travail : si il y a pénurie de personnel dans un secteur, les responsables peuvent redéfinir les postes, augmenter les primes et les avantages sociaux.

Les changements économiques tel que la chute des taux d'intérêts par exemple

2.2 Le changement vient aussi de l'intérieur.

La modification de la stratégie : Ex : stratégie de concurrence plus agressive.

L'équipement : introduire de nouveaux équipements constitue un changement car le poste peut évoluer en conséquence comme requérir une formation.

La main d'œuvre : modification permanente en terme d'âge, d'études, de genre, de nationalité. Il faut redéfinir les places afin de permettre aux plus ambitieux une éventuelle mobilité vers le haut.

Rémunération et avantages sociaux : pour suivre les besoins du personnel ou palier à une offre insuffisante pour certaines compétences.

Les attitudes des employés : une insatisfaction dans le travail peut provoquer absentéisme, perte de motivation,...

2.3 Le manager comme agent de changement

Il set de déclencheur, prend en charge les modifications et en assume les responsabilités de gestion. Une entreprise peut également faire appel à des intervenants externes pour avoir un avis objectif, des conseils, une assistance mais attention ces consultants interne peuvent faire une mauvaise interprétation de l'historique, de la culture, des procédures, du personnel sans oublier que ces gens peuvent se permettre de prendre plus de risques car ils n'en supporteront pas les conséquences. On peut également faire appel à un responsable interne.

Comment s'adapter ?

3) Les deux visions du changement organisationnel

3.1 Changer en eaux tranquilles. (Travaux de Kurt Lewin)

C'est un changement que l'on voit venir, que l'on peut anticiper. Il a une certaine durée. On voit bien le problème qu'il faut résoudre. On passe d'un point d'équilibre à une perturbation et s'adapte pour revenir à un point d'équilibre.

Il faut passer par 3 phases :

- Préparation : on prépare le sujet avant de faire le premier pas.
- Le déplacement : le changement doit se faire avec les gens pour qu'ils l'intègrent sinon ils reviendront à l'état d'équilibre antérieur.
- L'accompagnement : faire une information, un feedback aux acteurs pour qu'il en apprécient les biens fait et acceptent de se relancer dans l'aventure ultérieurement.

Cette vision était pertinente dans l'environnement calme des années 50-60 → 70 mais devient de plus en plus obsolète.

3.2 Changer en eaux vives.

L'environnement est à la fois plein d'incertitude et résolument dynamique. La société doit perpétuellement s'adapter, la vie change en permanence mais on a pas le temps de passer par les trois phases de Lewin. Le travail des managers s'apparente à une désorganisation ou stabilité et prévisibilité sont illusoire.

Ex : General Motors subit une rude concurrence, les écologistes s'y attaquent pour une recherche de carburant plus vert, réglementations pour une consommation toujours moindre, les attentes des clients sont toujours plus exigeantes,...

De nos jours, on ne peut plus se permettre d'aborder le changement comme un trouble passager. Trop de choses changent et trop vite et n'autorise pas la complaisance.

3.3 Comment le chef d'entreprise gère-t-il le changement ?

Les chefs d'entreprise doivent être attentif aux problèmes et opportunités générateurs de changement. Il occupe la fonction d'**agent de changement**. Il est le premier à détecter le besoin de changement, sert de catalyseur, de coach, d'animateur et de consultant.

Toute évolution peut déranger, le chef doit donc expliquer, motiver et encourager les gens à le suivre. Il doit accompagner le processus au fur et à mesure que des modifications se présentent et faire son possible pour que le changement soit bien intégré par les gens.

4) la résistance au changement

4.1 Pourquoi résiste-t-on au changement ?

Trois grandes raisons motivent une résistance au changement :

- l'incertitude et la perte des repères.
- La peur d'une perte au niveau personnel.
- Le sentiment que l'évolution n'est pas ce qui a de mieux pour l'organisation.

1) Le changement fait place à l'ambiguïté et à l'incertitude et peut mener les gens à adopter une attitude négative ou un comportement inadéquat.

L'expérience de Coch et French (page 197) a révélé que pour qu'un changement permanent se produise sans résistance active, les employés doivent être impliqués dans le processus.

2) la peur de perdre les acquis, le changement menace ce qui a été gagné dans le statu quo surtout si les personnes se sont beaucoup investies dans le système. Elles craindront de perdre leur place, leur autorité, leur confort, ... (Souvent les employés ayant le plus d'ancienneté).

3) si l'employé juge que le changement causera une perte de productivité ou de qualité il s'y opposera. Dans ce cas la résistance peut être bénéfique.

4.2 Comment limiter la résistance au changement ?

Plusieurs stratégies ont été énoncées. Elles sont reprises dans le tableau ci dessous.

<u>Techniques</u>	<u>Utilisation</u>	<u>Avantages</u>	<u>Inconvénients</u>	<u>Procédé</u>
<u>éducation et communication</u>	lorsque la résistance est due à une désinformation	efface les malentendus	peu efficace en cas de manque de confiance et de crédibilité	aide les employés à voir la logique du changement
<u>participation</u>	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	les individus concernés sont introduits dans le processus de décision
<u>aide et soutien</u>	lorsque les résistants sont victimes de craintes et d'angoisses	peut faciliter certaines adaptations (conseil, thérapies, formations)	coûte cher et ne garantit pas une réussite	mieux gérer la peur et l'anxiété du changement
<u>négociation et entente</u>	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	un marché conclu: on satisfait des attentes si ils réduisent la résistance
<u>manipulation et coopération</u>	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 de changement	tentatives dissimulée ou on déforme les faits pour faire accepter le changement
<u>coercition</u>	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 de changement	lancer des menaces directe ou en employant la force

5) l'organisation à l'heure du changement

Les cibles du changement sont : la structure, la technologie, le personnel.

Un changement de *structure* bouleverse les relations d'autorité, les mécanismes de coordinations, le degré de centralisation,...

Un changement de *technologie* : nouvelles méthodes, approches, équipement de travail. Cela permet d'assurer des opérations de meilleures qualités. Ces changements nécessitent parfois une éducation ou une formation du personnel.

Un changement des *personnes* suppose la création de nouvelles attitudes, attentes ou perceptions de la part des employés.

Pour que le changement fonctionne, il faut un engagement envers les objectifs de qualité et d'amélioration continue de l'organisation → pour cela, éducation et formation, évaluation de performances, système de récompense.

5.1 Comment organiser un changement planifié ?

La plupart des changements ne sont pas le fruit du hasard. Toute évolution finit par affecter les membres. Une assistance leur est apportée en cas de changement grâce au développement organisationnel.

5.2 Le développement organisationnel :

Il rend possible les changements globaux à long terme par la priorité accordée aux attitudes et valeurs des membres de l'organisation, permet de s'adapter plus vite et d'être plus efficaces. Il permet de modifier la culture de l'organisation. Il s'appuie sur la participation du personnel pour créer un

environnement favorable. Pour les personnes impliquées dans le DO, le changement est source de stress.

5.3 Les techniques clés du développement organisationnel :

- **Enquêtes rétroactives** : méthode permettant d'évaluer les attitudes et les perceptions des employés par rapport aux changements qui se présentent à eux en posant des questions précises sur les aspects de l'organisation comme la direction, la prise de décision, l'efficacité, etc. cela permet de mettre en lumière les problèmes que le personnel doit affronter.
- **Consultation** : recourt à des consultants externes pour aider les gens du changement à évaluer des événements tels que le flux de travail, les relations informelles entre unités et des canaux officiels de communication.
- **Cohésion d'équipe** : le DO favorise la cohésion d'équipe qui permet aux groupes de travail de définir des objectifs, d'établir des relations interpersonnelles positives et de clarifier les rôles et responsabilités des membres.
- **Harmonisation intergroupe** : tente d'accroître la cohésion et l'efficacité entre 2 ou plusieurs groupes de travail en modifiant les attitudes, stéréotypes et perception d'un groupe envers un autre.

6) Le stress, produit du changement organisationnel

Le changement peut causer du stress chez beaucoup d'employés. Le stress apparaît lorsque une issue semble incertaine et importante. Il peut avoir des effets positifs ou négatifs pour l'entreprise. Positif si la situation permet de gagner quelque chose, ce stress garantit une performance optimale. Par contre si il s'établit dans le cadre de contraintes ou d'exigences, il est négatif. Des facteurs personnels peuvent également être à l'origine du stress (ex : vague de restructuration dans une entreprise).

Le stress peut avoir des conséquences pathologiques graves qui peuvent aller jusqu'à la mort des individus dans le cas du concept de Karoshi japonais qui signifie « mort causée par une surcharge de travail ».

Les facteurs de stress peuvent être regroupés en deux catégories : **Organisationnel** et **Personnel**.

Le stress organisationnel peut être réparti en 5 catégories :

- 1) *Les obligations de tâches* : lié au poste occupé, l'activité propre, les conditions de travail. L'autonomie a tendance à atténuer le stress.
- 2) *Les obligations de rôle* : liées aux pressions exercées sur une personne en fonction du rôle qu'elle joue dans l'organisation.
 - Conflit de rôle** : attentes professionnelles difficiles à satisfaire parce que contradictoires ou incompatibles.
 - Surcharge de rôle** : l'individu se retrouve avec une mission que le temps disponible ne permet pas de mener.
 - Ambiguïté de rôle** : les définitions du rôle mal comprises causes un sentiment d'incertitude face à ce qu'on attend de lui.
- 3) *Les tensions interpersonnelles* : pression, manque de soutien ou mauvaises relations venant d'autres employés.
- 4) *La structure organisationnelle* : excès de règles ou de procédures ainsi que une impossibilité pour l'employée de participer aux décisions importantes le concernant.
- 5) *Le mode de direction* : certains patrons créent volontairement une culture caractérisée par la création de tension et mise en place d'un climat de crainte ou seul les meilleurs éléments sont gardés.

Les facteurs personnels à l'origine du stress sont les problèmes familiaux, les problèmes financiers et le type de personnalité (sensation chronique d'urgence et goût pour la compétition ou ignore l'urgence et s'adapte facilement au changement).

6.1 Comment détecter le stress ?

Trois indicateurs :

- Symptômes physiologique : (pas souvent remarqué par les managers), augmentation du rythme cardiaque, hausse de tension,...
- Symptômes psychologiques : sensation de tension et d'angoisse, ennui, chute de la productivité,...
- Symptôme comportementaux : changement d'habitudes alimentaires, tabagisme, alcool,...

6.2 Comment réduire le stress ?

C'est un dilemme pour les managers. En effet, une certaine dose de stress est indispensable comme moteur de l'action, il permet de ressentir de l'énergie et du plaisir au travail. Il faut donc seulement s'attaquer aux aspects disfonctionnels du stress.

- Les employés doivent correspondre au poste qui leur est confié et comprendre l'étendue de leur autorité.
- Repenser les tâches afin d'atténuer les facteurs liés à la surcharge de travail.
- Les employés doivent avoir leur mot à dire sur les événements et processus qui les affectent directement.

Mais il subsiste toujours le stress dû à un facteur personnel, pour y remédier certaines entreprises ont mis au point des programmes d'aide pour apporter des conseils sur le plan financier, médical, ... Existe aussi des programmes de bien être axés sur la santé. Lutte contre le tabagisme, gestion du stress, forme physique, ... ce programme permet de réduire les coûts des assurances maladies et l'absentéisme.

7) L'innovation au cœur du changement

De plus en plus, l'innovation est primordiale si on ne veut pas se retrouver dépassé. La dynamique du monde et la concurrence globale pousse les organisations à concevoir de nouveaux produits et services et à améliorer leur technologies.

7.1 Créativité et innovation : même combat ?

La créativité est une capacité qui permet de combiner des idées de façon unique et inhabituelle, c'est penser différemment mais juste. Les membres d'équipes peuvent par exemple participer à des exercices d'imagination.

L'innovation correspond au processus de transformation d'une idée créative en produit utilisable.

Certains pensent que la créativité peut être obtenue grâce à une formation et un entraînement régulier. C'est un processus à 4 temps : **la perception** (façon unique de voir les choses), **l'incubation** (garder l'info au chaud tout en récoltant une foule d'informations), **l'inspiration** (l'éclair de génie), **l'innovation** (convertir en produit).

7.2 Comment encourager l'innovation ?

- La structure de l'organisation : influence positive sur l'innovation car suppose une spécialisation moindre du travail et moins de règles à respecter. Elles offrent flexibilité, adaptation et enrichissement mutuel facilitant l'innovation.

De plus, La disponibilité des ressources permet de se procurer des innovations et de les mettre en place.

Enfin, une communication fréquente et interaction est un facteur favorisant l'innovation.

- **La culture de l'organisation** : culture commune qui favorise les expériences, récompense les réussites,...

Une culture innovante présente souvent les caractéristiques suivantes :

- Acceptation de l'ambiguïté,
- Tolérance du manque de réalisme,
- Faibles contrôles externes,
- Tolérance du risque (faire des expériences sans crainte d'une sanction de l'échec),
- Tolérance du conflit (diversité d'opinion est productive),
- Priorité à la fin plutôt qu'aux moyens (on admet plusieurs réponses pour un problème)
- Approche de systèmes ouverts (réagit rapidement aux changements de l'environnement)

- **Pratique de l'innovation en matière de ressource humaine** : les organisations innovantes encouragent la formations et le développement de leurs membres pour une connaissance actualisée du changement. Elles offrent à leur personnel une grande sécurité d'emploi pour diminuer la crainte de licenciement pour faute. Elle pousse ainsi les individus les plus innovant à se lancer dans le changement. Ces personnes ont besoin de postes à grande marge de manœuvre et de l'autonomie.

7.3 Pourquoi les chefs d'entreprises aiment –ils l'innovation ?

Il faut sans cesse inventer de nouveaux produits et services. Cela se retrouve dans le fondement même de l'esprit d'entreprise. Pour stimuler l'innovation, le chef d'entreprise met au point une culture favorable à ce processus. Les employés ont un soutiens de leur supérieur et un système de promotion compatible avec une démarche innovante : jamais l'impression d'avoir une charge de travail trop importante. Ces organisations sont de tailles modestes, pratiques des ressources humaines moins rigides. Les employés ont besoins d'exploiter leur innovation. L'innovation peut être faite par n'importe quel membre de l'entreprise notamment dans la création d'innovation améliorant sont propre travail car il est le premier a se rendre compte du problème.

Dans la culture européenne, nous avons une vision de l'innovation comme un révolution, on fonctionne à terme court (on fait un gros changement), alors que la culture orientale fonctionne par petite innovations permanentes → kaizen, logique de temps long.

Chapitre 9 : Le travail en équipes

Aujourd'hui, les managers et les chefs d'entreprise pensent que la constitution d'équipes performantes peut permettre à l'organisation d'augmenter ses ventes et sa production, de gagner en qualité, et cela à des coûts moindres. C'est un moyen de revigorer la productivité et de mieux positionner l'organisation pour répondre à un environnement très évolutif.

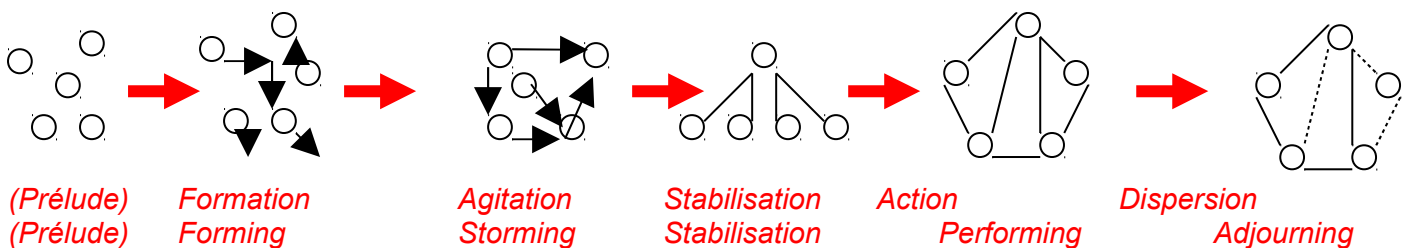
1. Pourquoi des équipes ?

C'est début des années 70 que le principe de fonctionnement en équipe est né ; aujourd'hui, 80% des entreprises les plus performantes l'ont adopté. Les équipes ont gagné en popularité car :

- en termes de performance, elles l'emportent généralement sur les individus isolés, dès lors que les tâches requièrent une variété de compétences, de perspectives et d'expériences.
- Les équipes constituent des entités plus souples et plus réactives face à un environnement changeant.
- Elles sont aussi plus vite constituées, déplacées, recentrées et dispersées
- elles procurent aussi un niveau accru de satisfaction professionnelle, amélioration de l'implication, du moral des employés et la diversité de la main-d'œuvre s'accroît.

1.1. Comment se développe une équipe ?

L'équipe se trouve dans un état de changement permanent. Il existe 5 phases pour décrire le développement d'une équipe :



- 1) *formation (forming)* : des personnes se joignent à l'équipe et en établissent le but, la structure et la direction, c'est la phase initiale. Prise de conscience de l'appartenance à l'équipe.

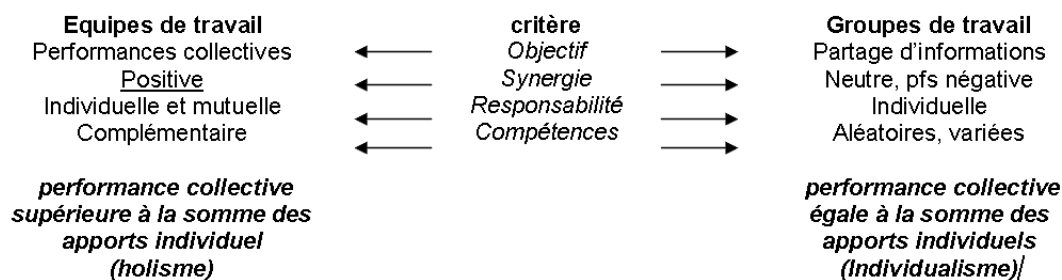
- 2) *Agitation (storming)* : caractérisée par des conflits internes relatifs au contrôle et responsabilités du groupe sur l'individualité. Qui doit diriger ?
- 3) *Stabilisation* : formation de relations étroites et l'équipe commence à afficher une certaine cohésion. Phase de normalisation. Camaraderie, identité.
- 4) *Action (performing)* : réaliser des tâches qui s'imposent, phase totalement opérationnelle et acceptée par les membres
- 5) *Dispersion (adjourning)* : l'équipe se prépare à son démantèlement, conclusion de ses activités (valable uniquement pour les groupes provisoires ou ad hoc).

Il est faux de croire que le développement des équipes est forcément linéaire et que le stade 4 constitue l'état le plus souhaitable. Sous certaines conditions, une ambiance conflictuelle peut entraîner une performance accrue.

1.2. Groupes de travail ou équipes de travail ?

Il existe de nombreuses différences entre les groupes de travail et équipes de travail :

- *groupe de travail* : interagissent pour partager des infos et prendre des décisions qui aideront chaque membre à intervenir dans son domaine de responsabilités. Ils n'ont ni besoin ni l'occasion d'effectuer un travail collectif demandant la réunion d'efforts. Par conséquent, leurs performances sont équivalentes à la somme des contributions individuelles. Aucune synergie n'intervient pour gonfler le niveau global des performances au-delà de cette somme.
- *L'équipe de travail* génère cette synergie positive grâce à la coordination des efforts. Le niveau des performances obtenues excède alors la somme des seuls apports individuels.



Le management recherche cette *synergie positive* permettant d'augmenter les performances, car le recours aux équipes offre un potentiel de rendement accru avec autant, voire moins, de ressources. Wachovia Bank (USA) a ainsi grimpé du 76^{ème} au 31^{ème} rang des banques américaines. Attention, on n'augmente pas automatiquement l'efficacité en formant des équipes ! Elles doivent présenter certaines caractéristiques pour être performantes.

2. Types d'équipes de travail

Les équipes de travail les plus courants :

- *fonctionnelle*
- *de résolution de problèmes*
- *autonome*
- *transversale* ou *inter fonctionnelle*
- *virtuelle*.

2.1. Qu'est-ce qu'une équipe fonctionnelle ?

Composées d'un manager et des employés sous sa responsabilité et impliquées dans *l'amélioration* des activités ou dans la résolution de *problèmes spécifiques* au sein d'une unité fonctionnelle donnée. Prise de décision concernant fabrication, prix, qualité des produits.

2.2. Comment fonctionne une équipe de résolution de problèmes ?

5 à 12 salariés du même service se réunissent quelques heures par semaine pour trouver comment améliorer *qualité, efficacité et environnement* de travail. *Cercles de qualité* : Typique des années 80, ce sont de équipes de travail composées de 8 à 10 employés appartenant au même domaine de responsabilité et se réunissant régulièrement pour commenter les problèmes de qualité, en rechercher les causes, avancer des solutions et prendre des mesures correctives, mais sans autorité d'application.

2.3. Qu'est-ce qu'une équipe autonome ?

Presque 70% des entreprises performantes aux USA marchent selon ce modèle : Groupe formel d'employés fonctionnant *sans manager et responsable d'un processus de travail ou d'un segment complet* de production afin de fournir un produit au service à un client externe ou interne. Les équipes totalement autonomes sont même jusqu'à sélectionner leurs membres et à évaluer mutuellement leurs performances. Parfois même, il n'y a plus besoin de responsables intermédiaires.

2.4. Comment fonctionne une équipe transversale ?

Composée d'employés de niveaux hiérarchiques identiques ou proches mais issus de divers services de l'organisation et rassemblés pour réaliser une *tâche ou un projet précis* (ex : IBM, constructeurs automobiles, Hewlett Packard, ou aussi : conception de prototypes). C'est aussi un moyen efficace permettant aux employés appartenant à plusieurs domaines de partager des informations, développer de nouvelles idées, résoudre des problèmes et

coordonner des tâches compliquées. Mais difficulté concernant la gestion, concernant le manque de perspective commune (à cause de la diversité).

2.5. Les équipes virtuelles sont-elles la réalité du nouveau millénaire ?

Il existe un nouveau type d'équipe : virtuelle. Equipes se réunissant de façon électronique - informatique et permettant à des groupes de communiquer sans contraintes temporelles ou spatiales. P. ex. réunir les responsables de vente des entreprises internationales pour débattre d'une stratégie mondiale de marketing.

2.6. Pourquoi les équipes intéressent-elles les chefs d'entreprise ?

Les chefs d'entreprises ont recours aux équipes car elles répondent aux besoins technologiques et marketing rencontrés par l'organisation dans les projets risqués. Il en existe 3 types fondamentaux :

1. *équipes fonctionnelles responsables* (disposant du pouvoir de planifier et d'implémenter des améliorations de processus)
2. *équipes autogérées* (quasi autonomes et chargées de nombre d'activités qui étaient auparavant sous la coupe des managers)
3. *équipes transversales interfonctionnelles* (regroupement hybrides d'individus spécialisés dans divers domaines et collaborant sur plusieurs tâches.

Les chefs d'entreprises y voient le moyen de fabriquer des produits plus vite, à moindre coût, et de meilleure qualité, ainsi que de pénétrer et de mieux comprendre la culture collective du personnel ce qui permet un meilleur processus d'adaptation aux changements.

Attention, tout dirigeant n'est pas apte à travailler en équipe. Il faut

- reconnaître les capacités individuels
- admettre qu'ils sont aussi innovants et efficaces qu'eux
- abandonner le style traditionnel.

3. Les équipes de travail hautement performantes

Elles se reconnaissent par 7 caractéristiques communes

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

changement est possible en dépassant l'inertie – coachs, animateurs, ils offrent à leur équipe orientation et soutien, sans pour autant la contrôler.

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

4. Transformer des individus en membres d'équipe

Tout le monde n'est pas né pour travailler en équipe, et dans certaines entreprises, la culture est telle que seuls les plus forts survivent. Les cultures nationales sont plus ou moins individualistes (ex : Français et Américains très individualistes, Japonais et Mexicains plutôt pour valeurs collectives).

4.1. Pourquoi former des membres d'équipe ?

Une fois intégrés à un groupe, les collaborateurs concernés perdent la reconnaissance à titre individuel de leurs performances et le critère de réussite devient le bon fonctionnement de l'équipe dans son ensemble. Il faut communiquer ouvertement, honnêtement, exposer les différences, résoudre les conflits et mettre l'individu en retrait : tout le monde n'est pas capable.

Il y a nombreuses difficultés dans la formation d'équipes : individualisme, climat de concurrence, choc des cultures. La tâche est plus aisée quand les équipes sont formées avec des personnes dépendant des valeurs très collectives.

4.2. Quels sont les différents rôles au sein d'une équipe ?

Les membres doivent pouvoir jouer des rôles variés : il y a 9 rôles potentiels :

- 1) *créateur – innovateur* (lancer idées, solitaires, indépendants)
- 2) *explorateur – promoteur* (rechercher ressources pour nouvelles idées)
- 3) *expert – développeur* (grande capacité analytique, évaluation avant décision)
- 4) *entrepreneur – organisateur* (établir des procédures, fixer objectifs, organiser)
- 5) *décideur – producteur* (vision du résultat, vérifier que délai + engagem. tenus)
- 6) *contrôleur – inspecteur* (observation en détail, vérifier données)
- 7) *défenseur – conservateur* (revendications intérêts de l'équipe par rapport à l'extérieur)
- 8) *reporteur – conseiller* (bonne écoute et apport de compléments d'info)
- 9) *agent de liaison* (coordonner les p.d.v. des membres, recherche de coopération)

En général, un membre assume plusieurs rôles (3), et chacun peut faire « agent de liaison » pour faire une bonne équipe.

4.3. Comment un manager peut-il influencer les comportements d'équipe de ses collaborateurs ?

Les options les plus courantes sont :

- *La sélection* : au moment de constituer une équipe, l'organisateur doit vérifier que les candidats, outre les compétences requises, sont à même de jouer plusieurs des rôles de base nécessaires à la bonne dynamique de l'équipe. Cependant, il arrive que des employés soient davantage habitués aux contributions individuelles et donc dépourvus de compétences d'équipes. Dans ce cas, plusieurs possibilités s'offrent au manager : élimination du candidat, période d'essai avec temps de formation destinée à en faire un équipier. Cependant, parfois se pose le dilemme éthique de décider s'il faut inciter une personne qui ne veut pas travailler en équipe à le faire.

- *Formation au fonctionnement en équipe* : pour être un bon équipier, il faut adopter une série de comportements. Des spécialistes en formation peuvent ainsi proposer aux collaborateurs de l'entreprise des exercices soulignant la satisfaction que le travail en équipe procure. Les ateliers portent généralement sur des thèmes comme la résolution de problèmes, la communication, les négociations, le règlement de conflits et les caractéristiques du coach.
- *Récompenser le fonctionnement en équipe* : peut encourager les efforts de coopération plutôt que de compétition. *Exemples récompenses* : promotions, hausses de salaires ou autres manifestations de reconnaissances. La contribution individuelle est évaluée selon l'apport personnel à l'équipe. *Exemples de comportements méritant récompense* : formation de nouveaux venus, partage d'info avec les autres équipes, participation à la résolution de conflits, maîtrise de compétences dont l'équipe manque.

4.4. Un manager peut-il redynamiser une équipe mature ?

Des équipes efficaces peuvent finir par stagner :

- la familiarité et la réussite créent parfois un *sentiment de contentement et de suffisance*. Dès lors, l'équipe s'ouvre moins aux nouvelles idées et aux solutions innovantes ;
- le *group think* les fait perdre tout sens critique (ils n'expriment plus leur avis ouvertement car ils pensent que les autres savent d'office ce qui serait leur position)
- les premiers succès d'une équipe s'expliquent souvent par la *facilité des tâches* initialement effectuées. Toutefois, avec le temps, ne demeurent que les problèmes les plus complexes.
- l'équipe a établi ses *processus et routines* et ses membres n'ont pas envie de modifier le système qui a été mis en place. Dans ce cas, des problèmes surviennent et les performances globales peuvent finir par accuser une forte chute.

Les managers doivent alors apporter les conseils opportuns, fournir une orientation si besoin en est et offrir des formations aux membres afin que ces équipes continuent à s'améliorer :

1. Préparer les membres à gérer les problèmes liés à la maturité : rappeler que c'est le cas de bon nombre de groupes matures, c'est un processus normal, mais qu'on peut remédier au problème de maturité de groupe ;
2. Offrir des formations de recyclage : « coup de fouet » en communication, résolution de conflits, interpersonnel, technique ;
3. Offrir des formations avancées, d'apprentissage permanent et de quête suivie des moyens de progresser ;
4. Apprendre aux équipes à voir leur développement comme une expérience continue d'apprentissage, e.a. d'affrontement de la frustration et d'utilisation du conflit.

RESUME DU LIVRE PAGE 278

Chapitre 10 : La motivation

Qu'est ce que la motivation dans le milieu du travail ?

La principale source de motivation est bien sûr le bien être dans ses fonctions professionnelles.

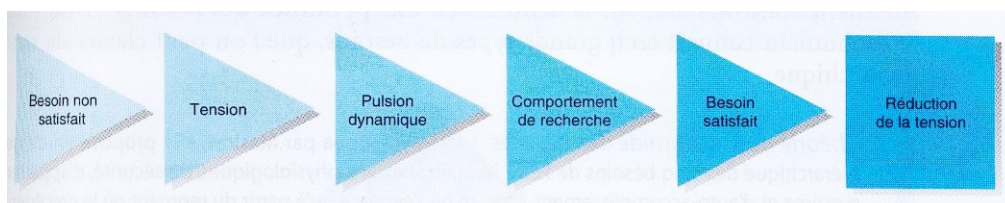
1) Motivation et besoins individuels

Quels sont les outils permettant de comprendre la motivation, de savoir comment motiver ?

Motivation professionnelle : *Volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, conditionnée par la capacité dudit effort à satisfaire un besoin personnel.*

Besoin : *Etat interne dynamique qui éveille chez l'individu le désir d'atteindre un résultat donné.*

Le processus de motivation



« On est motivé car on essaye de rencontrer un besoin. ».

Partant de cette idée, de nombreuses théories virent le jour dans les années 50, théories désormais classiques de la motivation. Ces dernières, braquées sur les besoins ont eu (et ont toujours, d'ailleurs !) un succès des plus importants dans de nombreux secteurs (gestion, management,...). Cependant, il est important de ne pas perdre de vue que ces théories ne sont, justement, que des théories, et n'ont jamais été vérifiées.

2) Les théories classiques de la motivation

Ces théories sont celles de « La Pyramide des Besoins » (Maslow), les théories « X et Y » (McGregor) et la théorie des « deux facteurs » (Herzberg).

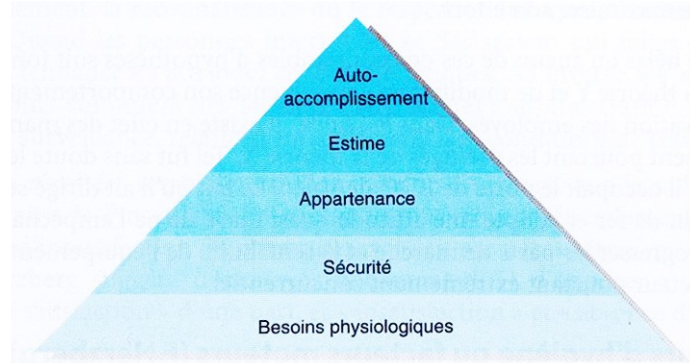
Théorie de la pyramide des besoins :

Développée par Maslow, « elle propose un classement hiérarchique des cinq besoins de l'être humain, en supposant que si l'on veut motiver l'individu, il faut agir au niveau des besoins dans lesquels les individus se situent ».

Ces besoins sont :

- **Les besoins physiologiques :** Nourriture, logement, sexualité et autres impératifs
- **Les besoins de sécurité :** Protection contre les douleurs physiques et morales. Ces besoins sont motivés par le salaire.
- **Les besoins d'appartenance :** Affection, intégration au sein d'un groupe, acceptation et amitié, être bien là où l'on est. En matière de motivation, la perception que l'on peut avoir de son environnement compte plus que la réalité des choses.

- Les besoins d'estime : Sur le plan interne : respect de soi-même, indépendance et réussite. Sur le plan externe : statut social, considération, attention. Ce dernier point « gonfle » notre ego de manière positive.
- Les besoins d'auto - accomplissement (Le projet personnel) : Développement personnel, exploitation de son propre potentiel, envie de se réaliser. La motivation se fait par rapport aux envies et à l'importance que donnent les personnes à certains projets, à certaines choses. (Ex : Importance pour quelqu'un de faire le tour du monde à vélo !)



La théorie X et Y de McGregor :

- **Théorie X** : Chez McGregor, la théorie X renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé n'aimerait pas travailler (Nb : // avec la philosophie de Taylor). L'individu est paresseux, il ferait tout pour travailler moins et esquiver ses responsabilités, il aurait toujours besoin d'être contrôlé et ne serait efficace que sous la contrainte.
- **Théorie Y** : Chez McGregor, la théorie Y renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé se montrerait créatif, chercherait à prendre des responsabilités, aimerait se dépasser et réaliser ses objectifs et serait capable de s'auto discipliner. C'est la philosophie inverse !

Il existe alors deux types de managers : celui qui s'en réfère à la théorie X et celui qui s'en réfère à la théorie Y.

La théorie d'Herzberg

On a tort de croire que la satisfaction est le contraire de l'insatisfaction. Certaines personnes peuvent, globalement, ne PAS être insatisfaite sans pour autant être satisfaite.

C'est ce qu'Herzberg démontre avec sa théorie, mettant ainsi en avant deux facteurs importants :

- **Facteurs d'hygiène** : Dans la théorie d'Herzberg, ce terme désigne certains facteurs liés à l'environnement du travail : Les conditions de travail, le salaire. Ces derniers sont susceptibles, lorsqu'ils opèrent de manière adéquate, d'éliminer l'insatisfaction professionnelle sans nécessairement accroître la satisfaction.
- **Facteurs moteurs** : Ce terme désigne certains facteurs liés au contenu même du travail, tels que la reconnaissance ou le développement personnel qui augmentent la satisfaction professionnelle.

La présence ou l'absence de certaines caractéristiques ou facteurs d'hygiène apaise les employés mais n'apporte ni satisfaction, ni motivation. Les facteurs considérés comme intrinsèquement gratifiants (l'accomplissement, la reconnaissance...) possèdent un effet motivant et augmentent la satisfaction professionnelle.

Les principales critiques adressées à l'encontre de la théorie des facteurs sont qu'elle ne prend pas en compte les variables situationnelles et que la méthode employée pour recueillir les informations n'est pas spécialement fiable.

Les critiques adressées à ces trois théories :

Comme dis plus haut dans ce résumé, les trois théories, malgré leur succès, font face à certains critiques.

Les voici :

- 1) Elles n'ont jamais été vérifiées
- 2) Elles ont été élaborées par les pays de l'occident, par conséquent, il est aisé de se rendre compte qu'elles sont très orientées sur la vision occidentale du monde du travail. Le monde entier ne s'organise évidemment pas de la même manière, et, même en occident, des différences existent. Exemple : Les méthodes de travail sont différentes en Grèce et en Italie.
- 3) Les trois auteurs s'intéressent à la motivation des individus, et même s'ils emploient des angles d'attaque différents (Maslow se centre sur les besoins individuels, McGregor sur la perception des employés par le manager et Herzberg sur l'influence de l'entreprise) ils parviennent tout trois à des conclusions similaires. Tout est donc une question de point de vue !

3) Les approches contemporaines de la motivation

L'approche de McClelland : La théorie des trois besoins.

Les trois besoins selon McClelland sont :

- *Le besoin d'accomplissement (ou de réussite)* : L'envie de se surpasser, de s'accomplir au-delà des normes établies, de se battre pour réussir.
- *Le besoin de pouvoir* : Le besoin d'imposer aux autres un comportement qu'ils n'auraient pas adopté en temps normal.
- *Le besoin d'affiliation* : Le désir d'établir des relations interpersonnelles amicales et intimes. Se sentir bien avec les autres, avec les gens avec lesquels on travaille.

La théorie de l'équité de J. Stacey Adams

Cette théorie défend le fait que « l'individu va sans cesse comparer ce qu'il investit par rapport à la rétribution qu'il recevra. Il compare également cette rétribution reçue avec celle qu'auront obtenues d'autres personnes ayant effectués un travail (presque) similaire ».

C'est le rapport contribution/rétribution.

Exemple : Deux personnes travaillant en équipe sur un même projet se voient félicitées à l'aboutissement de ce projet, ce dernier ayant été un véritable succès. La première personne, convoquée chez le directeur d'entreprise, se voit augmentée de 100euros, ce que cette personne prendra comme une récompense méritée. La deuxième personne, ayant effectué le même travail, est également convoquée et obtient une augmentation de 200euros. Evidemment, les deux employés vont discuter entre eux de leur augmentation et, la première, apprenant que son collègue a reçu une plus grosse rétribution ne considérera plus son augmentation comme une récompense, mais plutôt comme une punition.

Dans l'absolu, tout est dans la comparaison car, en effet, les gens se comparent sans arrêt les uns aux autres. Les gens se comparent également au système en place. Enfin, la comparaison s'effectue en fonction de nos capacités : Pour reprendre mon exemple de tout à l'heure, la 1ere personne pourrait en arriver à penser qu'on ne lui a pas laissé

l'occasion de faire ses preuves, ou que l'on ne l'a effectivement pas rétribué en fonction de ses compétences.

L'argent ne motive pas toujours. Que faut-il pour que cela soit le cas ?

- *Il faudrait que le montant des salaires soit suffisant*
- *Il faudrait que l'argent soit ce qui motive l'individu*

On s'habitue également très vite à une nouvelle situation financière. Il ne faut pas deux mois pour qu'un individu s'accommode à un nouveau salaire.

Voici les propositions découlant de la théorie de l'équité, ainsi que la réaction des employés face à cette dernière théorie :

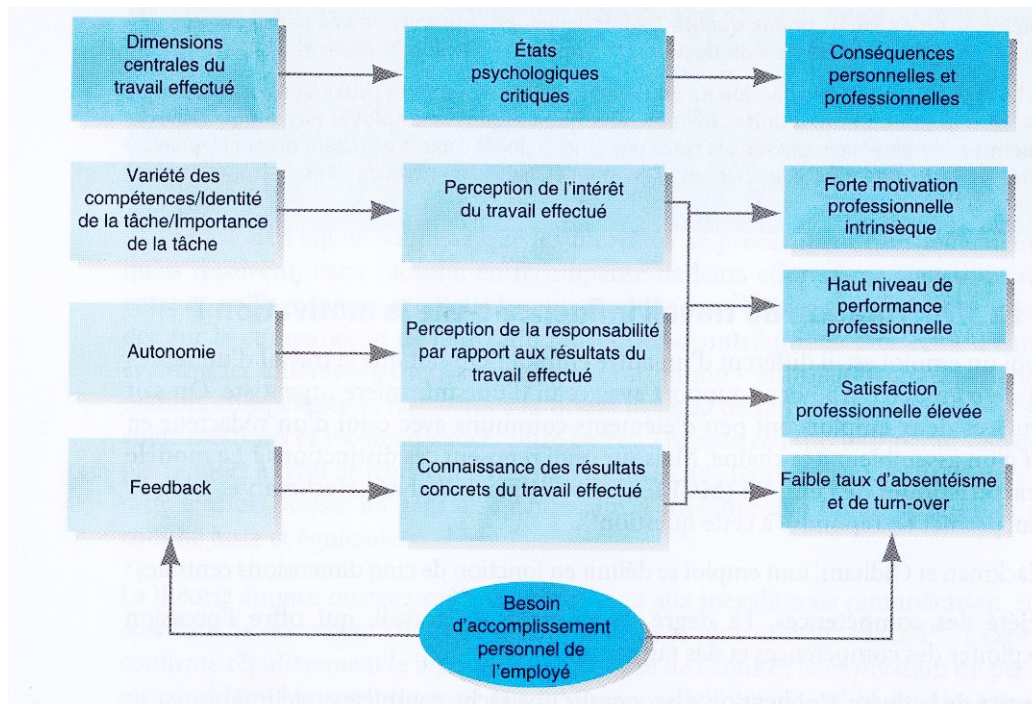
- *S'ils sont rémunérés au temps, les employés surpayés produisent plus que des employés payés équitablement*
- *S'ils sont rémunérés en fonction du volume produit en fonction du volume produit, les employés surpayés fournissent une production moins importante mais de meilleure qualité que des employés payés équitablement.*
- *S'ils sont rémunérés au temps, les employés sous-payés fournissent une production moindre ou de moins bonne qualité.*
- *S'ils sont rémunérés en fonction du volume produit, les employés sous payés produisent un plus grand nombre d'unités de mauvaise qualité que les employés payés équitablement.*

La structuration du travail influence-t-elle la motivation ?

- *Le modèle des caractéristiques de l'emploi (MCE)* : Modèle de description du travail mis au point par Hackman et Oldham, fondé sur la définition de cinq dimensions centrales : variétés des compétences, identité de la tâche, importance de la tâche, autonomie et feed-back.

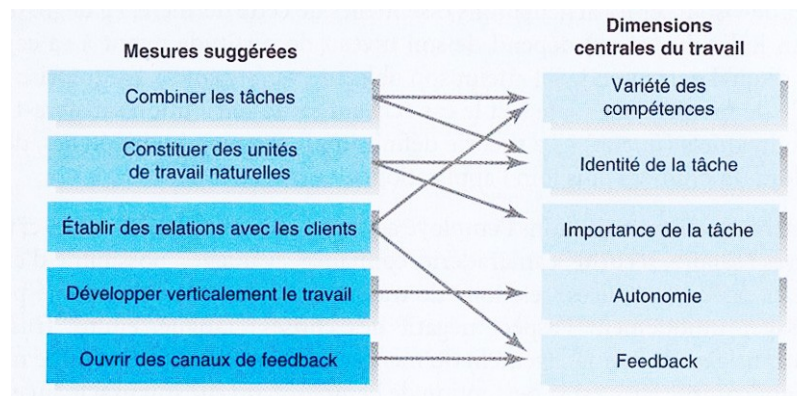
Définitions des cinq dimensions suscitées :

- *Variété des compétences* : Le degré de diversité du travail, qui offre l'occasion d'exploiter des compétences et des talents multiples.
- *Identité de la tâche* : L'obligation d'accomplir une tâche complète et définie
- *Importance de la tâche* : L'impact du travail sur la vie privée et 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
- *Feedback* : La possibilité pour l'employé d'obtenir une information claire et immédiate sur l'efficacité du travail effectué.



De fait, lorsque l'individu fait son travail et que ce dernier remplit ces 5 conditions, on obtient un aboutissement certain, un enrichissement du travail, c'est à dire une expansion verticale par adjonction des responsabilités de planification et d'évaluation.

Le MCE offre aux managers un outil précieux pour la structuration du travail, applicable aux individus autant qu'aux équipes. Les recommandations du document 10.9 (voir si dessous) qui s'appuient sur le MCE, énumèrent les différentes mesures susceptibles d'influencer le plus fortement chacune des cinq dimensions centrales du travail.



La théorie des attentes, une théorie globale de la motivation ?

La théorie des attentes : « théorie selon laquelle l'individu agit dans l'attente d'un résultat donné et en fonction de l'intérêt qu'il lui attribue ».

Cette théorie définit trois relations :

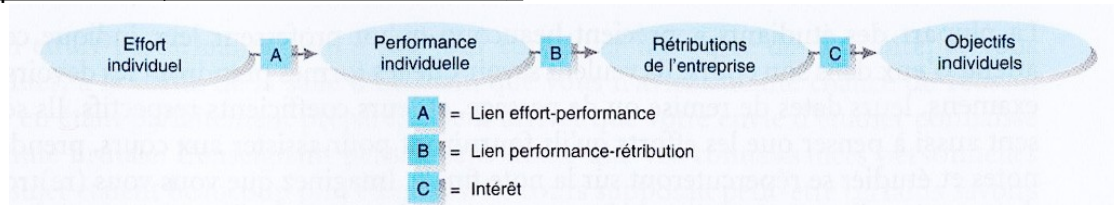
- lien effort - performance (possibilité d'atteindre la performance moyennant un certain effort)
- lien performance – rétribution (possibilité que ce niveau de performance permette d'atteindre le résultat souhaité)

- l'intérêt (*la cohérence entre le résultat obtenu et les objectifs personnels*).

DONC, il y a 4 étapes implicites :

- 1° les rétributions que l'employé associe à son travail (il est question de sa perception et non pas de la réalité),
- 2° l'attrait que revêtent ces rétributions aux yeux de cet employé,
- 3° le type de comportement que l'employé doit adopter pour recevoir ces rétributions,
- 4° les chances réelles que l'employé a d'accomplir ce qu'on lui demande.

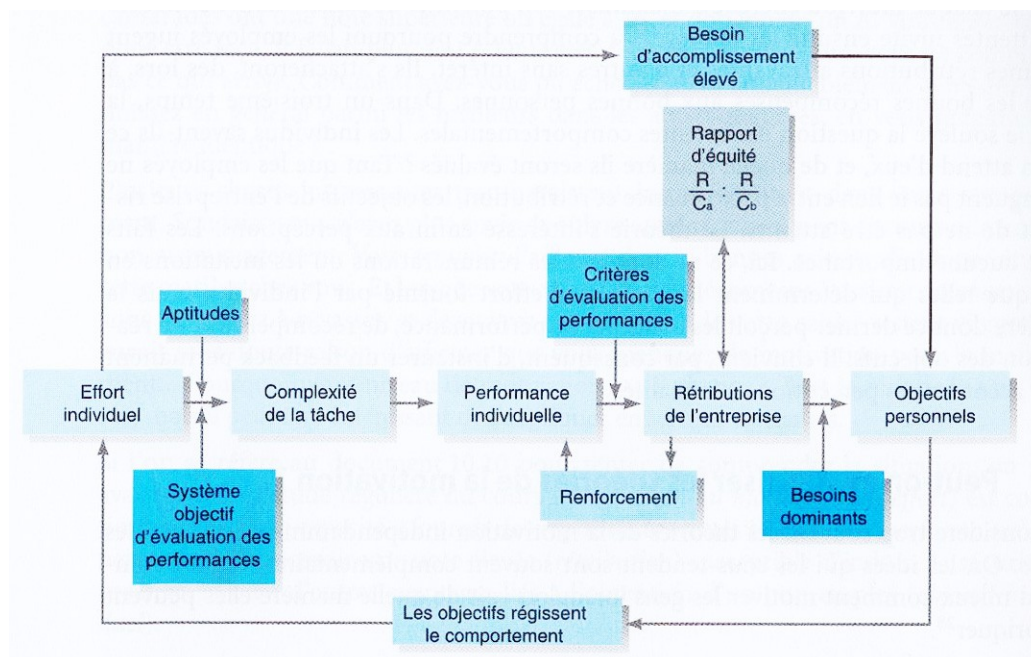
Représentation, de la théorie des attentes :



Exemple : Un étudiant qui prend des notes, qui suit les cours, (ou qui se farcit un bouquin de 470 pages à résumer !!!) (Effort) le fait dans l'espoir de voir ses efforts récompensés par une bonne connaissance de la matière (performance) qui entraînerait de bonnes notes (rétribution). Cela le mènerait à obtenir un chouette job bien payé (objectif personnel). Si malgré tous ses efforts, l'étudiant n'obtient que 11 ou une note qui le déçoit, il sera beaucoup moins motivé à suivre la deuxième partie de ce cours...

Synthèse des théories de la motivation

Les idées qui sous-tendent les théories sont complémentaires et non pas indépendantes les unes des autres ; voir document ci-dessous :



En parallèle aux liens basiques de la théorie des attentes, ce document introduit d'autres notions : s'il possède les capacités requises et s'il estime que le système d'examen est juste et objectif, l'employé pourra transformer ses efforts en performances ; de même, il faut qu'il soit persuadé du fait que ses performances entraîneront les rétributions, pour assurer lien performance - rétribution ; enfin, sa motivation sera d'autant plus grande si les rétributions obtenues peuvent satisfaire les besoins dominants correspondants à un objectif personnel.

Notons que ce modèle prend en compte certains concepts du MCE comme le besoin d'accomplissement, le rapport d'équité, ou enfin, les caractéristiques des tâches (un emploi à fort potentiel motivationnel est susceptible d'augmenter les performances ; les tâches complexes sont de nature à renforcer le lien effort – performance).

4) Motiver dans les années 2000 : nouvelles perspectives.

Motiver un effectif diversifié :

Pour motiver un effectif diversifié, les managers doivent faire preuve de flexibilité. En effet, les employés ont des besoins et des objectifs différents qu'ils désirent satisfaire via leur job. Il faut donc pouvoir disposer d'un très large panel de modes d'incitations possibles de façon à englober tout le monde. Cela implique également de la flexibilité au niveau des différences culturelles (il y a des différences majeures entre les cultures occidentale et japonaise par exemple et cela se ressentira dans la manière de motiver).

Motiver les bas salaires :

Contrairement à ce que l'on pense souvent, les employés ne sont pas motivés que par l'argent. D'autres moyens sont très efficaces, ainsi certaines entreprises mettent en place des programmes de valorisation (désignation de l'employé du mois) de façon à saluer l'investissement du personnel.

Dans le secteur tertiaire, les entreprises qui prospèrent sont celles qui offrent une plus grande autonomie aux employés dans leurs rapports avec les clients.

Motiver les techniciens et professionnels :

Ici, l'argent et l'avancement ne font pas le poids face aux défis professionnels qui les stimulent énormément (ils aiment leur job et sont souvent assez bien payés). Les managers ont donc tout intérêt à leur proposer de nouvelles missions et des projets de plus en plus ambitieux. Toujours dans la même logique, leur rétribution peut s'inscrire dans un cadre d'enrichissement professionnel (sessions de formation offertes, possibilité d'assister à des conférences...), mais on peut également, dans une logique plus « classique », valoriser leur travail en manifestant de l'intérêt.

Comment les managers peuvent-ils améliorer l'équilibre travail/vie de leurs collaborateurs ?

Les horaires à la carte : Ils offrent aux employés la possibilité de définir eux-même, dans une certaine mesure, leur emploi du temps.

En fait, les employés doivent prêter un certain nombre d'heures par semaine mais peuvent choisir leurs horaires, dans une certaine mesure. Il y a six heures fixes à prêter sur le lieu de travail et les deux heures restantes sont librement réparties selon les préférences personnelles.

Les avantages de cette méthode ne sont pas négligeables : moral et motivation plus positifs, moins d'absentéisme car horaires plus flexibles...

L'inconvénient est que cette méthode ne convient pas aux personnes occupant des postes importants et qui doivent rester joignables aux heures de bureaux classiques.

Le télétravail : Travail à domicile sur un ordinateur connecté à l'entreprise.

Cette solution permet, entre autre, aux entreprises de ne pas être tenues de s'installer près de gisements de main d'œuvre (cela peut également être très avantageux dans les cas où l'entreprise est implantée dans une région où elle estime le coût salarial trop élevé, la main d'œuvre est alors recrutée ailleurs). Le principal souci de l'employeur consiste alors à former les managers de façon à ce qu'ils maîtrisent les problèmes de délais et de qualité. Il faut également se concentrer sur le produit final et non sur la méthode employée. En terme de rémunération, ce sera le travail réellement effectué qui sera récompensé.

Le télétravail présente deux avantages principaux : Il élimine la perte de temps et le stress liés au trajet et facilite la conciliation entre travail et contraintes familiales.

Il introduit également certains inconconvénients : il n'y a plus de contact direct avec les collègues, la question se pose de savoir si les télétravailleurs auront autant de chances que les autres d'obtenir de l'avancement et des augmentations de salaires, enfin, les multiples distractions liées au milieu familial (enfants etc.) dans lequel ils travaillent peuvent entraîner une baisse de productivité chez les employés qui se laissent plus facilement distraire.

La motivation des employés dans les entreprises innovantes.

Plusieurs possibilités sont exploitées :

- *Certaines entreprises structurent leur organisation de façon à ce que les employés se réunissent au sein d'une équipe spécialisée et travaillent ensemble sur la totalité d'un projet au lieu d'en assumer chacun une petite partie (cette méthode permet aux employés de voir leur travail réellement aboutir à quelque chose de concret, ce qui est motivant).*
- *L'autonomisation (fait de donner aux employés le pouvoir de décider par eux-mêmes) a toute son importance également. C'est un moteur de motivation non négligeable qui peut consister en la délégation pure et simple d'une partie des compétences. Cela permet aux employés de développer leur créativité, leur imagination, leur savoir, leurs compétences dans un objectif d'efficacité accrue.*

Chapitre 11 : Le leadership

1. Managers ou leader ?

Les deux termes sont souvent utilisés comme synonymes mais ne signifient pas la même chose.

Leader : *Personne disposant d'une autorité formelle de manager et se montrant capable d'influencer autrui et de modifier une collectivité (groupe, équipe, entreprise).*

Dans l'idéal, les managers devraient endosser le rôle de leader. Par contre, tous les leaders ne possèdent pas les aptitudes requises pour la fonction de manager.

La différence fondamentale entre le leader et le manager est que le premier possède la capacité d'influencer les autres et que le second est nommé, il dispose d'un pouvoir légitime qui lui donne le droit de récompenser et de blâmer.

2. La théorie des traits de personnalité du leader

Définition : Théorie fondée sur l'identification des caractéristiques personnelles de toutes natures censées distinguer les leaders des non-leaders.

Il y a 6 traits de caractère qui distinguent les leaders des non-leaders. Toutefois, le fait de posséder ces traits de caractère ne garantit pas pour autant l'efficacité du leadership : il faut aussi tenir compte des facteurs situationnels.

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. Les leaders doivent donc se montrer parfaitement sûr d'eux s'ils veulent convaincre les suiveurs 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 possèdent une connaissance approfondie des problèmes commerciaux, industriels et techniques, ce qui leur permet de prendre des décisions pertinentes et d'en comprendre les implications.

3. Les théories des comportements de leadership

Définition : ensemble de théories fondées sur l'identification des déterminants comportementaux qui distinguent les leaders efficaces des leaders inefficaces.

Le but de ces théories était de pouvoir former les gens et d'en faire des leaders plus efficaces.

Les théories comportementales ont fait l'objet d'un grand nombre d'études. Il existe des comportements de leadership identifiables :

- Le leader autocratique : centralise l'autorité, impose ses méthodes de travail, prend des décisions unilatérales et limite la participation des employés.

- Le leader démocratique : implique ses employés dans le processus décisionnel, délègue son autorité, encourage la concentration dans l'élaboration des méthodes de travail et la définition des objectifs, et prend soin de motiver ses subordonnés en s'appuyant sur leurs réactions.

- Le leader non-interventionniste : laisse ses employés libres de prendre les décisions qu'ils jugent pertinentes et d'accomplir leur travail comme ils l'entendent.

Lewin et ses collègues s'aperçoivent que le style non-interventionniste s'avère être le moins efficace. Et tant sur le plan quantitatif que qualitatif, c'est le style démocratique qui est le plus performant.

Plus tard, on s'aperçut que cette observation n'était pas systématique. Robert Tannenbaum et Warren Schmidt mettent au point un continuum comportemental des leaders. (cfr schéma p329). La dualité du comportement des leaders se concentrer sur le travail à effectuer et en même temps sur les employés) constitue l'une des caractéristiques clés des études menées ultérieurement par les universités d'Ohio state et du Michigan.

L'apport de l'université de l'Ohio

Ces travaux datent de la fin des années 1940. Elles visent à identifier les dimensions distinctes du comportement des leaders. Les chercheurs aboutissent à deux dimensions, deux grandes catégories susceptibles de rendre compte de la plupart des comportements de leaders décrits par les employés : « structuration » et « considération ».

Structuration : *La structuration mesure la volonté d'un leader à définir et structurer son rôle et celui de ses employés en vue d'atteindre un objectif.*

Considération : *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.*

Un leader présentant une structuration et une considération élevées obtient plus souvent des performances et une satisfaction élevées de ses employés qu'un leader faiblement évalué sur l'un et/ou l'autre des deux critères. Mais si les recherches de l'université d'Ohio semblent

indiquer que le style high-high (structuration+considération) donne en règle générale de bons résultats, de nombreuses exceptions viennent démontrer la nécessité d'intégrer à la théorie l'influence des facteurs de contexte et de situation.

L'apport de l'université du Michigan

Les études sur le leadership menées au Michigan, contemporaines de celles de l'Ohio, visent à identifier chez les leaders des caractéristiques comportementales liées à l'efficacité. Les chercheurs mettent en évidence deux dimensions : l'orientation vers l'employé et l'orientation vers la production.

Définition : orientation vers l'employé : Le leader orienté vers l'employé met l'accent sur les relations interpersonnelles, accorde un intérêt particulier aux besoins des employés et accepte leurs différences individuelles.

Définition : orientation vers la production : Le leader orienté vers la production privilégie l'aspect technique ou productif du travail, se préoccupe essentiellement de l'accomplissement des tâches assignées au groupe.

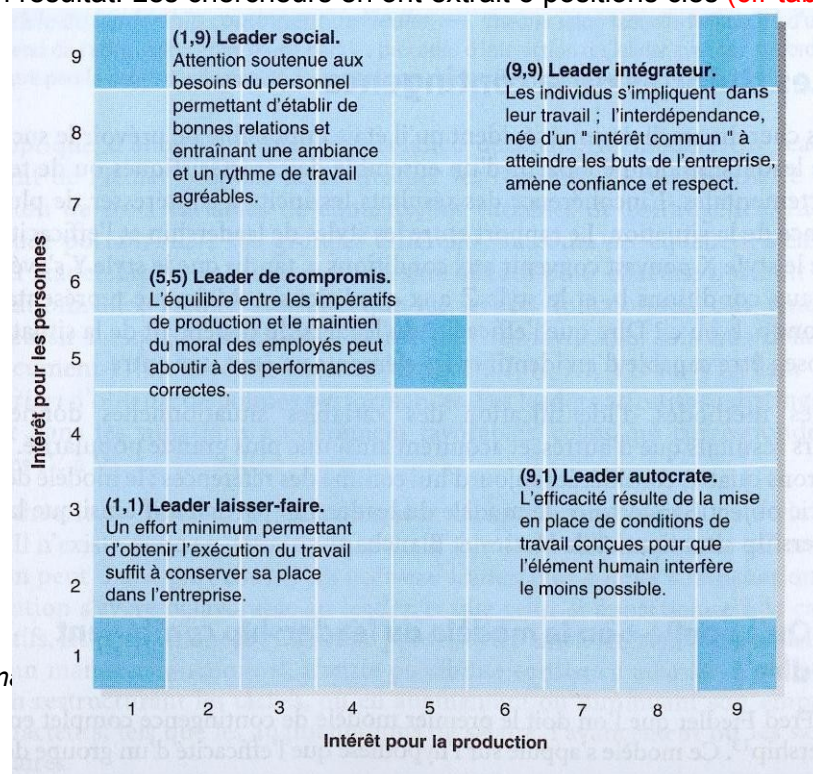
Les conclusions des chercheurs du Michigan se révèlent extrêmement favorables aux leaders orientés vers l'employé, susceptibles d'obtenir une productivité plus élevée et une satisfaction plu grande. Inversement, les leaders orientés vers la production enregistrent des niveaux de productivité et de satisfaction professionnelle beaucoup plus faibles.

La grille managériale

Elle est l'œuvre de Robert Blake et Jane Mouton. Elle s'articule autour de deux styles fondamentaux, « l'intérêt pour les personnes » et « l'intérêt pour la production » qui s'inspirent fortement des dimensions de considération et de structuration issues des études d'Ohio, ainsi que l'orientation vers l'employé ou la production mise en évidence par les chercheurs du Michigan.

La grille managériale : Représentation bidimensionnelle des styles de leadership fondée sur l'opposition entre l'intérêt pour les personnes et l'intérêt pour la production.

La grille définit sur chaque axe 9 valeurs possibles, soit un total de 81 styles de leadership différents. Elle évalue seulement les facteurs dominants dans sa manière d'envisager l'obtention d'un résultat. Les chercheurs en ont extrait 5 positions clés (cfr tableau).



Ce qu'il reste des théories comportementales du leadership

La difficulté d'expliquer le leadership en terme de comportement est l'impossibilité quasi absolue d'établir un lien direct entre les schémas comportementaux et les performances des leaders. Les résultats dépendaient trop des circonstances pour tirer des conclusions définitives. Les facteurs situationnels peuvent fortement conditionner la réussite ou l'échec. Constatant l'irrégularité de résultats obtenus, les chercheurs essayèrent donc de mieux comprendre l'impact des paramètres situationnels sur l'efficacité des différents styles de leadership.

4. Les théories de la contingence

Il était impossible de prévoir le succès d'un style de leadership donné à partir d'un ensemble de caractéristiques ou de tendances comportementales. L'incohérence des résultats les incita à s'intéresser de plus près à l'influence de la situation. Certaines méthodes d'identification des variables donnèrent de meilleurs résultats que d'autres, et acquirent ainsi une plus grande popularité. Nous en détaillerons quatre.

Le leadership contingent de Fiedler

Définition Modèle du leadership contingent de Fiedler : Théorie selon laquelle l'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre d'une part les procédés d'interaction du leader avec ses subordonnés, et d'autre part le degré d'influence et de contrôle que lui confère la situation.

C'est à Fiedler que l'on doit le premier modèle de contingence en matière de leadership. Ce modèle repose sur l'idée que le style de leadership fondamental d'un individu constitue un facteur déterminant de sa réussite. Il a mis au point un instrument, le questionnaire du collaborateur le moins apprécié (CMA) qui sert à déterminer l'orientation comportementale du leader ; soit vers la tâche (leader fonctionnel), soit vers les relations humaines (leader relationnel). Il a ensuite isolé 3 critères situationnels susceptibles d'être manipulés en vue d'une parfaite adéquation avec l'orientation comportementale du leader : les relations leader-membres, la structure des tâches et le pouvoir hiérarchique. On peut estimer que le modèle du leadership contingent de Fiedler se situe dans la continuité de la théorie des traits de personnalité. Fiedler tente d'identifier des situations et confronte ensuite tests de personnalité et classification situationnelle, pour finalement prédire, en fonction des deux, l'efficacité d'un style de leadership.

Questionnaire du CMA : Questionnaire permettant d'établir si le leader concerné est plutôt orienté vers la tâche (fonctionnel) ou vers les relations humaines (affectif).

Dans la théorie de Fiedler, les individus sont incapables de changer de style de leadership. Il n'existe donc en définitive que deux solutions valables pour améliorer l'efficacité. On peut d'une part choisir un nouveau leader, plus adapté à la situation. L'autre possibilité consiste à adapter la situation au leader, en restructurant les tâches, ou en augmentant ou diminuant son emprise sur certains facteurs.

Comment fonctionne la théorie de l'objectif-trajectoire ?

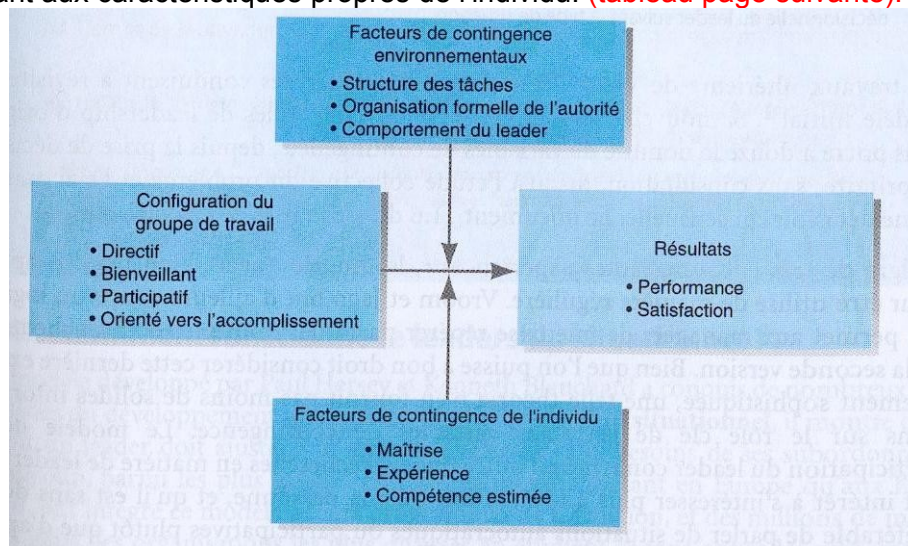
En matière de leadership, l'une des approches les plus réputées porte le nom de théorie de l'objectif-trajectoire ou théorie du cheminement critique. Développé par Robert House, ce modèle s'appuie sur certains éléments issus des recherches de l'université d'Ohio ainsi que la théorie des attentes de Vroom (cfr chap 10).

Définition de la théorie de l'objectif-trajectoire : Théorie selon laquelle il revient au leader d'aider ses subordonnés à atteindre leurs objectifs, en leur donnant les instructions et en leur offrant le soutien nécessaire.

Selon cette théorie, le comportement d'un leader demeure acceptable tant que ses subordonnés y trouvent une source immédiate ou future de satisfaction.

House identifie 4 comportements : le leader directif, le leader bienveillant, le leader participatif et le leader orienté vers l'accomplissement.

La théorie de l'objectif-trajectoire définit deux classes de variables situationnelles susceptibles de moduler la relation entre le comportement du leader et les résultats. Il s'agit des variables environnementales, sur lesquelles l'employé n'exerce aucun contrôle, et celles se rapportant aux caractéristiques propres de l'individu. (tableau page suivante).



Le modèle de la participation du leader

En 1973, Victor Vroom et Phillip Yetton développent le modèle de la participation du leader, qui trace un lien entre le comportement du leader et sa participation aux processus décisionnels.

Définition du modèle de la participation du leader : Théorie du leadership basé sur l'application séquentielle d'une série de règles permettant de déterminer la forme et l'ampleur adéquates de l'implication décisionnelle du leader suivant le type de situation. Ils revisitent le modèle initial. La nouvelle version conserve les 5 styles de leadership d'origine mais porte à 12 le nombre de variables de contingence. Le modèle s'avère bien trop complexe pour être utilisé de manière régulière. Il confirme que les chercheurs en matière de leadership ont intérêt à s'intéresser plus à la situation qu'à la personne, et qu'il est sans doute préférable de parler de situations autocratiques ou participatives plutôt que d'appliquer ces adjectifs aux leaders eux-mêmes.

Variables de contingence utilisées dans le modèle de la participation

- impératif de qualité
- impératif d'adhésion
- information du leader
- structure du problème

- probabilité d'adhésion
- conformité de l'objectif
- conflit entre personnes
- information des employés
- contrainte des employés
- contrainte de temps
- dispersion géographique
- temps de motivation
- motivation - développement

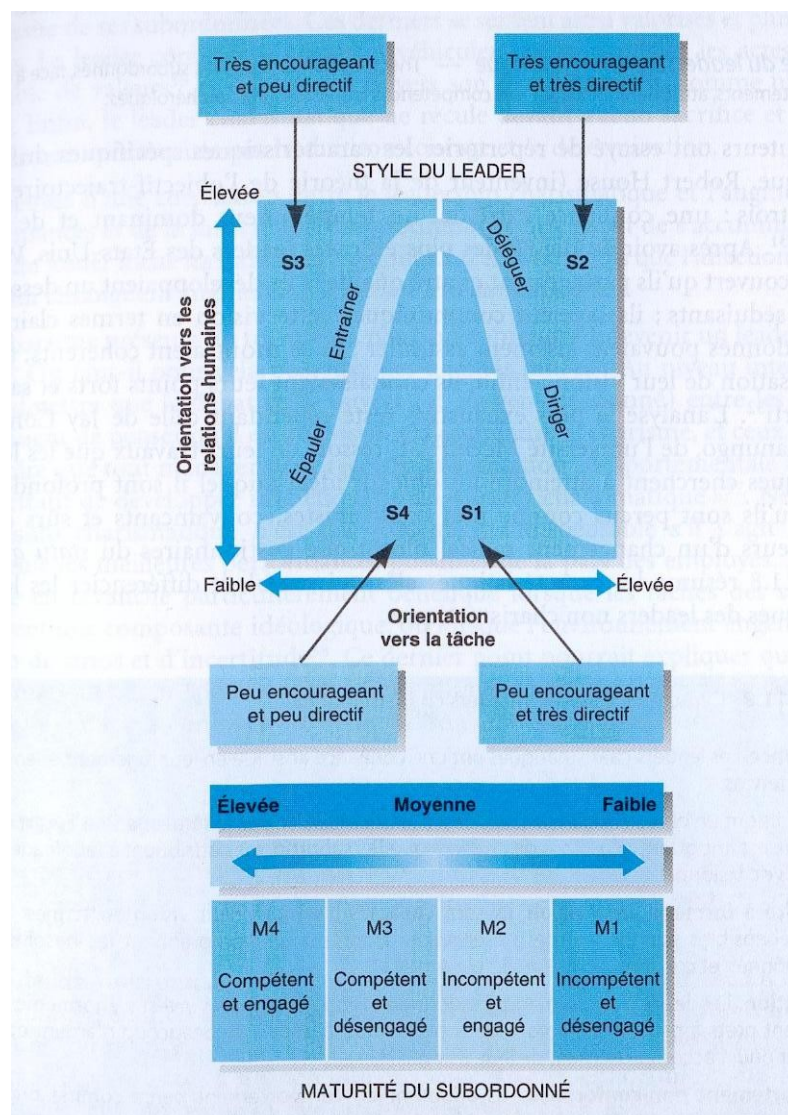
Le leadership situationnel

Il a été développé par Paul Hersey et Kenneth Blanchard.

Définition du leadership situationnel : Modèle qui montre comment un leader doit ajuster son style de leadership afin de s'adapter au niveau de maturité/autonomie de ses subordonnés.

Hersey et Blanchard identifient 4 comportements distincts. (cfr tableau)

Le leadership situationnel présente un caractère extrêmement intuitif. La plupart des recherches visant à accréditer la thèse de l'importance des subordonnés et que les leaders sont capables de compenser leur manque de compétence ou de motivation n'ont donné lieu qu'à des conclusions mitigées.



5. Nouvelles approches du leadership

Le leadership charismatique

Définition du leadership charismatique : Théorie selon laquelle les subordonnés, face à certains comportements, attribuent au leader des compétences extraordinaires ou héroïques.

Les leaders charismatiques sont considérés par leurs collaborateurs comme confiants, possédants une vision permettant d'envisager un avenir meilleur. Leurs subordonnés les considèrent capables de formuler cette vision, attachés à son accomplissement, et capables d'adopter des comportements non-conformistes. Les leaders charismatiques apparaissent comme les acteurs d'un changement radical et témoignent d'une importante sensibilité environnementale, du fait d'une capacité à évaluer de manière réaliste les contraintes et les ressources nécessaires à l'accomplissement de leur vision.

Le leadership visionnaire

Définition du leadership visionnaire : Capacité de concevoir et d'énoncer une vision réaliste, crédible et attractive du futur correspondant à une évolution positive de la situation présente.

Les compétences particulières que les leaders visionnaires possèdent :

- la capacité à expliquer leur vision aux autres
- il doit être capable d'exprimer sa vision
- il doit savoir adapter sa vision à différents contextes.

Les chefs d'entreprises sont-ils visionnaires ?

Pour réussir, les chefs d'entreprise doivent aujourd'hui posséder les qualités d'un musicien de jazz : improvisation, innovation, créativité.

Le leadership visionnaire du chef imprime souvent l'élan qui permet à l'entreprise de passer avec succès les premières étapes de sa vie. Les entreprises visionnaires obtiennent des résultats financiers 6 fois meilleurs que les autres, et leurs cotations boursières sont 15 fois supérieures à la moyenne du marché.

Leaders transactionnels ou leaders transformationnels ?

Il convient d'évoquer l'intérêt persistant que suscite la distinction entre leaders transformationnels et leaders transactionnels.

Leader transactionnel : le 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 : Le leader transformationnel incite ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise, et possède la capacité d'exercer sur eux l'influence durable et profonde.

Il serait erroné d'opposer le leadership transactionnel ou leadership transformationnel. Le second s'appuie en effet sur le premier. Les preuves de la supériorité du leadership transformationnel sur le leadership transactionnel sont impressionnantes.

6. Demain, le leadership

La notion de leadership efficace ne cesse de s'affiner, à mesure que les chercheurs en approfondissent l'étude.

Le leadership d'équipe

Devenir chef d'équipe représente un véritable défi. Pour être efficace dans son travail, il lui faut endosser 4 rôles spécifiques. Il doit :

- s'occuper des rapports avec des entités externes
- résoudre les problèmes
- gérer les conflits
- animer son équipe

La culture nationale influence-t-elle le leadership ?

La culture nationale influence le style de leadership, dans la mesure où les leaders ne sont pas libres de leurs choix : ils sont tenus de respecter les normes culturelles auxquelles s'attendent leurs subordonnés.

Pour ajuster à bon escient son style de leadership, il peut s'avérer utile de se reporter aux dimensions culturelles nationales évoquées dans le chapitre 3.

L'intelligence émotionnelle (IE) influence-t-elle le leadership ?

L'intelligence émotionnelle est la capacité à adopter l'attitude la plus adéquate même si l'on a envie de réagir autrement. C'est la présence des 5 composantes de l'IE (conscience de soi, maîtrise, motivation, empathie et sociabilité) qui semble déterminer la capacité d'un individu à s'imposer comme une référence. Il a été prouvé que l'IE exerce, à tous les niveaux, une influence positive sur les performances professionnelles.

A-t-on toujours besoin de leadership dans une organisation ?

Il est important d'admettre que le leadership ne représente qu'une variable parmi d'autres dans l'équation de l'efficacité. Il peut parfois expliquer beaucoup de choses en matière de productivité, d'absentéisme, de turn-over, de loyauté et de satisfaction. Mais dans certains cas, son apport peut également se révéler très mince.

Bâtir la confiance : l'essence du leadership

La confiance, ou l'absence de confiance, revêtent une importance croissante pour les entreprises modernes.

Qu'est-ce que la confiance ?

La confiance désigne une attente positive vis-à-vis d'autrui, dans l'espoir que celui-ci ne tentera pas d'agir de manière opportuniste.

Définition de la confiance : Sentiment de fiabilité envers l'intégrité, le caractère et l'aptitude d'un leader.

La notion d'opportunisme se rapporte au risque et à la vulnérabilité que suppose par nature toute relation de confiance. La confiance implique de se rendre vulnérable, lorsqu'on dévoile par exemple des informations intimes ou que l'on se fie aux promesses d'autrui.

Les 5 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

Peut-il y avoir du leadership sans confiance ?

La confiance apparaît comme l'un des attributs fondamentaux du leadership.

Quels sont les 3 types de confiance ?

1) La confiance de dissuasion : Les relations les plus fragiles sont celles qui découlent d'une confiance fondée sur la dissuasion.

Définition : Confiance fondée sur la crainte de représailles en cas de violation.

2) La confiance d'expérience : Au sein d'une entreprise, la plupart des relations mettent en œuvre des rapports de confiance fondée sur l'expérience.

Définition : Confiance fondée sur la prévisibilité comportementale qui résulte d'une longue période d'interaction et de connaissance mutuelle.

3) La confiance d'identification : On atteint le plus haut niveau de confiance lorsqu'un lien affectif, un lien émotionnel, s'établit entre les parties. Ce dernier permet d'agir dans l'intérêt de l'autre et de se mettre à sa place lors des échanges interpersonnels. L'existence d'une loyauté absolue entre les individus rend superflue toute forme de surveillance.

Définition : Confiance fondée sur l'existence d'un lien affectif et émotionnel entre les parties.

Chapitre 13 : Le contrôle

Le processus managérial n'a rien de bien mystérieux.

On définit des objectifs, on rassemble et organise les ressources nécessaires pour les atteindre. On embauche des employés possédant les compétences, les connaissances et les aptitudes qui leur permettront de mener à bien les tâches requises, souvent complexes. Si les objectifs ne sont pas atteints, on opère les changements nécessaires. Ce sont là les principes fondamentaux du management, sur lesquels se fondent l'efficacité et l'efficacités d'une entreprise. Dans plusieurs grandes entreprises, ces principes ont été ignorés ou transgressés. Les dirigeants de ces compagnies ont tristement démontré les graves abus que l'on pouvait commettre, en particulier lorsque les contrôles mis en place pour protéger l'entreprise ne fonctionnaient plus correctement.

La chute de l'empire ENRON illustre parfaitement ce genre de situation.

Les dirigeants faussaient les données financières internes et publiaient des résultats mensongers.

L'entreprise parvenait ainsi à sortir de son bilan des centaines de millions de dollars de dettes.

Pour aggraver un peu plus les choses, les dirigeants d'Enron se lancèrent dans le troc. D'autres instruments comptables tout aussi innovants lui permettaient de dissimuler les pertes liées à certains investissements infructueux.

Jamais les dirigeants d'Enron n'auraient pu poursuivre impunément ce genre de manipulation financière si des procédures de contrôle correctes avaient été mises en place. La vérification des comptes par un expert indépendant en faisait notamment partie. Les contrôles qui étaient censés protéger les actionnaires d'une entreprise privée n'ont pas fonctionné correctement- ou pire n'ont pas résisté à l'appât du gain. Alors que l'enquête sur la débâcle d'Enron se poursuit, avec son lot d'inculpation et de condamnations, l'un des aspects de l'affaire- l'échec des systèmes de contrôle- ne fait plus aujourd'hui aucun doute. Ce géant de l'énergie s'est effondré, engloutissant les revenus et l'épargne retraite des milliers d'employés et d'actionnaires.

L'exemple d'Enron illustre à quel point les dysfonctionnements des systèmes de contrôle peuvent nuire aux performances d'une entreprise. Le présent chapitre montrera qu'un management efficace nécessite un système de contrôle bien conçu, permettant d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques.

1. Qu'est-ce que le contrôle ?

Le **contrôle** désigne la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui vise à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop

important. Le terme de contrôle recouvre ce double processus qui, d'une part, permet d'évaluer le rendement d'une entité et, d'autre part, d'intervenir afin d'obtenir les résultats recherchés.

Un système de contrôle efficace permet de vérifier que le travail est bien effectué, de manière à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Nous avons établi (dans le chapitre 2) que toutes les entreprises cherchaient à atteindre leurs objectifs avec un maximum d'efficacité et de performance. Cela signifie-t-il pour autant qu'elles utilisent toutes le même système de contrôle ? Probablement pas.

Bien qu'il puisse exister certaines similitudes, l'élaboration des systèmes de contrôle s'effectue en général selon trois approches différentes. On parle ainsi de contrôles par le marché, par les procédures ou par la culture.

- **Le contrôle par le marché** privilégie l'utilisation de mécanismes externes, propres au marché. Les contrôles s'articulent autour de critères tels que la concurrence sur les prix ou les parts de marché. La plupart des entreprises qui adoptent cette approche distribuent des produits ou des services clairement identifiés et se trouvent confrontées à une très forte concurrence.

Exemple : Chez Matsushita, chacune des divisions – spécialisées dans la vidéo, les appareils domestiques ou l'équipement industriel- est évaluée de cette manière. Au vu des chiffres enregistrés, les managers prennent les décisions qui s'imposent, concernant notamment l'allocation des ressources et les changements de stratégie.

Exemple sur le marché du travail : Dans le marché du travail, il y a aussi des mécanismes de contrôle. Si la répartition du travail est mal distribuée, les ouvriers, et souvent les meilleurs, vont partir. De plus, si cette entreprise a une mauvaise répartition, on ne va pas aller postuler dans cette entreprise. Et à l'inverse, une autre entreprise qui a une bonne entreprise ou une bonne ambiance, on aura envie d'y aller.

- **Le contrôle par les procédures** (le respect du temps, des normes de sécurité.. il y a des règles à respecter, c'est un grand aspect du contrôle interne) privilégie l'autorité et s'organise autour des normes, des règlements, des procédures et des politiques administratives.
Ce type de contrôle s'appuie sur une standardisation des activités, une description précise des postes permettant de guider le comportement professionnel des employés, et d'autres mécanismes administratifs- rapports budgétaires, notamment- pour garantir que les membres de l'entreprise fournissent un travail adéquat et atteignent les niveaux de performance établis.

Exemple : Chez BP Amoco, les managers disposent d'une autonomie considérable et sont libres de diriger leurs unités comme bon leur semble. Mais ils sont tenus de respecter à la lettre des budgets alloués et de se conformer aux directives de l'entreprise.

- Avec **le contrôle par la culture**, le comportement des employés se trouve régulé par les valeurs, normes, traditions, rites et convictions qui définissent la culture de l'entreprise.
Contrairement au contrôle administratif par les procédures, fondé sur de stricts mécanismes hiérarchiques, le contrôle par la culture confie à l'individu et au groupe le soin d'identifier les comportements professionnels appropriés ainsi que les niveaux de performance attendus. Le contrôle par la culture est couramment utilisé au sein des entreprises qui comptent de nombreuses équipes et connaissent des évolutions technologiques fréquentes.

Remarque : Il est important de noter que la plupart des entreprises n'élabore pas leurs systèmes de contrôle en s'inspirant exclusivement de l'une ou l'autre de ces trois approches. Suivant le cas, elles privilégient par exemple le contrôle par les procédures ou le contrôle par la culture, en y ajoutant quelques éléments issus du contrôle par le marché. Tout ça dans le but de concevoir un système de contrôle approprié qui va d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Les 6 mécanismes :

Ajustement mutuel : travail de groupe, quand il y en a un qui fait des bêtises, les autres le rappelle à l'ordre. Ici, pas besoin d'information supplémentaire, statistique...
C'est un mécanisme bon marché, avec beaucoup d'avantages, très simple. Mais dès qu'il y a beaucoup d'ouvriers, ce mécanisme ne va plus et on va prendre une supervision directe.

Supervision directe : le chef d'équipe distribue le travail et regarde si ils font bien le travail.

Standardisation :

Il existe 4 différents standardisations :

*** par les procédés** (ex : Taylorisme)

On ne s'intéresse pas aux résultats mais on regarde si les gens travaillent bien par rapport à la procédure que l'on a établie.

Est-ce que l'on peut contrôler par supervision directe ?

Non. Quelqu'un qui va faire du porte-à-porte, la supervision sera peut être efficace mais pas du tout efficiente !! Car ça coûtera beaucoup trop cher de faire surveiller chaque personne (trop cher et trop de temps de perdu).

*** par les compétences**

Est-ce que l'on peut contrôler par supervision directe ?

Non. Dans le cas d'une opération par un chirurgien, on ne va pas payer un autre chirurgien pour surveiller le chirurgien !!

Est-ce que l'on peut contrôler par standardisation par les procédés ? Non, ça n'a aucun sens !!

Donc, comment contrôler un chirurgien ? Un chirurgien est contrôlé par les compétences.

*** par les objectifs**

Il faut atteindre un objectif pour réussir.

*** par les normes**

L'Eglise est une organisation avec des procédures, des structures, cultures...

Est-ce que l'on peut contrôler par supervision directe ?

Non, on ne peut contrôler un curé (même raison que le chirurgien)

Est-ce que l'on peut contrôler par standardisation par les procédés ?

Il y a des procédés, des étapes (séries de choses à savoir pour être curé) mais le respect des procédures n'est pas l'essentiel...

Est-ce que l'on peut contrôler standardisation par les objectifs ? Aucun sens. « L'Eglise doit être remplie à 80% »...pas de sens !

On contrôle les curés par les normes, les valeurs.

Le curé doit avoir la foi et il doit la partager et en discuter. C'est ça qui va faire de lui un bon curé.

2. Pourquoi est-il important de contrôler ?

On peut planifier ; on peut mettre en place une structure favorisant une réalisation plus efficiente des objectifs ; on peut diriger et motiver les employés. Pourtant, (exple ENRON) rien ne garantit que l'activité soit menée comme prévu ou que les objectifs soient effectivement atteints. Le contrôle représente l'ultime maillon sur la chaîne des fonctions managériales.

Nous avons expliqué (au chapitre 4) que la définition des objectifs représentait l'essence même de la fonction de planification fournissent aux managers une direction à suivre.

Cependant, le simple fait de fixer des objectifs et de les faire accepter aux employés ne garantit en aucun cas l'accomplissement des tâches nécessaires.

Un manager efficace se doit d'opérer un suivi afin de s'assurer que les tâches à effectuer par ses subordonnés sont effectuées, et que les objectifs qu'ils sont censés atteindre sont effectivement atteints.

2.1. Quelles sont les étapes d'un processus de contrôle ?

Une fois que les critères et les normes de performance ont été établis, le processus de contrôle comprend trois étapes distinctes :

- (1) la mesure des performances réalisées et du rendement ;
- (2) la comparaison des performances réalisées par rapport aux normes de références ;
- (3) l'action managériale visant à corriger les écarts ou à modifier les normes.

Ce qu'il faut retenir, c'est que les normes de performances sont élaborées au niveau de la fonction de planification, qui précède obligatoirement le contrôle.

2.2. En quoi consiste la mesure des performances ?

Pour évaluer les performances réalisées, le manager doit disposer d'informations précises.

La première étape du contrôle consiste donc à mesurer les performances. Voyons à présent comment s'effectue cette mesure, et ce qu'il s'agit de mesurer.

• Comment les managers mesurent-ils les performances ?

La mesure des performances exploite couramment quatre sources d'information principales : **l'observation personnelle, les rapports statistiques, les comptes-rendus oraux et les comptes-rendus écrits**. Chacune présente des qualités et des défauts particuliers ; leur utilisation combinée augmente à la fois le nombre de sources et la probabilité de recueillir une information fiable.

L'observation personnelle procure une information de première main, une information qui n'a pas été filtrée par d'autres. Elle permet de couvrir l'ensemble des activités, des plus importantes aux plus accessoires, et offre la possibilité de lire entre les lignes.

Le *management baladeur* caractérise le manager qui s'invite sur le lieu de travail, dialogue directement avec les employés et se tient ainsi au courant de l'évolution des choses.

Avantage : Cette méthode permet de détecter certaines omissions, de capter des expressions ou des tons de voix que d'autres sources pourraient ne pas relever.

Inconvénients : Malheureusement, l'information quantitative étant aujourd'hui synonyme d'objectivité, l'observation personnelle est souvent considérée comme une source de qualité inférieure. Elle est trop subjective : ce qu'un manager voit, un autre pourrait très bien ne pas le remarquer. Elle est en outre grande consommatrice de temps, et pèche par son importunité- certains employés risquant en effet d'interpréter la surveillance ostensible du manager comme un signe de défiance.

Les rapports statistiques permettent la mesure des performances. L'instrument prend la forme de l'édition de simples données chiffrées mais également de graphiques, histogrammes ou d'autres formes de représentation numérique.

Les statistiques se concentrent sur certains points précis, en ignorant d'autres facteurs importants, souvent subjectifs.

Les comptes- rendus oraux permettent d'obtenir de l'information recueillie grâce à des conférences, des réunions, des conversations privées ou des communications téléphoniques.

Avantages : Lorsque les employés sont dans un environnement culturel, cette approche peut constituer le meilleur moyen de contrôler l'évolution des performances.

Bien que l'information soit filtrée, c'est une technique rapide qui offre de bonnes possibilités de feed-back de communiquer par l'expression du visage et le ton de la voix autant que par les mots.

Inconvénient : Historiquement, l'inconvénient résidait dans l'impossibilité de conserver une trace durable du compte –rendu en vue d'une consultation ultérieure. Mais les progrès technologiques réalisés au cours des dernières décennies autorisent désormais son enregistrement et sa pérennisation.

Les comptes-rendus écrits peuvent également mesurer les performances.

Inconvénient : Comme les rapports statistiques, ils représentent une source d'information plus lente.

Avantage : source d'information plus formelle que l'estimation orale directe ou indirecte. Ce caractère formel leur confère souvent une exhaustivité et une concision supérieures aux comptes-rendus oraux. Ils sont en outre faciles à classer et à référencer.

• Comment les managers comparent-ils les performances réalisées avec les objectifs fixés ?

Toutes les activités peuvent donner lieu à certains écarts ; il est donc crucial de déterminer **une marge de variation** raisonnablement acceptable (exemple page 414). Au-delà de cette marge, l'écart sera considéré comme problématique et devra retenir l'attention du manager. Lors de l'étape de comparaison, les managers s'intéressent plus particulièrement à l'ampleur et à la direction de la variation.

Exemple de Patrick Gallois (p.415) : Cet exemple illustre bien que les managers doivent se préoccuper tout autant des écarts positifs que des écarts négatifs.

2.3. Quelles formes l'action managériale peut-elle prendre ?

La troisième et dernière étape du processus de contrôle concerne l'action managériale. Les managers ont trois possibilités : ne rien faire, corriger les performances, ou bien réviser les normes. Le premier choix n'exigeant pas d'explication particulière, nous examinerons plus en détail les deux autres.

Tenter de corriger les performances

Le manager qui s'engage sur cette voie doit prendre une seconde décision : opter pour action corrective immédiate, ou pour une action corrective de fond.

L'action corrective immédiate permet de traiter les problèmes sur-le-champ et de rétablir aussitôt un niveau de performance adéquat.

L'action corrective de fond examine de quelle manière et pour quelle raison les performances ont dévié, et s'attache ensuite à supprimer la source de cette déviation. Un manager efficace saura analyser les variations de performances et prendre la peine, lorsque cela se justifie, de les corriger définitivement.

Exemple de SudEurop Distribution : la variation négative observée sur Heineken pourrait inciter Patrick Gallois à mener une action corrective de fond : accentuer ses efforts de promotion, augmenter le budget publicitaire, ou revoir à la baisse ses futures commandes. L'action entreprise dépendra de l'évaluation du potentiel de ventes de chaque marque.

Réviser les normes

Il est également possible que l'écart de performances soit dû à un objectif trop élevé ou trop faible. C'est la norme qu'il convient dans ce cas de corriger, et non les performances.

3. Les différents types de contrôles

Le management peut implanter des contrôles situés en amont de l'activité, pendant le déroulement de l'activité, ou en aval de l'activité. Ils portent respectivement les noms de **contrôle préventif**, **contrôle continu** et **contrôle rétroactif**.

3.1. Qu'est-ce que le contrôle préventif ?

C'est le type de contrôle le plus intéressant. Il permet d'anticiper les problèmes, car il intervient en amont de l'activité. Il est orienté vers l'avenir.

Exemple : McDonald's qui apprend aux agriculteurs russes comment cultiver des pdt de bonne qualité.

Avantage : On va entreprendre des actions managériales avant qu'une difficulté ne surgisse ; on va prévenir les problèmes au lieu d'être obligé d'y remédier ultérieurement.

Inconvénient : Il s'appuie malheureusement sur une acquisition rigoureuse et opportune de l'information, qu'il est souvent difficile de mettre en oeuvre. Les managers sont donc fréquemment contraints d'utiliser l'un des deux autres types de contrôle.

3.2. Dans quelles situations utilise-t-on le contrôle continu ?

Il intervient pendant le déroulement de l'activité.

Avantage : Il permet au management de résoudre les problèmes en cours de production, avant qu'ils ne coûtent trop cher.

La *surveillance directe* en représente la forme la plus connue. Lorsqu'un manager supervise directement l'activité d'un employé, il peut dans le même temps corriger les problèmes qui surviennent. Le laps de temps qui sépare l'apparition d'un problème et l'action corrective du manager, s'il existe toujours, se trouve réduit au minimum.

Exemple : le traitement de texte qui signalait vos fautes d'orthographe.

3.3. Pourquoi le contrôle rétroactif est-il si populaire ?

Le type de contrôle le plus répandu repose sur la rétroaction. Il intervient a posteriori, en aval de l'activité. Les rapports de ventes de Patrick Gallois, dans l'exemple SudEurop Distribution, l'illustrent parfaitement.

Inconvénient : Il faut attendre que le mal soit fait pour avoir connaissance d'un problème. Pour de nombreuses activités, le contrôle rétroactif demeure cependant la seule solution viable. Les rapports financiers en sont un bon exemple. Si le compte de résultat révèle une baisse des bénéfices, cette baisse a déjà eu lieu. Dès lors, le manager n'a plus d'autre choix que d'essayer d'en déterminer la raison et de rétablir la situation.

Avantage : 2 gros avantages par rapport aux contrôles préventif et continu.

D'une part, il fournit au manager de précieuses informations sur l'efficacité de sa planification. D'autre part, il permet d'augmenter la motivation des employés : les gens aiment savoir s'ils ont bien ou mal travaillé ; le contrôle rétroactif assouvit cette curiosité naturelle quant à leur propre performance.

4. Quelles sont les implications managériales du contrôle ?

Comme le montrent de nombreux exemples, le contrôle joue un rôle crucial dans les résultats d'une entreprise et représente une fonction importante du management. Sans contrôle, les managers n'auraient jamais assez d'informations pour résoudre les problèmes, prendre des décisions, ou mettre en œuvre des mesures appropriées. Comment doivent-ils s'y prendre pour exercer cette fonction de la manière la plus efficace et la plus efficiente

possible ? Pour répondre à cette question, il convient d'examiner les qualités qui caractérisent un système de contrôle efficace.

4.1. Quelles sont les qualités d'un système de contrôle efficace ?

Les systèmes de contrôle les plus efficaces partagent souvent un certain nombre de caractéristiques communes. Si l'importance de ces caractéristiques varie en fonction de la situation, celles qui suivent devraient garantir dans la majorité des cas l'efficacité du contrôle.

• **Rigueur** : Si le système de contrôle génère des informations inexactes, le management risque de ne pas réagir lorsqu'il devrait, ou de s'attaquer à un problème qui n'exister pas. Un système de contrôle rigoureux doit être **fiable** et produire des données valides.

• **Rapidité** : Les contrôles doivent alerter à temps le management pour prévenir toute dégradation sérieuse des performances. La meilleure information n'a que peu de valeur si elle est primée. Un système de contrôle efficace doit donc garantir une transmission rapide des informations.

• **Economie** : Les systèmes de contrôle doivent être économiquement rentables. Ils doivent justifier leur utilité par rapport aux coûts qu'ils induisent. Pour minimiser les coûts, le management doit faire en sorte de ne mettre en place que les contrôles strictement nécessaires à l'obtention des résultats désirés.

• **Flexibilité** : Les contrôles doivent être suffisamment flexibles pour s'adapter aux problèmes et tirer profit de toute nouvelle opportunité. Bien peu d'entreprises évoluent dans un environnement si stable qu'elles puissent se passer de flexibilité.

• **Clarté** : Il sera parfois nécessaire de remplacer certains instruments sophistiqués par d'autres, moins complexes. Un système de contrôle difficile à appréhender peut entraîner d'inutiles erreurs, frustrer les employés, et finir même par être abandonné.

• **Rationalité des critères** : Les normes de performances fixées doivent être raisonnables et accessibles. Si elles sont trop élevées, ou irréalistes, elles n'alimentent plus la motivation. Les contrôles doivent donc instaurer des normes ambitieuses qui incitent les gens à se dépasser, sans toutefois les démotiver ni encourager la fraude.

• **Localisation stratégique** : Dans une entreprise, le management ne peut pas tout contrôler. Et même s'il le pouvait, l'intérêt de la chose ne justifierait pas les coûts engendrés. Les managers doivent donc établir des contrôles sur les facteurs qui revêtent une importante stratégie quant aux performances de l'entreprise. Ces contrôles doivent couvrir les activités, les opérations et les événements les plus critiques. En d'autres termes, ils doivent être concentrés là où les écarts ont le plus de chances de survenir, ou risquent de causer les plus gros dégâts.

• **Priorité aux exceptions** : Etant donné qu'ils ne peuvent contrôler l'ensemble des activités, les managers doivent mettre en place leurs instruments de contrôle de manière à n'être alertés qu'en cas d'événements exceptionnels. Un tel système leur assure de ne pas se trouver submergés d'informations au moindre écart de performance.

• **Multipllicité des critères** : Managers et employés cherchent à faire bonne impression sur les critères contrôlés. Si les contrôles mis en place par la direction ne mesurent qu'une seule donnée- les bénéfices, par exemple- les efforts porteront uniquement sur ce point. Une mesure diversifiée des performances permettra d'élargir le champ des préoccupations. Les critères multiples présentent un double avantage. Plus difficiles à manipuler qu'un critère unique, ils doivent dissuader les employés qui tenteraient de jouer sur les apparences. En outre, l'utilisation d'un seul indicateur se montrant rarement propice à une évaluation objective, les critères multiples permettent d'obtenir une mesure plus précise des performances.

• **Action corrective** : Un système de contrôle efficace ne se contentera pas de signaler l'apparition d'un écart de performances significatif, mais indiquera également l'action qui devrait être prise pour le corriger. Il doit être tout à la fois capable de souligner les problèmes et de fournir leur solution.

4.2. Quels sont les facteurs clés qui affectent le contrôle ?

Bien que la conception d'un système de contrôle efficace puisse s'appuyer sur les recommandations qui précèdent, sa validité reste soumise à l'influence de certains facteurs situationnels. Ces facteurs de contingence comprennent notamment :

La taille de l'entreprise :

- Petite → contrôle informel et subjectif, management baladeur
- Grande → contrôle formel et objectif, consignes précises

L'échelon hiérarchique :

- Elevé → critères multiples
- Bas → critères simples et peu nombreux

Le degré de décentralisation :

- Elevé → nbre et ampleur importants des contrôles
- Bas → nbre des contrôles restreint

La culture de l'entreprise :

- Ouverte et positive → contrôle informel et autonome
- Contraignante → contrôle formel et autoritaire

L'importance de l'activité :

- Elevé → contrôles exhaustifs et minutieux
- Bas → contrôle informels et rudimentaires

4.3. Les contrôles doivent-ils être adaptés en fonction des différences culturelles ?

Les concepts exposés précédemment s'appliquent à des structures géographiquement concentrées et culturellement homogènes.

Le contrôle du comportement et de l'activité des employés met en œuvre des méthodes qui peuvent être différentes d'un pays à l'autre. Dans le cas des entreprises multinationales, ces différences concernent essentiellement les étapes du processus de contrôle relatives à la mesure des performances et aux actions correctives. Au sein d'une telle structure, la maison mère contrôle souvent ses filiales d'une manière assez lâche, ne serait-ce qu'en raison de la distance, qui exclut toute observation directe du travail. Cet éloignement géographique favorisant les contrôles formels, les multinationales s'appuient fréquemment sur l'étude de rapports officiels et approfondis. Mais elles peuvent aussi mettre à profit la puissance des technologies informatiques.

En matière de contrôle, l'impact de la technologie devient particulièrement flagrant lorsqu'on compare les nations technologiquement avancées avec d'autres pays moins évolués. Tant en Europe qu'en Amérique du Nord ou en Asie, les entreprises utilisent désormais, en complément de la normalisation des consignes et de la surveillance directe, des outils de contrôle indirecte (l'analyse informatique, notamment) pour s'assurer du bon déroulement des activités. Dans les pays défavorisés, ce seront plutôt la surveillance directe et la centralisation extrême du pouvoir décisionnel qui constitueront les deux principaux moyens de contrôle.

Par ailleurs certaines législations nationales interdisent aux managers de fermer des usines, de licencier du personnel, ou d'engager de nouvelles équipes de direction venues de l'étranger, ce qui limite quelque peu les actions correctives envisageables.

5. Peut-il avoir trop de contrôle ?

On devine aisément ce qui peut se produire en cas de défaillance des contrôles. Mais en sens inverse, l'inflexibilité du système ou l'irréalisme des normes entraînent des conséquences similaires. N'a-t-on pas quelque fois l'impression que le respect scrupuleux des procédures obsède les membres de certaines entreprises, ou de certaines administrations, au point de leur faire oublier que leur travail consiste à servir les clients, et non à les harceler ?

Les systèmes de contrôle ne permettant pas de tout surveiller, des problèmes peuvent survenir lorsque certains individus ou services s'attachent exclusivement à obtenir de bons résultats sur les critères retenus. Il s'ensuit, là encore, un dysfonctionnement, provoqué la plupart du temps par une mesure incomplète des performances.

Si le système de contrôle n'évalue que le rendement, la qualité s'en trouvera négligée.

Si le système de contrôle évalue l'activité plutôt que les résultats, les employés tâcheront d'abord de faire bonne impression sur ce critère-là.

Pour éviter les sanctions des managers, certains individus peuvent faire en sorte de fausser les données du système pendant la durée du contrôle. Au lieu de travailler correctement, ils manipulent les mesures pour donner l'illusion de l'efficacité (*Il s'agit précisément là de l'un des facteurs clés de l'affaire ENRON*). L'expérience montre que la manipulation des contrôles ne constitue pas un phénomène aléatoire. Elle est fonction de l'importance des activités. Celles que l'entreprise juge importantes ont de grandes chances d'influer significativement sur les rétributions de l'employé, qui sera d'autant plus tenté d'obtenir une évaluation avantageuse sur les critères correspondants.

Quand les rétributions sont en jeu, les individus cherchent à manipuler les données pour se faire valoir, que ce soit en falsifiant les chiffres, en accentuant leurs succès, ou en supprimant les preuves de leurs échecs.

Quand les rétributions n'entrent pas en ligne de compte, la distribution des erreurs de mesure ne semble répondre qu'aux lois du hasard.

En **conclusion**, on peut dire que les contrôles présentent à la fois de bons et de mauvais côtés. La non-flexibilité d'un système risque d'engendrer des dysfonctionnements plus graves encore que ceux qu'il était censé prévenir.

6. Le contrôle dans l'organisation d'aujourd'hui ?

La conception d'un système de contrôle efficace et efficient peut soulever certains problèmes. Ainsi, il est évident que les progrès de l'informatique ont largement simplifié les processus de contrôle. Mais ces mêmes progrès posent également des questions relatives aux informations que les managers sont habilités à recueillir ou à l'ampleur des contrôles qu'ils sont en droit d'exercer.

Nous étudierons dans cette section deux des problèmes qui se posent actuellement dans ce domaine : le respect de **l'intimité sur le lieu de travail** et **les comportements frauduleux des employés**.

6.1. Mon ordinateur m'appartient-il vraiment ?

Si vous travaillez, pensez-vous avoir droit au respect de votre intimité sur le lieu de travail ? Votre patron peut lire vos e-mails, écouter vos conversations téléphoniques, ou espionner votre ordinateur. Ces pratiques n'ont rien d'exceptionnel.

Pourquoi les managers se sentent-ils obligés de surveiller ainsi le personnel ?

- les employés sont embauchés pour travailler et non pas pour boursicoter, jouer ou faire du shopping sur Internet (l'usage récréatif d'Internet pendant les heures de travail représenterait un gaspillage considérable pour les entreprises ; 1 milliard de dollars en termes de ressources informatiques et plusieurs milliards en termes de productivité).

- les managers parce qu'ils ne veulent pas risquer d'être poursuivis en justice, accusés d'avoir laissé s'installer une ambiance hostile au motif qu'un message insultant ou qu'une image choquante se serait affichée sur l'écran d'un employé.

- les dirigeants veulent être sûrs enfin que des secrets internes, qui pourraient ensuite être utilisés pour nuire à l'entreprise, ne sont pas divulgués par les employés, même par inadvertance.

6.2. Les comportements frauduleux des employés sont-ils en augmentation ?

Près de 85% des vols et détournements commis au sein des entreprises sont le fait des employés eux-mêmes.

Le vol ou le détournement par un employé est « *l'appropriation non autorisée d'un bien appartenant à l'entreprise en vue d'un usage privé. Cela peut aller du détournement de fonds à la falsification des notes de frais, en passant par l'escamotage d'outils, de pièces détachées, de logiciels ou de fournitures de bureau* ».

Pourquoi les employés volent-ils ou détournent-ils des biens appartenant à l'entreprise ?

La réponse à cette question dépend de la personne à laquelle on la pose.

Les experts en sécurité industrielle estiment que les gens profitent simplement du laxisme des contrôles et des circonstances favorables qui se présentent.

Les criminologues affirment qu'il faut y avoir la conséquence des pressions financières ou de certains travers.

Les psychologues estiment que les individus volent lorsqu'ils disposent d'arguments justifiant leur comportement. Cependant, si ces trois approches proposent chacune une explication parfaitement convaincante, il n'en demeure pas moins que les pratiques de vols et de détournements demeurent.

Que peuvent faire les managers ?

Là aussi, la culture nationale crée des conditions très différents selon les contextes.

En Amérique : Dans le cadre d'une enquête interne pour vol, on peut exiger, en fonction des circonstances, qu'un de ses employés se soumette au détecteur de mensonges.

En France : Cette possibilité est bien évidemment impensable où il existe d'autres moyens.

Le concept des contrôles préventif, continu et rétroactif, permet ainsi d'identifier les mesures susceptibles de dissuader ou de réduire les pratiques de vol ou de détournement.

Préventif :

- approfondir les enquêtes avant embauche
- établir un règlement spécifique donnant une définition précise du vol et des procédures disciplinaires applicables
- impliquer les employés dans l'élaboration du règlement
- former les employés au respect du règlement
- demander à des professionnels de contrôler votre sécurité interne

Continu :

- respecter les employés
- communiquer ouvertement les coûts engendrés par le vol
- informer régulièrement les employés de leur efficacité dans la prévention des vols
- Installer, si les conditions le permettent, un système de vidéosurveillance
- Installer des dispositifs de verrouillage sur les ordinateurs, les téléphones et les messageries
- ouvrir une ligne téléphonique spéciale permettant de signaler les incidents

Rétroactif :

- s'assurer que les employés savent bien qu'un vol a été commis- ne pas exiger de noms, mais faire comprendre aux individus qu'il s'agit d'un acte inacceptable
- solliciter les services d'enquêteurs professionnels
- redéfinir les mesures de contrôle
- évaluer la culture de l'entreprise et les relations entre managers et employés

7. Les dirigeants face au contrôle de leur entreprise

Pour espérer réussir à court comme à long terme, les chefs d'entreprise doivent veiller à contrôler l'évolution de leur affaire. Les problèmes particuliers qu'ils rencontrent concernent la gestion de la **croissance**, certes, aussi celle du **ralentissement économique**, ainsi que la **sortie d'activité**.

7.1. Comment le chef d'entreprise doit-il contrôler la croissance ?

La croissance est un élément naturel et souhaitable de l'activité économique. Elle est partie intégrante de l'esprit d'entreprise. Mais il n'est pas pour autant nécessaire qu'elle soit fulgurante ou chaotique. Croître lentement peut être tout aussi fructueux.

La croissance ne doit rien au hasard ni à la chance. Pour qu'un entrepreneur puisse bénéficier de ses bienfaits, il doit relever tous les défis qui s'y rattachent. Ce qui suppose notamment de planifier, d'organiser et de contrôler l'activité comme il convient.

Planifier :

Le contrôle est étroitement lié à la planification.

Pour qu'une stratégie de croissance soit la meilleure possible, elle doit être bien planifiée. Dans l'idéal, la décision de croître ne surgit pas spontanément. Une croissance rapide mais non planifiée peut se révéler désastreuse. Les dirigeants doivent étudier les stratégies de croissance dans le cadre de leur planification commerciale, sans exagérer toutefois la rigidité de cette planification. Il convient en effet de conserver une certaine flexibilité, qui permettra d'exploiter les opportunités inattendues qui pourraient survenir. Une fois sa planification achevée, le chef d'entreprise doit se concentrer sur l'organisation.

Organiser :

La mise en place d'une organisation favorable à la croissance pose trois défis essentiels : trouver des capitaux, trouver des employés, et renforcer la culture de l'entreprise.

Trouver des capitaux : Le problème de l'argent semble ressurgir constamment, tant l'entreprise en a besoin pour grandir. La levée des fonds nécessaires ressemblera beaucoup à l'aventure de son financement initial, à cette différence près qu'elle pourra cette fois-ci présenter, avec un peu de chance, un palmarès encourageant. Si ce n'est pas le cas, elle risque d'éprouver les pires difficultés à rassembler les sommes qu'il lui faut. Voilà pourquoi nous avons affirmé que la meilleure stratégie de croissance était une stratégie planifiée.

Trouver des employés : Même si l'entreprise connaît une croissance rapide, les contraintes de temps peuvent accentuer les difficultés. Il est donc important de planifier, dans la mesure du possible, le nombre et le type d'employés dont l'entreprise aura besoin pour accompagner l'augmentation de la charge de travail. Il peut être également nécessaire de former et d'aider le personnel à supporter une pression plus forte, liée au développement de l'entreprise.

Renforcer la culture de l'entreprise : Il est important d'instaurer une culture positive, orientée vers la croissance, qui soit susceptible de multiplier les opportunités de succès sur le plan de l'entreprise comme de l'individu. Il n'est pas toujours facile d'y parvenir, surtout si les

changements se succèdent à une allure soutenue. Mais les valeurs, les attitudes et les convictions édifiées et consolidées durant ces périodes jouent néanmoins un rôle crucial quant à la prospérité future de l'entreprise. La concentration et l'engagement permanents des employés conditionnent grandement la réussite éventuelle d'une stratégie de croissance. Si les employés n'y adhèrent pas, il est peu probable que le succès soit au rendez-vous.

Quelques suggestions dont les dirigeants pourront s'inspirer, et qui leur permettront de créer une ambiance de travail dans laquelle la croissance sera considérée comme souhaitable et bénéfique :

- laissez les voies de communication ouvertes : informez les employés de tous les problèmes majeurs de l'entreprise
- instaurer la confiance en faisant preuve d'honnêteté, d'ouverture et de franchise sur les questions relatives aux défis et aux bienfaits de la croissance
- soyez attentif : intéressez-vous à ce que pensent et vivent vos employés
- démontrez votre volonté de déléguer
- stimulez la coopération de chacun en récompensant les efforts fournis
- formez continuellement vos employés pour améliorer leurs aptitudes et leurs compétences
- rappelez toujours les missions premières de l'entreprise

Contrôler :

Assurer un suivi et un contrôle financiers corrects en matière de trésorerie, de stocks, de clientèle, de ventes, de créances et de facturation devrait constituer l'une des premières priorités de n'importe quel chef d'entreprise- qu'il soit en quête de croissance ou pas. Il est particulièrement important néanmoins de renforcer ce genre de contrôle lorsque l'entreprise est en train de se développer. Dans une situation d'urgence extrême, il peut être tentant de laisser les choses « en l'état » et de reporter les décisions nécessaires. Lente ou rapide, la croissance ne dispense aucunement de mettre en place un système de contrôle efficace. Il est même crucial d'établir un ensemble de procédures, de protocoles et de processus, et de les utiliser. Même si les erreurs et l'inefficacité ne peuvent jamais être entièrement éliminées, un chef d'entreprise devrait au moins s'assurer que tous les efforts sont faits pour obtenir la meilleure productivité et la meilleure efficacité possible.

7.2. Comment le chef d'entreprise gère-t-il le ralentissement de son activité ?

Que se passe-t-il lorsque les choses tournent mal, lorsque la stratégie choisie ne donne pas les résultats escomptés, et entraîne au contraire un déclin des performances ? Personne n'aime échouer. Si sa société traverse une mauvaise passe, comment doit-il réagir ? La première étape consiste à admettre la réalité de la crise qui s'annonce.

Repérer les situations de crise :

Un chef d'entreprise doit se tenir à l'écoute des signes avant-coureurs d'une crise : les anomalies de trésorerie, le sureffectif, la lourdeur et l'inutilité de certaines procédures administratives, la peur du conflit et du risque, l'indulgence face à l'incompétence des employés, l'imprécision des missions ou des objectifs, et la faiblesse ou l'inefficacité de la communication au sein de l'entreprise.

Une autre vision du problème s'articule autour de ce que l'on appelle le « paradoxe de la grenouille » (= expérience classique de réaction psychophysiologique).

Dans le premier cas, une grenouille jetée vivante dans une casserole d'eau bouillante réagit instantanément et saute hors de la casserole.

Dans le second cas, en revanche, une grenouille vivante plongée dans une casserole d'eau tiède et que l'on chauffe peu à peu jusqu'à ébullition ne réagit pas, s'endort et finit par mourir.

Une société de petite taille peut se montrer particulièrement vulnérable au paradoxe de la grenouille, car ses dirigeants ne seront pas forcément en mesure de remarquer « l'élévation de la température »- en d'autres termes, le déclin subtil de la situation. Lorsque la variation de performance demeure graduelle, une réaction sérieuse peut ne jamais se déclencher, ou survenir trop tard pour rétablir la situation.

En conclusion, les chefs d'entreprise doivent donc rester à l'affût des signaux qui pourraient suggérer une dégradation des performances. Ils ne peuvent se permettre d'attendre le point d'ébullition pour réagir.

Quand les événements prennent une tournure dramatique :

Un chef d'entreprise doit réfléchir à ce qui pourrait arriver avant que cela n'arrive, grâce notamment au contrôle préventif. Il est donc important de disposer d'un plan de secours régulièrement mis à jour, afin de faire face à ce genre de difficultés.

Un chef d'entreprise cherchera à parer à toute éventualité. Son plan devrait s'attacher à fournir des détails précis sur le contrôle des aspects les plus fondamentaux et les plus critiques de l'activité de sa société- chiffre d'affaires, frais et endettement, notamment. Au-delà, il pourrait aussi définir des stratégies spécifiques de réduction des coûts ou de restructuration.

7.3. Comment un chef d'entreprise peut-il sortir de son activité ?

Il peut paraître étrange qu'un chef d'entreprise cherche à abandonner sa société. Un beau jour, pourtant, il estimera peut-être que le temps est venu pour lui de passer la main, et donc de « réaliser » son investissement initial. Cette décision sera quelque fois motivée par l'espoir de tirer profit de son investissement à moins qu'elle ne soit la conséquence d'une démotivation, liée à de graves problèmes de performances.

Dans le contexte d'une sortie d'activité, les techniques d'évaluation se répartissent généralement en trois catégories :

- (1) par évaluation des actifs
- (2) évaluation des bénéfices
- (3) évaluation de la trésorerie

Mais définir la valeur réelle d'une entreprise peut se révéler quelque peu délicat. En effet, au-delà des chiffres bruts, son créateur propriétaire lui aura souvent sacrifié beaucoup de choses. Il est donc important qu'un chef d'entreprise qui souhaite vendre son affaire se fonde sur une évaluation la plus exhaustive possible, et réalisée dans tous les cas de figure par des professionnels rompus à ce type d'opération.

D'autres aspects doivent être également examinés. Il s'agit notamment de déterminer qui vend, d'apprécier les implications de la vente en termes d'imposition, d'établir une méthode de sélection des acquéreurs potentiels, et de choisir le meilleur moment pour annoncer l'évènement aux employés. La cession d'une entreprise devrait être abordée avec autant de prudence que son lancement. Si la vente s'effectue sur une note positive, le propriétaire cherchera à réaliser la valeur accumulée. Si l'entreprise est abandonnée pour cause de déclin, il s'attachera à maximiser son retour sur investissement.

Bonus

6 étapes pour analyser les problèmes :

- 1) *Décrire les faits avec objectivité* (ne pas tout de suite sauter à une conclusion sinon c'est un problème !!). Il faut voir clair dans une situation.
- 2) *L'interprétation des faits.*

Il faut poser la question correctement (réfléchir sous forme de questionnement).
Quelle est la question, quel est l'objectif ?? Il faut se poser des questions.

3) *Quels sont les scénarios de réponses ?*

Il n'y a pas une seule réponse à une question !! Il a toujours plusieurs réponses. Si c'est une bonne question, il y aura toujours plusieurs réponses.

4) *Evaluer rigoureusement les scénarios des réponses.*

* Si le scénario n'a que des avantages. Le scénario n'est pas bon, il faut revenir en arrière, c'est que l'on a fait une erreur quelque part.
Il y a toujours des avantages et des inconvénients !!

* Si le scénario n'a que des inconvénients, il ne convient pas non plus. Cela ne veut pas dire que l'on a mal travaillé mais il vaut mieux, peut-être, la mettre sur le côté.

Généralement, l'idéal est d'avoir entre 3 et 6 scénarios !

5) *Subjectivité assumée.*

« Il me semble que le meilleur scénario est le n°2 » mais je n'en suis pas sûr mais il me le semble grâce à toutes les informations reçues.

6) *Risques des différents choix.*

On fait l'hypothèse, si on prend le scénario n°2, on se pose 3 questions :

- Quel est le calcul probable ?
- Quel est le meilleur possible ?
- Quel est le pire possible ?

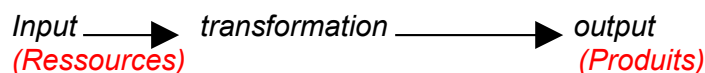
Chapitre 14 : Le management des opérations et de la chaîne de valeur

1. L'importance du management des opérations

Le management des opérations est l'étude et l'application du processus de transformation et concerne conception, exploitation, et contrôle du processus de celui-ci.

Le management des opérations :

- s'applique à l'ensemble de l'entreprise
- s'applique à tous les secteurs
- permet d'atteindre les objectifs avec efficacité et efficience
- joue un rôle stratégique en matière de compétitivité.



1.1. En quoi les entreprises industrielles et les sociétés de services se différencient-elles ?

Le processus de transformation est le processus par le biais duquel une entreprise crée de la valeur en transformant des ressources (personnels, capitaux, équipement, matériaux) en produits. Les produits peuvent être des biens (produits par une *entreprise industrielle / manufacturière*) ou des services (*société de services*).

L'impact majeur économique des pays développés se situe au niveau des services que constituent environ 70 à 80% des emplois.

1.2. Comment améliore-t-on la productivité ?

La productivité est le rapport entre la production globale des biens et services et les ressources nécessaires à cette production. Elle rend un pays, tout comme une entreprise, plus compétitif et réduit ses coûts. L'accroissement de la productivité est la clé du succès, et

maintes entreprises ont réduit le temps de production pour un article tout en gardant leur qualité.

Pour améliorer la productivité, il faut tenir compte des variables humaines et opérationnelles. Il s'agit avant tout d'économiser du temps et de l'énergie.

1.3. Quel est le rôle stratégique du management des opérations ?

L'activité industrielle américaine automobile n'attachait plus beaucoup d'intérêt aux améliorations de la production pendant les années 40 à 70, la croyant aboutie. Mais le Japon et l'Allemagne développaient des usines automobiles à la pointe de la technologie, informatisées etc. et pouvaient ainsi, fin des années 70, concurrencer les américains, et il fallut que ceux-ci réagissent. Cela montre l'importance du *management des opérations* et la gestion de la *chaîne de valeur*.

2. La gestion de la chaîne de valeur

Le fait de pouvoir obtenir des articles individualisés (exemple : ordinateurs DELL ou véhicules General Motors) dans un court laps de temps tient à une exploitation extrêmement efficace du temps de travail de tous les intervenants.

2.1. Valeur ou chaîne de valeur, et chaîne logistique

La *valeur* est un concept générique qui recouvre les performances, caractéristiques, particularités etc. d'un bien ou service pour lequel le client est prêt à consacrer des ressources. Bref, le client est prêt à payer une certaine somme en échange de quelque chose auquel il attribue de la valeur (à ses yeux). C'est le client qui détermine la valeur d'un objet.

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

Il y a des facteurs directs et indirects pour augmenter la valeur d'un produit fini. Les repas copieux des vedettes d'un film de cinéma ne rajoutent pas directement à la qualité d'un film, et en parallèle, un client qui achète un article ne s'aperçoit pas directement non plus de la qualité du management de l'entreprise qui a fabriqué l'article. Le management agit *indirectement*, c'est d'ailleurs pour cela que le *reengineering* (ingénierie des procédés) vise à le réduire.

La *gestion de la chaîne de valeur* gère l'enchaînement des activités et l'information sur les flux de production tout au long de la chaîne de valeur, de *l'entrée jusqu'à la sortie*. Elle est orientée *efficacité*: offrir le plus de valeur possible aux clients (quitte à oublier un peu le coût). Bref, elle a une orientation *externe*.

On la distingue de la *supply chain* (*gestion de la chaîne logistique*) qui gère les flux *internes* des matières uniquement. La *supply chain* vise clairement *l'efficacité*, donc la réduction du coût.

La *gestion de la chaîne logistique* est le 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.

2.2. Pourquoi gérer la chaîne de valeur ?

Fabricant et distributeur interviennent dans le processus de gestion de chaîne de la valeur, mais réellement c'est le client qui définit la valeur et qui obtient, par ce biais, l'article presque quand il le désire, livré immédiatement. Plus la collaboration entre membres de la chaîne est

bonne, plus les solutions proposées aux clients sont intéressantes, et si les liens avec les clients s'intensifient aussi, c'est au bénéfice de tous les intervenants.

2.3. Quelles conditions de réussite ?

La concurrence force à prendre des solutions économiques. Certains expérimentent de nouveaux business models (=modèle économique), c'est le schéma qu'une entreprise entend suivre pour tirer profit de l'ensemble de ses stratégies, procédés et activités. Par exemple IKEA propose des prix imbattables en échange d'un investissement personnel de ses clients (livraison, montage).

La stratégie de la chaîne de valeur dépend de six facteurs :

1. **Coordination et collaboration** : intégrer un maximum de ses membres afin d'identifier ce que valorisera le client. Echange ouvert d'informations à ce sujet, flexibilité dans la définition du rôle de chaque membre, communication entre eux.
2. **Investissement technologique** : l'informatique est indispensable à la bonne gestion et peut aussi améliorer le service client (vente en ligne, suivi après achat). A la base, les logiciels sont destinés à planifier les ressources (logiciels ERP), répartissent le travail, gèrent les relations avec la clientèle, entrent en e-commerce avec les partenaires connectés au réseau.
3. **Processus organisationnels** : Les managers doivent analyser les composantes fondamentales des processus pour déterminer à quel niveau se crée la valeur et quelles activités sont superflues. Trois axes sont nécessaires pour satisfaire au mieux clients et fournisseurs :
 - meilleure prévision de la demande, le client doit trouver le produit n'importe où à n'importe quel moment
 - collaboration entre les membres de la chaîne de valeur pour des fonctions spécifiques (éventuellement échange de main d'œuvre)
 - nouvelles méthodes d'évaluation pour mesurer les performances de chaque membre de la chaîne et voir si la création de la valeur et sa distribution s'effectuent bien.
4. **Implication de l'encadrement** : le management doit soutenir, faciliter, promouvoir la chaîne de valeur. Tout le monde doit se demander ce qui ajoute de la valeur et éliminer les actions qui ne le font pas. La culture d'entreprises doit aller en ce sens, et l'implication du management à tout les niveau est importante. Il faut aussi clairement énoncer les attentes, en interne et externe, et prendre des mesures contre les membres de la chaîne qui ne les respecte pas.
5. **Ressources humaines** : facteur primordial de chaque entreprise, il intervient à 3 niveaux :
 - flexibilité dans la définition des postes : la fonction doit être (re)définie en fonction du travail et la valeur que cherche le client. Comment un tel poste peut-il satisfaire au mieux la recherche de valeur du client ? La souplesse est de mise.
 - embauche efficace : les tâches peuvent être très différentes et la collaboration évolue avec les besoins des consommateurs. Il faut donc détecter des candidats ayant des facultés d'apprentissage et d'adaptation.
 - formation continue : logiciels, aide à la décision, nouvelles techniques, questions stratégiques, créativité, et autres progrès doivent être appris en continu par les employés.
6. **Culture d'entreprise** : Doit être positive, flexible, ouverte, avec partage et confiance, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur (partenaires). Les objectifs des fournisseurs et de

l'entreprise se confondent, et le contact entre différentes sections est personnel (même si des outils- mail ou téléphone – sont utilisés), fréquents et rapides.

2.4. Avantages qu'on peut retirer d'une bonne gestion de la chaîne de valeur

La collaboration avec les partenaires internes et externes est lourde, mais rapporte. En moyenne, les plus gros avantages étaient : améliorer le service client et la satisfaction de ses besoins, réduction des coûts, réduction des délais de livraison, amélioration de la qualité et réduction des stocks (en corollaire, augmentation des ventes, parts de marché et amélioration de la logistique).

2.6. Quels sont les obstacles à la gestion de la chaîne de valeur ?

Il y en a quatre qui se marquent le plus :

1. **résistances organisationnelles** : défiance face au changement, collaboration étroite impossible, réticence à partager les informations et nécessité d'une importante infrastructure informatique (adaptation, virus, coût).
2. **Culture d'entreprise** : trop ou trop peu de confiance, se fier aux autres membres de la chaîne, respect, honnêteté, vol intellectuelle (car trop grande confiance), ne plus croire dans les capacités de la société et ses dirigeants, peuvent aussi miner la gestion de la cdv.
3. **Aptitudes requises** : Une autoévaluation honnête des capacités à la coopération, coordination, satisfaction de clients et fournisseurs, et à la formation au changement est nécessaire pour assurer la gestion de la cdv.
4. **Ressources humaines** : Les travailleurs doivent être suffisamment motivés pour investir temps et énergie à la gestion de la chaîne de gestion, et il faut une certaine flexibilité et la capacité de s'adapter aux changements nécessaires.

2.7 Le management des opérations aujourd'hui...

Les trois priorités en management des opérations sont actuellement :

1. **technologies de l'e-fabrication** : La centralisation via Internet des données concernant le processus de production, le contrôle voire l'ingérence dans les procédures quand cela est nécessaire ont été rendue possible par les technologies de l'e-fabrication. Le feed-back du site de production et la synchronisation des activités rendent l'entreprise plus concurrentielle et plus proche des désirs et besoins du client-roi. L'e-fabrication permet également la prédictibilité des coûts de production, le diagnostic et la maintenance des équipements à distance (commander pièces de rechange, avertir un responsable de l'intervention d'urgence, anticiper des pannes, éviter le stand-still).
2. **le Just-in-Time** (ou juste-à-temps, JAT) : càd livrer les éléments au moment même où le processus de production l'exige, au lieu de les stocker. Le stock représente du capital qui dort, et la réduction des stocks augmente la productivité en épargnant espace et capital. L'idéal est d'avoir juste assez de pièces pour une journée de production. Les japonais parlent de *Kanban* qui, à la base, était une fiche se trouvant sur un conteneur de livraison. La livraison du conteneur déclenche, par le renvoi du Kanban au fournisseur, l'envoi d'un nouveau conteneur livré idéalement au moment précis où le précédent se vide. Le système du *Kanban* ou JIN réduit les stocks, augmente le flux de travail, diminue le temps de fabrication, l'espace occupé et améliore parfois la qualité. Il faut néanmoins trouver des fournisseurs qui savent respecter les délais très précis, et il n'y a pas de marge d'erreur (mauvaise référence, pièces défectueuses, retard).

3. **la qualité optimale de la production** : L'amélioration continue est orientée client aussi. Mais il faut un contrôle de qualité (assurance que les unités produites correspondent aux normes préétablies) permanent dont chacun des membres de l'entreprise doit assumer la responsabilité, et ce, à plusieurs niveaux (réception ressources, travaux en cours, jusqu'au produit fini, détection à temps d'une pièce défectueuse, etc.). Il faut peser le pour et le contre de faire des vérifications systématiques ou par échantillonnage d'un point de vue marge d'erreur et coût (conséquences désastreuses pour un médicament défectueux, mais moins grave pour une ampoule défectueuse p. ex.).

3. La gestion de projets

Un projet est l'ensemble des activités temporaires, non répétitives, comprenant un début et une fin clairement définis. Pour gérer un projet, il faut assurer la réalisation des activités en *temps* et en *heure*, dans les limites du *budget* imparti, et conformément aux *spécifications*. La gestion de projet touche aujourd'hui tous les domaines car la flexibilité actuelle et le « client – roi » exigent ce fonctionnement. Elle est peu adaptée aux procédures standardisées et répétitives de l'entreprise.

Pendant le temps du projet, un chef de projet encadre et rapporte aux supérieurs. Le groupe de projet se dissout après accomplissement de celui-ci.

3.1. Quels sont les outils de programmation les plus courants ?

Henri Gantt a développé début du 20^{ème} siècle le *diagramme de Gantt*, un outil de planification qui montre, sous forme d'histogramme, les dates d'achèvement prévues d'une série de tâches et leur état d'avancement effectif, donc une représentation de valeurs théoriques et valeurs observées temporelles d'un projet. Les activités sont listées sur l'ordonnée du diagramme, les unités de temps (heures, jours, semaines, mois, années) sur l'abscisse. Le diagramme sert à la fois comme prévision et contrôle. Lorsqu'un retard est décelé, une action corrective pourra être entreprise ou le client pourra être averti du retard.

Le *diagramme de charge* utilise une liste d'individus ou de ressources et ressemble au Diagramme de Gantt. Il permet au dirigeant de détecter immédiatement un coopérateur disponible ou des heures supplémentaires accumulées et décider en fonction de ces données d'accepter ou non de nouveaux projets.

3.2. Qu'est-ce qu'une analyse PERT?

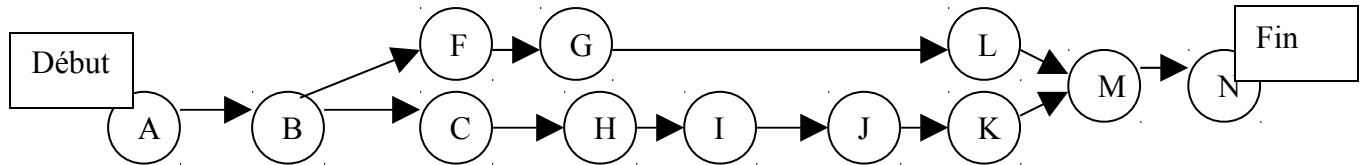
La *Program Evaluation and Review Technique* est un organigramme décrivant les activités successives nécessaires à l'accomplissement d'un projet, précisant durée et coût de chacune d'entre elles. Il a été développé dans les années 50 et coordonne de nombreux sous-projets et sous-traitants indépendants d'une même société, dépiste dépendances et contradictions entre les différentes tâches. Il permet d'éviter des goulots de production et de réaffecter les ressources au besoin et montre à quel endroit un contrôle efficace peut être installé. Toutes les activités se trouvant sur le chemin critique doivent être étroitement surveillées car entraînent des retards (et probablement dépassement de budget).

Un réseau PERT se fait en cinq points :

1. identifier les *étapes* qui doivent être accomplies (une étape est la fin d'une activité principale, comme p. ex. la réception d'une commande de pièces)
2. établir leur ordre et attribuer une lettre à chaque étape
3. désigner les *activités* par des flèches (une activité désigne une durée et / ou des ressources nécessaires pour passer d'une étape à l'autre)
4. calculer la durée probable de chaque étape selon la formule
$$\text{Durée probable} = \text{durée optimiste} + 4 \times \text{durée vraisemblable} + \text{durée pessimiste}$$

5. représenter les débuts et fins des étapes et du projet global, avec une attention particulière sur les retards possibles répertoriés sur le *chemin critique* (le chemin critique représente la plus longue succession d'étapes et d'activités permettant de réaliser le projet en un minimum de temps).

Le tout donne un diagramme à peu près comme ceci :



Explications :

- Le chemin du « bas » (de « a » à « n » sans passer par le haut) est appelé *chemin critique*. Cette succession d'activités et d'étapes est celle qui représente la solution la plus courte en temps, mais chaque retard est critique sur ce chemin critique.
- En parallèle se trouvent des autres chemins avec des activités parallèles qui se déroulent en même temps.
- Pour passer à l'étape « b », l'étape « a » doit être terminé.
- L'étape « b » déclenche l'activité débouchant sur l'étape « f » et « c » (pas nécessairement simultanément).
- L'étape « m » nécessite comme pré-requis l'achèvement des étapes « l » et « k ».
- De « g » à « l » il ne faut probablement pas autant de temps que de « h » à « k » par exemple, mais « l » et « k » sont nécessaires pour passer à « m ».
- Le temps libre entre « m » et « l » est appelé *marge libre*, c'est l'écart de durée entre le chemin critique et les autres chemins qui peut être utilisé pour combler un éventuel retard dans un autre domaine.