

Chapitre 1 : Aux sources du management contemporain

1. L'ère prémoderne

On parle des théories du 19^{ème}, 20^{ème} siècles. Pourtant, avant, il y a eu de grandes réalisations humaines comme la construction de pyramides, ...

Très tôt, l'être humain a dû s'organiser. Pourtant, les 1ères théories de management datent de la Révolution Industrielle.

La pensée rationaliste humaine s'est développée vers la Révolution Industrielle. Avant, c'étaient des productions artisanales, à la pièce, ...

Ex : on est cordonnier et on fait une paire de chaussures parce que le client l'a demandée.

Avec la Révolution Industrielle, on met les travailleurs ensemble dans une usine, on y regroupe du travail et du capital, c'est de là que naît la division du travail.

Avec la concentration des capitaux, apparaissent tous les métiers de gestion. Cela suppose une organisation humaine, le développement du marketing, ...

Les théories naissent de la combinaison du capital machine et du besoin d'organisation humaine.

A. Adam Smith

C'est le père de l'économie moderne. Il a écrit « la richesse des nations ».

Il y met en évidence les bénéfices que pourraient apporter la division du travail dans les entreprises. Le fait de diviser le travail fait augmenter la productivité.

Ex : si on demande à 100 personnes de plier, mettre sous enveloppe et cacheter une lettre, cela ira plus vite si le travail est divisé. Quand on répète un geste, il devient automatique et plus facile.

Smith dit que la division du travail permet de développer la dextérité de chaque ouvrier et d'éviter les pertes de temps dues aux changements de postes. Cela permet également l'apparition de machines pour réduire la main d'œuvre.

B. La Révolution Industrielle (RI)

La RI a fait évoluer le management.

L'énergie mécanique se substitue à l'énergie humaine. L'utilisation des machines rend la production économiquement viable.

L'énergie mécanique, la production de masse et le développement des chemins de fer (qui fait diminuer les coûts) favorisent la croissance des grosses compagnies. Avec ce développement, il faut des managers.

2. L'école classique du management

Cette école se subdivise en 2 catégories :

- le management scientifique
- la théorie administrative générale

Le management scientifique veut augmenter la productivité ouvrière. Ses théories sont prônées par Taylor, Gilbreth et Gantt.

Fayol et Weber parlent de théorie administrative qui veut rendre l'organisation des entreprises plus efficaces.

A. Taylor

Il écrit « *principes d'organisation scientifique des usines* ». Il décrit la théorie du management scientifique qui cherche une méthode pour établir une manière optimale de réaliser une tâche.

Il va remarquer que certains travailleurs travaillent mieux que d'autres et cela vient des gestes. La production n'atteint donc pas son potentiel maximum.

Il va donc analyser quels sont les meilleurs gestes à faire. Il va faire entrer la division du travail dans les usines.

Il établit des règles claires pour améliorer la productivité.

Il dégage les 4 principes de base du management :

- Il faut une connaissance scientifique des divers aspects du travail de chaque individu.
- Sélectionner, former, éduquer et perfectionner les ouvriers. Avant, les ouvriers apprenaient seuls, du mieux qu'ils pouvaient.
- Etablir une coopération franche avec les ouvriers, afin de s'assurer que le travail est fait selon les règles.
- Répartir le travail et les responsabilités de manière plus ou moins égales entre la direction et les ouvriers. La direction se chargera des tâches où elle est la plus compétente.

On met les meilleurs travailleurs dans leur domaine, on leur impose une façon de travailler et on les motive. C'est la méthode de la carotte et du bâton. Taylor va vouloir rémunérer les gens correctement, c-à-d à la valeur de leur travail, afin que le travailleur puisse vivre modestement et qu'il veuille rester dans l'entreprise.

B. Taylor et après ?

Taylor influence d'autres théoriciens tels que Ford, Gilbreth et Gantt.

➤ **Ford** : Taylor est très connu car ses idées ont été appliquées dans les usines Ford. Ford a quand même apporté le travail à la chaîne, on ne doit plus perdre de temps à aller chercher les pièces.

Ford veut bien payer les travailleurs, ils sont payés le double de chez Taylor.

Les techniques de production vont permettre de diminuer le coût de revient d'une voiture. Il faut en vendre beaucoup. Il va donc bien payer les ouvriers afin qu'ils puissent acheter ses voitures. Il va créer la classe moyenne.

On peut voir le taylorisme de deux façons : positive et négative.

Aujourd'hui, on voit ça comme inhumain car les ouvriers sont vus comme des machines, ils ont des problèmes d'ergonomie à force de répéter tout le temps les mêmes gestes.

Cependant, sans le taylorisme, le développement industriel n'aurait pas pu se faire comme il se fait actuellement. La productivité a augmenté.

➤ **Gilbreth** : Les époux Gilbreth vont chercher le moyen d'éliminer les gestes inutiles. Ils vont aussi faire utiliser des outils adaptés pour maximiser les performances des ouvriers.

➤ **Gantt** : Il cherche à rendre les ouvriers plus efficaces.
Il imagine aussi un système de prime si l'ouvrier achève son travail dans les temps.
Il verse également une prime au contremaître pour chaque ouvrier ayant respecté les délais ainsi qu'une bonification supplémentaire si toute l'équipe y est arrivée.

C. Fayol

Il pense que c'est sur le travail des dirigeants qu'il faut se baser pour avoir une bonne organisation. Il distingue le management des autres secteurs tels que la comptabilité, la gestion financière, la production, la distribution, ...

Il énonce 14 principes de management :

1/ La division du travail : la spécialisation des ouvriers les rend plus efficaces et permet d'améliorer leur rendement.

2/ Autorité : les managers doivent pouvoir donner des ordres. Mais l'autorité et la responsabilité devraient aller ensemble. Si on a l'autorité, il faut être responsable. Les managers sont tenus d'assumer les responsabilités qui découlent de leur autorité.

3/ Discipline : les employés doivent respecter les règles de l'entreprise. Pour qu'il y ait une bonne discipline, il faut une direction efficace, absence d'ambiguïté dans les règles et un usage judicieux des pénalités dues aux manquements à ces règles.

4/ Unité de commandement : chaque employé ne doit pas recevoir ses ordres que d'un seul chef. Une personne peut diriger 6-7 subalternes pour diviser correctement le travail.

Attention : au plus on est bas dans l'organigramme, au plus on dirige de personnes. Selon Fayol, chaque subordonné ne devrait avoir qu'un chef direct, sinon le travail sera mal organisé.

5/ Unité de direction : il ne doit pas y avoir qu'un seul chef et qu'un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but.

6/ Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général : les intérêts d'un employé ne doivent pas prendre le pas sur l'intérêt général de l'entreprise.

7/ Rémunération : les employés doivent recevoir un juste salaire en contre partie de leur travail.

8/ Centralisation : il faut trouver pour chaque situation la centralisation optimale.

9/ Hiérarchie : commandement des supérieurs aux agents inférieurs

10/ Ordre : chaque personne doit se trouver à la bonne place au bon moment.

11/ Équité : les managers doivent se montrer bons et justes envers leurs subordonnés.

12/ Stabilité du personnel : les dirigeants doivent savoir gérer leur main d'œuvre et disposer d'un nombre suffisant de remplaçants pour pallier à d'éventuels départs.

13/ Initiative : chaque individu est intelligent et capable d'initiatives.

14/ Union du personnel : il faut promouvoir le travail d'équipe qui favorise l'unité du personnel et l'harmonie de l'entreprise.

D. Weber

Il développe une théorie des structures dirigeantes et imagine un type idéal baptisé **bureaucratie**. Elle est caractérisée par la division du travail et la mise en place d'une hiérarchie clairement définie. Il y a des règles précises et un mode de relations impersonnel. Il faut appliquer les règles, on ne nous demande pas de réfléchir. La bureaucratie est efficace car beaucoup de choses sont standardisables.

La limite de la bureaucratie est qu'on se retrouve parfois dans des cas que l'on n'aurait pas pu prévoir.

Elle est peu coûteuse et fait gagner du temps.

Elle comprend 6 caractéristiques :

1/ La division du travail : les tâches sont répétitives et clairement définies.

2/ Hiérarchisation du pouvoir : chaque subordonné est soumis à l'autorité d'un supérieur.

3/ Sélection formelle : les managers sont choisis en fonction des compétences techniques révélées par leur formation, leur cursus scolaire ou les résultats d'une évaluation formelle.

4/ Règles et normes formelles : les managers doivent s'appuyer autant que possible sur un ensemble de règles formelles.

5/ Impersonnalité : les règlements sont appliqués uniformément pour ne privilégier personne.

6/ Evolution professionnelle : les managers reçoivent un salaire et évoluent au sein de l'organisation.

E. Que reste-t-il de l'école classique du management ?

L'idée de chercher une adéquation entre l'individu et son travail, et de le former pour le rendre plus efficace, correspond à l'une des applications possibles de l'optimisation chère à Taylor.

La vision fonctionnelle de l'activité de manager trouve son origine chez Fayol. Weber pensait que son système pouvait permettre d'éliminer l'ambiguïté, l'inefficacité et le népotisme dont souffraient alors les entreprises.

Quand une entreprise se restructure, licencie beaucoup d'employés ou réévalue ses objectifs, elle applique les principes de la théorie administrative générale (Fayol et Weber). Et la notion d'esprit d'équipe correspond au concept « d'union du personnel » de Fayol.

3. L'école des relations humaines

Les managers obtiennent ce qu'ils veulent en collaborant avec les autres.

A. Robert Owen

Il reproche aux industriels de mieux traiter leurs machines que leurs ouvriers. Il tient à améliorer les conditions de travail dans lesquelles se trouvent les ouvriers.

Il affirme que l'argent consacré à l'amélioration des conditions de travail représente l'un des meilleurs investissements qu'un chef d'entreprise puisse réaliser. Il veut réduire les souffrances de la classe ouvrière.

B. Hugo Munsterberg

Il étudie les individus au travail, en vue d'optimiser leur productivité et leur adaptation professionnelle. Il veut faire adopter des tests psychologiques pour améliorer la sélection des employés.

Il préconise d'étudier le comportement humain afin de trouver de meilleures techniques de motivation.

Il établit un lien entre le management scientifique et la psychologie industrielle.

L'essentiel de nos connaissances actuelles en matière de sélection, de formation professionnelle, de définition de postes et de motivation s'appuie sur les travaux de Munsterberg.

C. Chester Barnard

Il a lu Weber et s'est beaucoup inspiré de ses travaux mais Barnard voit l'entreprise comme un système social requérant une coopération intersubjective.

Il considère que le fonctionnement de l'entreprise repose sur un ensemble d'interactions sociales.

Le rôle de manager est de stimuler et parler avec ses subordonnés afin d'obtenir de leur part un effort positif. Selon lui, la réussite d'une entreprise dépend, en grande partie, de la coopération de ses employés et de leur soumission à l'autorité; mais aussi, des bonnes relations qu'elle entretient avec les individus et son environnement externe.

Les managers doivent maintenir un équilibre global en examinant l'environnement externe et en adaptant leurs méthodes de gestion.

Si une entreprise est efficace mais ne sait pas assurer un approvisionnement continu ou ne sait pas trouver des débouchés pour ses produits, sa survie est menacée.

L'intérêt actuel des entreprises pour les groupes de travail interactifs, la responsabilisation sociale des établissements commerciaux, ... découlent des idées de Follett et Barnard.

D. Expériences d'Hawthorne

Initialement, cette expérience était destinée à observer l'évolution de la productivité des ouvriers en fonction de l'éclairage. Il y avait 2 groupes : le groupe test (où le niveau lumineux augmentait puis diminuait petit à petit) et le groupe témoin (éclairage constant).

On va remarquer que la productivité augmente dans les 2 groupes. Les ingénieurs ne savent pas expliquer les raisons de ce comportement, ils proposent alors à Elton Mayo de participer à leurs travaux.

D'autres expériences ont porté sur la redéfinition des postes, sur l'introduction de périodes de repos, ... Les normes et références sociales du groupe semblent constituer des déterminants essentiels du comportement des individus dans une entreprise.

Mayo souligne l'importance du groupe sur les comportements individuels ou aussi l'impact des normes collectives sur le rendement des ouvriers.

Il va augmenter la productivité du travail en jouant sur les sentiments et la sécurité du groupe.

Les expériences d'Hawthorne ont contribué à ne plus considérer les hommes comme des machines.

E. Importance de cette école dans l'histoire du management

On s'est rendu compte que la satisfaction de l'employé était importante, car un ouvrier satisfait est un ouvrier productif.

Canergie explique que pour réussir, il faut :

- Faire en sorte que les autres se sentent importants en leur témoignant de la reconnaissance pour leur effort.
- Faire bonne impression lors de la première entrevue.
- Convertir les gens à ses propres vues en leur laissant la parole, se montrant compréhensif et en ne les accusant jamais d'avoir tort.
- Changer l'attitude des gens en mettant en valeur leurs bons côtés et en permettant aux fautifs de se sauver la face.

Maslow propose de hiérarchiser 5 besoins essentiels : les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'auto accomplissement.

Il explique que pour motiver, chaque besoin doit être satisfait pour passer au suivant. Une fois le besoin satisfait, il n'a plus d'influence sur le comportement.

Mac Gregor a formulé 2 hypothèses contradictoires sur la nature humaine : la théorie X et la théorie Y.

La théorie X a une vision négative de l'être humain. Il manque d'ambition, n'aime pas travailler, cherche à fuir ses responsabilités et a besoin d'être surveillé pour fournir un travail efficace.

La théorie Y soutient que l'homme est capable de s'auto-discipliner, il accepte d'assumer ses responsabilités, il lui paraît aussi naturel de travailler que de se reposer ou de s'amuser.

Mac Gregor considère que seule cette dernière théorie dépeint au mieux la véritable nature de l'ouvrier et doit par conséquent guider l'exercice du management.

4. L'école quantitative

L'approche quantitative du management s'est développée après la 2^{ème} guerre mondiale, à partir des méthodes mathématiques et statistiques mises au point lors de la 2^{ème} guerre mondiale.

5. Comment les événements sociaux influencent-ils les concepts du management ?

A. Ecole classique

L'application des principes du management classique contribue à l'élévation du niveau de vie (grâce à Gilbreth qui a fait diminuer les coûts et les prix).

L'école classique a une vision très mécanique, organisée.

B. Relations humaines

La crise de 29 a eu un impact tel que beaucoup de gens vivent dans des conditions difficiles.

Les classiques prenaient l'entreprise et ses travailleurs comme des machines. Ils assuraient l'entretien et l'approvisionnement des « machines », c'est-à-dire des hommes.

Si l'employé ne savait pas produire les qualités demandées, il fallait redéfinir le poste ou proposer une rémunération plus motivante.

Cependant, les hommes n'étant pas des machines, ils ne toléraient pas vraiment la froide rigueur de l'entreprise parfaite imaginée par les classiques.

La gestion des relations humaines offrit aux managers le moyen de réduire ce sentiment de froideur et d'améliorer le rendement des ouvriers.

C. Approches quantitatives

Après la 2^{ème} guerre mondiale, certaines entreprises décidèrent d'intégrer les techniques de recherches opérationnelles à leur processus décisionnel. Les profits s'en trouvent alors augmentés.

En fait, en temps de guerre, le débat est logistique : il faut produire du matériel militaire avec les moyens qu'on a. La population est mobilisée.

Apparaissent alors les statistiques, les probabilités, ... afin de rechercher des optimums.

6. Etudier le management aujourd'hui

3 théories unificatrices sont apparues :

- l'approche par processus
- l'approche systémique
- la théorie de la contingence

A. L'approche par processus (Koontz)

L'approche par processus, introduite par Fayol, se fonde sur les fonctions managériales exposées au chapitre 2.

L'exécution de ces fonctions, à savoir : planifier, organiser, commander, est représentée sous la forme d'un unique diagramme circulaire (voir + loin).

Plutôt que de s'occuper de l'organisation des travailleurs, on doit se demander à quoi sert cette organisation et comment elle fonctionne, c'est-à-dire quel est le processus de l'organisation.

B. Analyse systémique

Pour qu'on parle de système, il faut qu'un tout cohérent soit composé d'éléments interdépendants. Les sociétés sont donc des systèmes.

Le propre de l'analyse systémique, c'est d'analyser les différentes parties mais aussi les interactions entre ces parties.

Toutes les organisations sont complexes par définition, car une organisation est un rassemblement d'êtres humains qui interagissent entre eux.

Quand on a quelque chose de simple, le processus quantitatif est adéquat. Mais quand on a quelque chose de complexe, l'analyse systémique permet de le comprendre.

Il existe 2 types de systèmes : systèmes ouverts et systèmes fermés.

Les systèmes fermés n'interagissent jamais avec leur environnement et n'en subissent aucune influence. Complexes, mais on voit les frontières de l'entreprise.

Les systèmes ouverts reconnaissent l'existence d'interactions dynamiques entre le système et son environnement.

Quand il est question des entreprises en tant que systèmes, il s'agit de système ouvert. L'entreprise ne se contente pas d'interagir avec son environnement, elle en est aussi totalement dépendante.

En management, on dit que l'entreprise dialogue avec ses partenaires (pouvoirs publics, syndicats, entreprises concurrentes, ...)

Ceci est illustré dans le diagramme situé à la fin du résumé.

Les managers doivent prendre conscience des interactions avec l'extérieur et des contraintes potentielles qui s'y rattachent.

L'approche systémique reconnaît que l'entreprise ne fonctionne jamais en vase clos, sa survie requiert une interaction efficace avec son environnement (conditions économiques, état du marché, activités politiques, progrès technologiques et évolutions des mœurs).

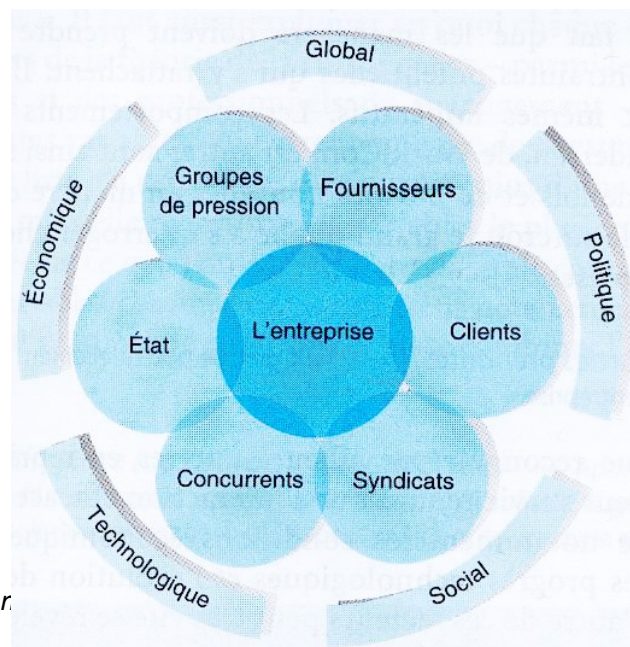
C. Théorie de la contingence

Cette théorie reste l'approche dominante. Elle dit qu'une seule bonne manière de faire n'existe pas. Tout dépend des circonstances. Cela ne veut pas dire que tout équivaut. Pour chaque cas précis, il y a des solutions qui correspondent mieux mais pas une solution meilleure pour tous les cas.

Il y a 4 variables contingentes fondamentales :

- Taille de l'entreprise : l'effectif de l'entreprise influence beaucoup le travail des managers. Plus il est important, plus les problèmes de coordination s'intensifient.
 - Qualification des technologies : pour exercer son activité, l'entreprise exploite une technologie.
 - Incertitude environnementale : une méthode qui fonctionne à la perfection dans un environnement stable et prévisible peut se révéler totalement inappropriée au sein d'un environnement changeant et imprévisible.
 - Particularités individuelles : les individus sont différents les uns des autres. Ces différences sont importantes quant au choix des managers en termes de techniques de motivation, de style de leadership et de définition de postes.
- La bonne compréhension des contraintes permet de trouver les bonnes solutions.

L'entreprise et son environnement :



Chapitre 2 : Les métiers du manager

Aujourd'hui, les managers sont des hommes et des femmes de 18 à 80 ans. Ils sont à la tête de multinationales, de petites et moyennes entreprises, de structures administratives et de services publics, d'hôpitaux, de musées, d'écoles, d'associations, de coopératives,... Le manager se rencontre à différents niveaux de la hiérarchie, tant dans les hautes sphères de la responsabilité et du pouvoir qu'au milieu de la pyramide organisationnelle, voire directement en contact avec le personnel.

1. Qui sont les managers et où travaillent-ils ?

Les managers travaillent dans des **organisations**, c'est-à-dire « *des ensembles de personnes rassemblées dans un but précis, en vue d'atteindre des objectifs par une division du travail et des fonctions, ainsi que par des modalités de coordination définies* ».

Les trois points communs à toute organisation sont (doc 2.1):

- **Des objectifs** précis inhérents à celle-ci
- **Un personnel**, un ensemble de personnes qui prennent des décisions pour fixer ces objectifs et accomplissent une série de tâches relatives à la réalisation de ces objectifs
- **Une structure** selon laquelle sont réparties ces personnes et qui définit les comportements de ces dernières

Les managers se distinguent des autres travailleurs de l'entreprise (ou organisation) en ce qu'ils occupent un poste d'encadrement ou de direction (ce qui ne les empêche pas d'effectuer certaines tâches tout comme les personnes qu'ils dirigent).

Les managers ont une certaine responsabilité de supervision du travail des autres, ils dirigent les activités de leurs employés et autres responsables de niveau inférieur.

Ils se répartissent généralement en 3 catégories (doc 2.2) :

- **les cadres dirigeants** sont chargés de prendre des décisions sur la direction de l'organisation et d'instaurer des règles s'appliquant à tous les membres.
- **les cadres intermédiaires** occupent des niveaux de management qui oscillent entre le terrain (surveillant) et les hautes sphères.
- **les agents de maîtrise** qui sont les surveillants, chefs d'équipe ou coordinateurs.

2. Qu'est-ce que le management et que font réellement les managers ?

Le terme **management** désigne « *le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante, via et avec autrui* ».

Processus : correspond aux activités fondamentales d'un manager.

Performance : se réfère au fait d'effectuer une tâche correctement, à la maîtrise de la relation entre les ressources et le rendement, le tout en cherchant à minimiser le coût du processus.

Efficacité : mesure se référant au fait d'effectuer les tâches qui s'imposent, d'atteindre des objectifs.

Les concepts de performance et d'efficacité sont inter-dépendants, bien que de sens distincts. Il est parfois plus aisé d'être efficace en faisant fi des performances, ou l'inverse. Ainsi, un management digne de ce nom doit permettre, ET de parvenir à ses fins (efficacité), ET de le faire de façon rentable (performance). (Voir doc 2.3 p31)

Le processus de management

Les 5 principales activités exercées par les managers sont énoncées par Henri Mintzberg comme étant les suivantes : **prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler**.

Voire, selon H. Koontz et C. O'Donnell, **prévoir, organiser, embaucher, diriger et contrôler**.

Les ouvrages les plus répandus sur le sujet retiennent généralement les 4 concepts de planifier, organiser, diriger et contrôler. (Doc 2.4)

Le manager se doit donc de mener ces activités inter-dépendantes de front, d'identifier les buts de l'entreprise et de trouver les moyens d'y parvenir.

La **planification** englobe « *la définition des objectifs, la définition d'une stratégie globale pour les atteindre et la mise au point d'un ensemble de plan d'intégration et de coordination des activités* ». C'est en identifiant les objectifs que les actions restent censées et ne s'écartent pas de l'essentiel.

Les managers doivent proposer une *structure*, une organisation. Ils définissent les tâches qui seront exécutées, les personnes qui s'en chargeront, comment regrouper les missions, qui rendra des comptes, à qui et à quels niveau les décisions seront prises.

Les organisations se composent d'individus que le manager doit diriger et coordonner en fonction des activités à mener et des objectifs à atteindre. Cette activité de direction (*leadership*) consiste à motiver les employés, administrer les activités des autres, choisir le canal de communication le plus probant et résoudre les conflits entre membres.

Enfin, un *contrôle* est nécessaire pour surveiller les performances de l'organisation. Celles-ci doivent être confrontées aux objectifs fixés. Il revient au manager de remettre l'organisation sur les rails en cas d'écart constaté. C'est cette méthode de pilotage qui constitue le processus de contrôle.

Mintzberg, après une révision des théories managériales de Fayol dans les années 1960, recense 10 rôles essentiels que doivent assurer les managers (voir doc 2.5 p35). Ils appartiennent à trois grandes catégories : les relations inter-personnelles, le traitement d'informations et la prise de décision.

Quelle que soit la place des managers dans la hiérarchie, les divergences entre ceux-ci ne tiennent pas à l'activité en soi, mais sont plutôt question de degré et d'intensité. En effet, plus l'on monte dans la hiérarchie, plus les managers se livrent à des activités de planification et moins ils exercent de contrôle sur les autres membres (voir doc 2.6). A tous niveaux, les dirigeants réalisent des tâches de planification, d'organisation, de direction et de contrôle; cependant, le temps consacré à chaque activité et leur contenu n'est pas toujours identique.

Le travail d'un dirigeant reste globalement le même dans des entreprises à but lucratif et à but non lucratif pour des tâches génériques telles que la prise de décision, la définition d'objectifs, la création de structures opérationnelles, l'embauche et la motivation du personnel, la garantie de légitimité pour l'organisation ou encore la recherche d'un soutien politique interne afin d'appliquer les programmes. Cependant, certaines différences telles que le mode d'évaluation des performances méritent d'être soulignées.

Le résultat financier est un outil de mesure sans équivoque des capacités, alors que les organisations à but non lucratif ne disposent pas d'un tel étalon. Les managers de ces dernières ne peuvent cependant pas ignorer la dimension financière et doivent aussi générer des liquidités, ne serait-ce que pour survivre.

En bref, que l'on soit dans une organisation à but lucratif ou non, les managers sont pareillement impliqués dans les tâches de planification, d'organisation, de direction et de contrôle.

Maintenant, le travail d'un manager est-il différent selon que celui-ci opère dans une multinationale ou une PME ?

PME : « *Toute entreprise indépendante et poursuivant un but lucratif, employant moins de 500 personnes* ».

Une part importante du temps d'un manager d'une PME est consacrée à des actions tournées vers l'extérieur : réunions avec des clients, négociations financières avec les banques, recherche de nouveaux débouchés et incitation au changement. Dans les grandes organisations en revanche, les managers seront davantage tournés vers l'intérieur, afin de décider quelles unités doivent obtenir quelles ressources et dans quelle quantité.

Le profil d'un manager de PME est donc plutôt généraliste. Il doit jongler entre les activités d'un P.D.G. de multinationale et avec celles d'un agent de maîtrise. Dans les entreprises plus modestes, la structure et l'aspect formel de ce poste ont tendance à s'émousser, la planification perd de son rituel soigneusement orchestré, la hiérarchie se révèle moins sophistiquée et le contrôle s'appuie plutôt sur l'observation directe que sur des systèmes informatisés et complexes.

Ainsi, les managers de PME et de multinationales remplissent la même mission, seuls varient l'approche et le temps consacré aux différentes tâches.

Les concepts du management semblent être globalement les mêmes dans le monde occidental, dans les pays industrialisés, démocratiques et inscrits dans une économie de marché. Cependant, il semble bien qu'il est nécessaire de les adapter afin qu'ils soient applicables tout aussi efficacement dans un pays dont le contexte économique, politique, social et culturel est totalement étranger au notre.

Dans un monde comme celui d'aujourd'hui, en continuel changement, les organisations doivent s'y adapter continuellement pour évoluer. Diriger en situation de chaos est devenu la règle en la matière et pour réussir, les managers doivent analyser les évolutions rapides qui les entourent et faire preuve de souplesse afin d'adapter aussi leurs pratiques.

Les compétences attendues des bons managers sont, outre les quatre activités fondamentales communes à tous les niveaux, tailles et types d'organisations, sont

regroupées sous deux catégories : les compétences génériques et les compétences spécifiques. (doc 2.8)

La catégorie des **compétences génériques** regroupe:

- Les compétences conceptuelles : capacité mentale d'un manager à coordonner l'ensemble des intérêts et activités de l'organisation.
- Les compétences interpersonnelles : capacité d'un manager à travailler en équipe, comprendre autrui, servir de mentor et motiver, tant au niveau individuel que collectif.
- Les compétences techniques : capacité d'un manager à employer des outils, des procédures et des techniques propres à un domaine spécialisé.
- Les compétences politiques : capacité d'un manager à s'assurer une base de pouvoir et à établir les contacts opportuns.

La catégorie des **compétences spécifiques** regroupe :

- Le contrôle de l'environnement de l'organisation et de ses ressources : capacité de prendre les devants et d'anticiper les changements environnementaux. Il est aussi question de fonder les décisions sur une connaissance précise et actualisée des objectifs à atteindre
- Organisation et coordination : capacité du manager à répartir son temps entre des tâches et assurer une coordination des relations indépendantes.
- Gestion de l'information : capacité à utiliser les canaux d'information et identifier les problèmes, comprendre l'évolution de l'environnement et prendre les décisions appropriées.
- Recherche de croissance et de développement : les managers visent leur développement personnel tout comme celui des employés grâce à un apprentissage continu.
- Motivation du personnel et gestion des conflits : capacité du manager à pousser les employés à faire le travail et à effacer les différends pouvant miner leur implication.
- Résolution de problèmes stratégiques : capacité du manager à assumer la responsabilité de ses décisions et vérifier que leurs subalternes utilisent à bon escient leurs compétences de décideurs.

3. Etudier le management, pour quoi faire ?

Le management offre une vision intéressante de nombreux aspects organisationnels du quotidien. De plus, la vie professionnelle constitue un monde où les compétences managériales constituent une ressource-clé, que l'on occupe ou non un poste à responsabilités. Le fait même d'entrer dans le monde professionnel conduit chacun à s'intégrer tôt ou tard dans une organisation. Il apparaît donc comme essentiel d'apprendre à composer en toutes circonstances efficacement avec les autres acteurs.

4. Quelles relations entre le management et d'autres disciplines ?

Le management n'existe pas hors contexte et ses pratiques sont directement influencées par des études dans des domaines tels que :

- l'anthropologie :

Explique le fonctionnement des êtres humains et leurs activités. Permet de mieux cerner les différences de valeurs, de principes, d'attitudes et de comportements entre les habitants de divers pays travaillant dans des organisations distinctes. Les concepts de ces disciplines sont de même particulièrement utiles à la compréhension des cultures organisationnelles.

- l'économie :

Porte sur l'affectation et la répartition des ressources rares. aide à saisir l'évolution de la conjoncture et le rôle de la concurrence et des économies de marché dans un contexte global. De la même façon, comprendre le libre-échange et le protectionnisme est essentiel à tout manager se positionnant sur le marché mondial.

- la philosophie :

Examine la nature des choses, notamment l'éthique et les valeurs. L'éthique établit les normes s'appliquant à la conduite humaine et porte directement sur la raison d'être des organisations. Les systèmes éthiques de Locke, Calvin et Adam Smith ont dessiné en partie les organisations d'aujourd'hui en offrant une base d'autorité, en associant des récompenses aux performances et en justifiant l'existence des affaires et d'une structure corporative. La philosophie constitue aussi pour le manager un champ de réflexion essentiel touchant aux finalités de son action, à sa raison d'être en tant que sujet, dans une organisation elle-même porteuse de significations pour celles et ceux qui y travaillent.

- les sciences politiques :

Le politique est défini comme l'étude du comportement des individus et des modes de régulation des groupes dans un environnement institutionnalisé de pouvoir. L'apport de cette discipline apparaît essentiel pour la compréhension de concepts-clés tels que la structuration et la résolution des conflits, l'attribution du pouvoir et les jeux de pouvoir, ou plus généralement la compréhension des stratégies organisationnelles, tant d'un point de vue individuel que collectif.

- la psychologie :

Cherche à évaluer, expliquer et parfois modifier le comportement des êtres humains. Le travail d'approche des psychologues permet aux managers de mieux saisir les besoins de leurs clients et de leurs employés, en constante mutation. Les cours de psychologie servent, outre à mieux assimiler les notions classiques de perception, de motivation, d'autorité, de confiance, de conflit, de communication, etc. à mieux faire comprendre au manager comment ses collaborateurs traitent l'information et construisent à partir d'elle le monde dans lequel ils agissent.

- la sociologie :

Étudie les interactions sociales et culturelles entre acteurs individuels et collectifs. Il s'agit de l'étude de personnes par rapport à leurs semblables et certains concepts ou problématiques de la sociologie apparaissent comme importants pour les managers. Les réponses à des questions de types sociologiques seront déterminantes pour opérer des choix stratégiques.

Chapitre 3 : Management, la nouvelle donne

Du bon usage des TIC dans l'entreprise

Question : Quel est l'impact réel des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) sur le travail des salariés ?

Le changement mis en œuvre dans les entreprises ne peut s'envisager qu'en lien avec l'ensemble des nombreuses mutations que connaît le management contemporain.

Aujourd'hui, dans la gestion des entreprises, il y a 3 événements qui ont changé la manière de concevoir l'organisation des entreprises.

- ❑ **La libéralisation des mouvements de capitaux** (cela ne s'est pas fait en une fois. Elle s'est faite en Europe en 1990)
- ❑ **La technologie**
- ❑ **Le système japonais de production** (années 80)

Ce sont des données qui ont profondément marqué les priorités qui s'imposent dans l'organisation.

« A l'heure actuelle, les entreprises qui réussissent (telles que Carrefour, FedEx) sont celles qui disposent d'une structure allégée et qui démontrent rapidité et flexibilité. Ces entreprises misent avant tout sur la qualité, organisent le travail en équipes, créent des environnements de travail marqués par la responsabilité des acteurs et l'exigence éthique face au client, minimisent la surcharge hiérarchique et affichent de réels talents d'entrepreneurs au moment d'affronter les changements.(p.52) »

❑ La libéralisation des mouvements de capitaux

Avant les années 80, il y avait, au niveau politique, Ronald Reagan aux USA et Thatcher en Angleterre. En Europe on était toujours dans la reconstruction.

Avant les années 90, on ne pouvait pas investir n'importe où et il y avait un coût de transaction dans la circulation de l'argent.

En '90, les entreprises peuvent faire circuler leur argent sans coût et comme ils veulent : l'argent est devenu plus mobile.

Avant, si on avait de l'argent, et qu'on était en Belgique, on achetait des actions belges. Le choix en investissement était donc limité.

Avec la libéralisation : on va à l'endroit où les entreprises sont les plus rentables c'est-à-dire où il y a une rentabilité à la moyenne du secteur ou au-dessus. Les entreprises sont poussées à être plus rentable pour le facteur capital.

Question : comment être parmi les plus rentables ?

- nouveaux marchés, nouvelles inventions,...
- diminuer au maximum tous les coûts, notamment grâce au système japonais de production.

Ex : General Motors a licencié ses employés. Ses coûts sont donc devenus plus faibles et donc plus rentables. Le cours à la bourse augmente donc.

Conséquences : Les entreprises sont coincées entre la technologie et la libéralisation. Pour s'en sortir, elles sont obligées de se braquer sur les coûts, sur la rentabilité (comment faire pour baisser les coûts ?)

1. En quoi le monde économique a-t-il changé ?

Le constat actuel : Le contexte évolutif exige une grande capacité d'adaptation. Les organisations peu actives et repliées sur leurs traditions perdent peu à peu du terrain.

En découplant l'histoire des sociétés en périodes, Alvin Toffler, futurologue, est arrivé à la conclusion que la civilisation moderne a connu 3 vagues successives, chacune ayant apporté un impact sur les organisations :

a. 1^{ère} vague : liée à l'agriculture (jusque dans les années 1890)

Dans les années 1890, environ 90% des activités humaines découlent de l'agriculture. Les individus étaient leurs propres patrons et ils avaient la responsabilité de réaliser une série de tâches. Leur réussite étant conditionnée par leur niveau de production.

b. 2^{ème} vague : liée à l'industrialisation (+- 1900 aux années 60)

Le monde du travail a quitté les champs pour des organisations structurées. Les travailleurs ont évolué dans des lieux de travail aménagés et officiels, usines ou bureaux, caractérisés par une production de masse, des tâches spécialisées et des relations d'autorité. Un nouveau groupe d'employés émerge : les ouvriers payés pour exécuter une tâche routinière. Depuis la seconde guerre mondiale, c'est le secteur primaire qui prime.

c. 3^{ème} vague : liée aux technologies de l'information (depuis le début des années 70)

L'information a fait passer la priorité de l'industrie aux services. Cette vague a considérablement réduit le nombre d'emplois peu qualifiés en production, en faveur de postes occupés par des employés très qualifiés, des spécialistes, des techniciens et autres travailleurs du savoir.

Ces 3 vagues ont considérablement marqué la société et affecté par là même la façon de faire des affaires (voir doc ci-dessous sur l'économie évolutive). Les marchés internationaux, les avancées technologiques, le commerce électronique, l'évolution de la composition de la main-d'oeuvre, entre autres, ont débouché sur de nouveaux problèmes organisationnels.

<u>Ancienne économie</u>	<u>Nouvelle économie</u>
Les frontières nationales restreignent la concurrence	Les frontières nationales sont sans grande signification lorsqu'il est question de délimiter la sphère d'activité d'une organisation
La technologie renforce des hiérarchies rigides et limite l'accès à l'information	L'évolution technologique en termes de mode de création, de stockage, d'utilisation et de partage des informations rend celles-ci plus accessibles
Les offres d'emploi concernent des contrats d'ouvriers	Les offres d'emploi s'adressent aux travailleurs du savoir
La population est assez homogène	La population se caractérise par sa diversité culturelle
Les affaires se déroulent de façon détachée de l'environnement	L'économie accepte ses responsabilités sociales
L'économie est portée par de grandes firmes	L'économie est portée par des entreprises de taille modeste
Les clients obtiennent ce que les entreprises choisissent d'offrir	Il revient aux clients de mener les affaires

2. A quoi ressemble un marché mondial ?

La mondialisation des échanges constitue l'une des évolutions de l'environnement à laquelle les managers ont dû apprendre à faire face. Le management n'est plus limité par le cadre de ses frontières. Les entreprises sous-traitent, fabriquent, vendent ou achètent à l'étranger processus d'exportation.

Le monde est donc devenu un véritable **village mondial** = *concept d'un monde sans frontières de production et de commercialisation de biens et de services à travers la planète*. Les managers doivent s'adapter à des cultures, des systèmes et des techniques étrangers aux leurs.

Dans milieu des années 60 apparaît concept de **multinationales** = *entreprises qui opèrent simultanément dans 2 pays (ou plus) où elles installent des filiales locales, mais leur quartier général se situe dans le pays d'origine de l'entreprise*.

Elles ont connu une croissance rapide *via* le commerce international (ex : l'Oréal, Danone).

L'expansion des marchés a augmenté la portée et les objectifs de multinationales, ce qui a donné lieu à des organisations plus génériques qualifiées **d'entreprises transnationales** = *entreprises opérant simultanément dans plusieurs pays et décentralisant la prise de décision (les décisions sont prises au niveau local)*. Les stratégies marketing et les produits sont adaptés à la culture locale. Ex : Nestlé.

Enfin, on trouve des **organisation sans frontières** = *grandes firmes renommées s'efforcent de globaliser leurs structures de management en abandonnant des structures internes qui dressent des barrières géographiques artificielles*.

Pourquoi les entreprises deviennent-elles multinationales ?

Il y a 2 raisons

- **la répartition des risques**

Depuis le boom de la mondialisation, comme tout est +/- connecté, il y a moins de risque maintenant qu'avant.

Si on est actif dans différent endroit du monde, quand on fera les comptes, on peut voir là où ça était et où ça moins bien était.

- **profiter des avantages comparatifs entre les pays (au niveau de la fiscalité – problème de prix de transfert- et du coût de travail)**

Les multinationales ont un pouvoir par rapport aux autorités politiques. Elles ont une capacité de manœuvre qui leurs permettent de payer les impôts où elles veulent du fait qu'elles sont des multinationales.

C'est ce déséquilibre qui incite les entreprises à devenir des multinationales.

2.1. En quoi la mondialisation affecte-t-elle les organisations ?

Quand la direction d'une entreprise (quelle que soit sa taille), décide de se positionner sur le marché mondial, elle passe en général par 3 étapes.

Etape 1 Réponse passive	Etape 2 Embauche initiale manifeste	Etape 3 Opérations internationales établies
<p>Les dirigeants exportent des produits à l'étranger ; démarche passive d'implication internationale supposant une prise de risques minime et peu d'efforts pour conquérir les marchés.</p>	<p>Les dirigeants s'engagent clairement dans la vente des produits à l'étranger ou leur fabrication dans des usines locales. L'entreprise n'est pas physiquement présente à l'extérieur de son pays.</p>	<p>Cette étape suppose un engagement bien plus important sur les marchés internationaux et l'adoption d'une stratégie commerciale agressive. Le managers disposent de plusieurs options.</p>
<p>exportation à l'étranger ►</p>	<p>Embauche de représentants à l'étranger (pr la vente) ou accords avec des fabricants locaux (pr la production des produits) ►</p>	<p>Filiale étrangère* Joint-ventures* Licences/franchises*</p>

(*) Les managers peuvent choisir d'accorder :

- une licence/ franchise à une autre entreprise afin d'autoriser celle-ci à utiliser la marque, la technologie ou des spécifications du produit (ex : Pizza HUT)
- le concept de joint- ventures implique un engagement majeur, car 2 entreprises (l'une nationale, l'autre à l'étranger) partagent le coût de développement de nouveaux produits ou la construction d'unités de production sur un territoire étranger. Il s'agit dans ce cas d'**alliances stratégiques** à travers des partenariats offrant un moyen rapide et bon marché d'acquérir une envergure internationale (il ne s'agit en aucun cas de fusion). Les 2 firmes sont actionnaires d'une 3^{ème}. C'est important si on veut s'implanter à l'étranger.
- Des filiales à l'étranger qui peuvent dépendre d'une multinationale (avec contrôle national), une entreprise transnationale (avec contrôle étranger) ou d'une organisation sans frontières (avec contrôle global).

2.2 Quel est l'effet de la mondialisation sur les managers ?

Grâce à l'expansion du capitalisme de nouveaux marchés s'ouvrent. De nouvelles ressources en main-d'œuvre bien formée deviennent mobilisables par les organisations internationales : le potentiel de biens, de travailleurs et de capitaux peuvent voyager par-delà les frontières.

Toute la difficulté pour les dirigeants consiste à accepter ces différences culturelles et à trouver comment rendre les interactions possibles.

Les tentatives de compréhension des réussites ou des échecs des entreprises internationales ne peuvent être envisagées que dans un contexte socio-économique global.

La réussite d'une entreprise peut s'expliquer par une série de pratiques de management, provenant chacune d'un environnement des affaires distinct.

Ex :

- le statut des responsables ne peut être considéré de la même façon d'un pays à un autre.

Ex : En France et au Japon la puissance relative à une position liée à l'ancienneté sera encore plus forte ; on parle alors de position assignée.

Aux USA, le statut des managers correspond davantage aux résultats que les individus ont obtenus ; on parle alors de position conquise.

- les lois de chaque pays

Ces facteurs sont susceptibles d'influencer fortement la conduite des opérations à l'étranger. Les organisations ne peuvent donc plus aborder l'environnement global des affaires d'un point de vue unique, mais elles sont tenues d'accepter les dimensions culturelles de chaque pays, voire de capitaliser sur celles-ci.

L'analyse proposée par Hofstede porte sur les valeurs liées au travail. On essaye de comprendre les différences culturelles car on ne fonctionne pas de la même manière en Europe et en Afrique. Cette typologie révèle que les managers comme les employés se distinguent selon 5 indicateurs de culture nationale :

a. distance hiérarchique

Dans quelle mesure une nation accepte-t-elle la répartition inégale du pouvoir au sein des institutions et des organisations ?

b. individualisme/ collectivisme

Dans quelle mesure les personnes préfèrent-elles agir en tant qu'individus ou comme membres d'un groupe ?

c. masculinité/ féminité

Quelle est l'importance accordée aux valeurs affirmation de soi, compétition, gain d'argent, compétition, intérêt pour le bien-être d'autrui, aux relations humaines, à la sensibilité ?

d. aversion pour l'incertitude

Dans quelle mesure une nation préfère-t-elle les situations structurées aux situations incertaines ou chaotiques ?

e. orientation temporelle

Les nations préférant une orientation temporelle vers le long terme sont tournées vers l'avenir et privilégient économies et persistance. Une orientation temporelle sur le court terme se caractérise par le privilège accordé au passé ou au présent et prône le respect des traditions et des obligations sociales.

Cette typologie va influencer la manière dont on va gérer le personnel avec lequel on travaille.

□ La technologie

3. la technologie est-elle vraiment un facteur clé du management ?

Aujourd'hui pour obtenir des informations sur les performances de votre service par rapport aux normes de production, c'est presque immédiatement, depuis l'ordinateur, est en outre personnalisées en fonction du besoin, qu'on les recevra.

Des progrès technologiques telles que les bureaux informatisés, les microprocesseurs et les réunions virtuelles, entraînent un gain de productivité et permettent de dégager et de conserver un avantage concurrentiel.

Technologie = (ici) *l'ensemble des équipements, des outils et des méthodes de production conçus pour travailler plus efficacement.*

Une **avancée technologique** marque *l'intégration d'une technologie à un processus de transformation des ressources en rendement.*

La technologie a permis :

- de remplacer l'intervention humaine par un équipement électronique et informatique, améliorant ainsi le processus de production. (*ex : les chaînes d'assemblage de Mercedes sont en partie robotisées*)
- de mieux servir les clients
- d'intervenir dans d'autres secteurs que l'industrie (*ex : le secteur bancaire avec les distributeurs automatiques qui ont remplacé les guichetiers*)
- d'avoir des informations de meilleure qualité c'est-à-dire à la fois plus fiables et plus utiles (*ex : on peut connaître instantanément l'état des stocks et la logistique des entrepôts, d'où gain d'efficacité*).

3.1 Quels avantages offrent les technologies de l'information ?

Le **coût de transaction** (= *coût que l'on supporte pour faire la transaction*) est dérisoire grâce aux NTIC. Trouver de l'information et se mettre en contact avec les gens ne coûtent plus rien.

Ex: une PME américaine a pu, grâce à l'informatique moderne, entrer en contact avec une entreprise de fabrication de drapeaux à Valenciennes.

Les entreprises qui ne font pas l'effort d'introduire des NTIC dans leurs sociétés ne pourront jamais être contactées. Tous les secteurs sont surtout marqués par cette diminution des coûts de transaction. Ce qui change l'aspect marketing.

Toute avancée se ressent aussi dans le mode de gestion des organisations :

- Ex : la société Dell Computer a conçu sa nouvelle usine sans espace de stockage
- les technologies de l'information permettent aux entreprises d'acheter des pièces de rechange sur Internet (*ex : General Electric, ce qui lui permet d'économiser plusieurs millions de dollars*)
- elle permet aussi d'offrir une liberté géographique et temporelle à tous les collaborateurs de l'entreprise grâce à des outils tels que les ordinateurs portables, télécopieurs, connexions à haut débit, intranet,...

Les conséquences d'une telle révolution :

- elle exige davantage de compétences (savoir lire et comprendre les manuels des logiciels et des machines, des revues techniques et des rapports d'activité) de la part des candidats au poste de travail concerné
- le terrain où s'exerce la concurrence a tendance à se niveler
- toute organisation (peu importe sa taille et sa position sur le marché) est aujourd'hui à même d'innover, de commercialiser rapidement des produits et de satisfaire les demandes de ses clients (*ex : négocier personnellement et en ligne des titres de bourses*)
- la prolifération d'activités sur Internet, désignés par le terme « e-organisations ».

3.2 Qu'est-ce qu'une e-organisation ?

D'abord il faut faire la différence entre **e-business** et **e-commerce**.

e-commerce (ou commerce électronique) = toute transaction informatique se produisant lorsque des données sont traitées et transmises via Internet.

Ce sont toutes transactions commerciales (ex : les ventes en lignes) rendues possibles par la création de sites Web, où les entreprises vendent, obtiennent un paiement et honorent des commandes, relèvent de l'e-commerce.

La relation à la clientèle s'en trouve bouleversée. Cette pratique est en plein essor.

Toutefois, 90% des ventes sont réalisées entre entreprise (Business-to-Business)

Ex : Intel vend des puces à Compacq, Goodyear approvisionne Ford

e-business = toute la panoplie d'activités nécessaires à une entreprise basée sur Internet : le développement de stratégies de gestion, l'amélioration de la communication entre employés, clients et fournisseurs et la collaboration avec des partenaires pour s'entendre par voie électronique sur les phases de conception et de production.

Une e-organisation = une organisation (ex : une entreprise, hôpital, école, musée, administration...) qui applique des concepts d'e-business à son fonctionnement.

Les e-organisations influencent les 4 composantes du processus de management :
La planification, l'organisation, la direction, le contrôle

Pour bien comprendre la notion d'e-organisation, il est nécessaire de clarifier les liens entre : Internet, les intranets, les extranets (3 concepts complémentaires).

- L'Internet : c'est un réseau mondial d'ordinateurs interconnectés
- Les intranets : ce sont des réseaux privés d'organisations
- Les extranets : ils correspondent à des intranets étendus, uniquement accessibles par les employés et les intervenants externes autorisés (ex : clients, fournisseurs, partenaires d'affaires,...)

Une e-organisation se caractérise par son degré d'utilisation de liaisons au réseau globale (Internet) et aux réseaux privés (intranet et extranet).

<u>Liaisons intranet et extranet</u> Intenses Faibles Faibles Intenses	B Entreprises modernes ayant fréquemment recours aux intranets et aux extranets	D e-organisation véritables ayant intégré le réseau mondial et des réseaux privés (ex : eBay, Amazon.com, Wal-Mart)
	A Entreprises traditionnelles (ex : petits détaillants, sociétés de services) Nb : la plupart des e-organisation appartiennent à l'heure actuelle à cette catégorie	C Entreprises qui ont développé de petites structures d'e-commerce

liaisons Internet

Internet a fait naître des milliers d'activités et a changé le mode de fonctionnement des entreprises. Cependant, il en a conduit plusieurs à la faillite.

D'une part, l'utilisation du réseau par les particuliers et les membres des organisations ne cesse d'augmenter chaque année.

D'autre part, grâce à l'évolution technologique (et une fois que les managers auront appris à gérer les spécificités d'une e-organisation) les experts s'accordent sur le fait qu'une reprise aura bien lieu.

3.3 En quoi la technologie modifie-t-elle le travail d'un manager ?

Les technologies de l'information ont principalement permis aux managers de réaliser de façon plus efficace les 4 activités de base (la planification, l'organisation, la direction, le contrôle).

La mission de ce dernier a en effet changé essentiellement grâce à l'amélioration du fonctionnement interne des entreprises *via* la technologie.

L'équipement nouvelles technologies permet aux managers d'obtenir rapidement des informations : il leur est plus facile de concevoir des plans, de prendre des décisions immédiates, de mieux définir les tâches que chaque employé doit faire et de contrôler les activités.

La technologie affecte aussi le mode de travail :

Du fait des progrès technologiques, les managers peuvent surveiller leur personnel à distance et le besoin de relation directe face-à-face est moins crucial. Grâce aux possibilités actuelles offertes par *le télétravail* (le travail se fait là où est installé leur ordinateur), les employés peuvent se trouver n'importe où, ce qui évite aux employeurs d'avoir à s'installer forcément près de la main-d'œuvre comme auparavant.

De plus le télétravail permet, par exemple, à une compagnie d'assurances ou une société d'informatique de recruter une équipe dans une autre région ou d'un autre pays (Pays de l'est ou Maghreb) mais sans pour autant ouvrir de nouveaux bureaux. Il suffira de les équiper d'ordinateurs et d'outils nécessaires pour qu'ils fassent leur travail à plusieurs milliers de Km avant de l'envoyer à l'établissement principal.

Les managers doivent alors relever 2 défis majeurs :

- maintenir une communication à distance efficace avec les employés
- garantir la réalisation des objectifs de performance

Cette décentralisation du travail abolit le face-à-face traditionnel. La mission de contrôle des managers est condamnée à changer pour laisser les employés s'impliquer davantage et prendre les décisions qui les concernent.

Ex : quand le planning d'un projet est défini par une date d'achèvement précise, les managers doivent accepter que les télétravailleurs s'organisent car seul compte le résultat, et non plus les moyens employés.

4. Qu'attend la société des organisations et des managers ?

Les managers sont régulièrement confrontés à des décisions comprenant une dimension de responsabilité sociale : actions caritatives, fixation des prix, relations entre employés, protection de ressources, qualité des produits...

Dans un monde où la concurrence fait rage, peu d'entreprises – en particulier dans le secteur privé- peuvent se permettre une mauvaise presse ou d'éventuelles ramifications économiques supposant une irresponsabilité sociale.

On entend généralement la responsabilité sociale au sens :

- d'optimisation des bénéfices (vision classique ou purement économique) ou
- de recherche d'autre chose que le seul profit économique et financier. Il inclut la protection et l'amélioration du bien-être social (position socio-économique).

4.1. Comment les organisations prouvent- elles leur responsabilité sociale?

La responsabilité sociale = *l'obligation des entreprises, en plus de celles imposées par la loi et le système économique, de poursuivre des objectifs à long terme servant le bien de la société.*

C'est une définition qui érige les entreprises en acteurs moraux : dans leur quête du bien social, elles devraient, selon certains, différencier le bien du mal, le juste de l'injuste.

Pour mieux comprendre la responsabilité sociale, il convient de distinguer : l'obligation sociale et la sensibilité sociale.

L'obligation sociale sert de base à l'implication sociale d'une entreprise.

Elle est remplie si l'organisation se contente d'assumer ses responsabilités économiques et juridiques. Dans ce cas, l'entreprise ne poursuit donc pas des buts sociaux que si ces derniers servent une visée économique.

C'est la conception pure et dure de ce qu'est une entreprise (SHARE HOLDERS) : l'entreprise est là pour générer des capitaux (logique boursière). L'entreprise doit aussi avoir un minimum de responsabilité sociale car si, par ex, elle vend de la nourriture de mauvaise qualité ➔ plus d'achat du consommateur et donc perte.

La responsabilité sociale implique aussi l'obligation éthique de contribuer au bien de la société et d'interdire ce qui peut lui nuire.

La sensibilité sociale désigne cette capacité à s'adapter aux changements du contexte social. La sensibilité est nourrie par les normes sociales, lesquelles peuvent jouer un rôle capital lors de la prise de décisions des managers.

On est dans une conception plus large de ce qu'est une entreprise (STAKE HOLDERS). On considère ici qu'une firme est là pour créer de la valeur qui doit profiter à toutes les personnes qui ont participé à cela c-à-d les actionnaires, travailleurs,...

4.2. Comment les managers deviennent-ils socialement responsables ?

L'éthique = *un ensemble de règles et de principes distinguant une bonne d'une mauvaise conduite*. Ce qui se rapproche du concept de déontologie.

Bien cerner ce qu'est l'éthique peut être difficile en fonction de la vision choisie. La moralité du comportement dépend de divers facteurs : principes de l'individu, valeurs, personnalité, expériences, culture de l'organisation et problème à résoudre. En voici 3 visions :

- Utilitarisme : situation dans laquelle les décisions sont uniquement prises en fonction des résultats ou des conséquences. Le but est de fournir le plus de biens au maximum de personnes.
- Défense des droits : l'avantage de cette vision est qu'elle protège les libertés et l'intimité des personnes. Pour les organisations, en revanche, le problème est qu'elle met un frein à la productivité et à l'efficacité en créant un cadre trop juridique.
- Théorie de justice : situation dans laquelle une personne impose des règles de façon équitable et impartiale.

Pour réduire cette ambiguïté, les **codes d'éthique** (ou codes de déontologie) = *documents officiels répertoriant les valeurs fondamentales d'une entreprise ainsi que les règles d'éthique que les managers et les employés doivent respecter dans le cadre de leur travail*. L'efficacité de ces codes dépend donc surtout de la volonté de la direction à les faire respecter, à les intégrer à la culture d'entreprise et à sanctionner les personnes en faute.

L'idéal serait que ces codes soient suffisamment spécifiques pour orienter les membres de l'organisation dans leur mission tout en restant assez souples pour laisser une liberté de jugement.

5. Qu'est-ce que l'entrepreneuriat ?

L'**entrepreneuriat** := *processus par lequel une personne ou un groupe d'individus mettent en jeu temps et capital à la recherche d'opportunités de marchés, en vue de générer de la*

valeur et de faire prendre de l'ampleur à l'entreprise en innovant, quelles que soient les ressources disponibles.

Les 3 points essentiels sont :

- la recherche d'opportunités de marchés
- l'innovation
- la croissance

Différence entre entrepreneuriat et PME : dans le cas d'entrepreneuriat, les chefs d'entreprise prennent des risques. Une PME ne révèle pas à coup sûr un esprit d'entrepreneuriat par sa taille ; cet esprit est davantage lié à l'innovation et à la recherche de nouveaux créneaux. *Rem : l'innovation n'est pas forcément un progrès techniques. Ex : le maxi-cosi*

5.1. Existe-t-il un processus entrepreneurial ?

Les chefs d'entreprise doivent suivre 4 étapes clés :

a. l'exploration du contexte

Le chef doit faire attention à la conjoncture économique, aux lois et réglementations en vigueur et aux caractéristiques du monde du travail en évolution. Ces aspects du contexte forgent les règles du jeu et déterminent les actions et décisions susceptibles de porter leurs fruits.

b. l'identification d'opportunités de marchés ainsi que d'éventuels avantages concurrentiels

C'est grâce à cette exploration que les chefs d'entreprise se livrent à l'identification

c. le lancement de l'entreprise

Au terme de ces 2 premières étapes, les chefs d'entreprise doivent détecter les problèmes liés à cette aventure avant de passer à cette phase. Il est question d'analyser la faisabilité du projet et de planifier, organiser et lancer celui-ci.

d. gérer l'entreprise

C'est-à-dire gérer les processus, le personnel et la croissance.

La logique entrepreneuriale est de voir les marchés, de trouver une solution et avoir une logique de croissance.

5.2. Quel est le rôle des chefs d'entreprise ?

Un **entrepreneur** est une *personne créant quelque chose de nouveau, de différent, en quête de changement et prenant ses responsabilités devant ce changement.*

Un chef d'entreprise se doit :

a) *d'évaluer le potentiel de son projet avant de gérer la lancement de ce dernier, c'est-à-dire : rassembler des informations en explorant le contexte dans lequel il évolue, de s'interroger sur la faisabilité de l'entreprise, de formuler une mission viable, se pencher sur l'organisation, enfin, passer à la définition des objectifs ainsi que des modes opérationnels*

b) *gérer les divers processus propres à toute activité, c'est-à-dire : prendre des décisions, concevoir des plans d'action, analyser les environnements, internes et externes, mesurer et évaluer les performances, instaurer les changements requis*

c) *se prêter aux activités d'administration du personnel*

d) *élaborer des stratégies de développement, c'est-à-dire : gérer les crises, essayer plusieurs voies de financement, ajouter une valeur au projet, mettre fin éventuellement au projet*

5.3 Les grandes organisations peuvent-elles abriter des entrepreneurs ?

Au sein des grandes firmes, les personnes au profil de chef d'entreprise sont souvent qualifiées d'**intrapreneurs** = *dans une entreprise, personnes affichant un profil de chef d'entreprise à travers les projets qu'ils mettent en œuvre et capables de mener à terme ces projets dans une logique d'essaimage. C'est un entrepreneur en interne. Il réfléchit à la situation.*

L'intrapreneur ne peut jamais reproduire l'autonomie et la prise de risque propres au véritable esprit d'entreprise, sachant qu'il évolue au sein d'une organisation de grande taille. Les intrapreneurs s'en remettent à leur patron et les résultats sont récompensés par des promotions au lieu de leur assurer une indépendance financière.

6. Le travail est-il vraiment une denrée rare ?

Le travail qualifié est-il abondant ou s'agit-il d'une denrée rare ? Les 2 versions sont justes, car les 2 situations cohabitent. Voici l'explication de ce phénomène.

6.1. Pourquoi tant d'organisations licencient-elles ?

- Le phénomène de **réduction des effectifs (ou downsizing)**= *action, dans une organisation, dont l'objectif est d'obtenir un gain de performance via des licenciements massifs. On fait le découpage de chaque activité menée par l'entreprise et on se sépare de quelques activités non rentables mais aussi des services les moins rentables.* Ce phénomène vaut pour tous les pays industrialisés.

Pour faire un downsizing, il faut :

- différentes branches d'activités
- être capable d'avoir une idée de rentabilité de chaque département, donc avoir une comptabilité ABC (Activity Base Costing = calcul des coûts basés sur l'activité).

L'identification des coûts et la rentabilisation (c'est comparer le profit avec les capitaux investis) est très important.

Si on fait du downsizing, on doit se demander si on est encore capable de fournir de l'activité au consommateur et d'en tirer profit.

Avant, tant en Eu qu'aux USA, les organisations obéissaient à une règle simple : en périodes de prospérité on embauche, en périodes de vaches maigres, on licencie.

Depuis la fin des années 80, ce principe ne se vérifie plus pour la plupart des plus grandes sociétés au monde (*ex : chez IBM on licencie*).

Une telle tendance s'explique par le fait que les organisations s'attachent à gagner en flexibilité afin de mieux répondre aux changements et les programmes de qualité engendrent des structures plus plates et modifient le mode de travail, d'où un besoin inférieur en personnel. Mais ce n'est pas pour autant la mort des grandes firmes car nombres de grandes organisations parviennent à concilier taille et souplesse en divisant la structure en petites unités plus flexibles.

- **Externalisation (ou outsourcing)**

Historiquement, l'entreprise avait l'habitude de faire tout elle-même. Début 80, on s'est rendu compte qu'il y a une obligation d'être rentable. On s'est donc centré sur le **corebusiness** c-à-d *qu'on se centre sur ce à quoi on est le plus efficace et ce qu'on sait pas faire, on le fait faire par d'autres* (ça reviendra moins cher). C'est ça le outsourcing. *Ex : dans le nettoyage*

L'outsourcing peut aussi être à l'intérieur du processus de production (= les services annexes) et pas seulement un service externe.

Si une opération suppose une valeur ajoutée pour l'organisation, des postes peuvent être créés. Il s'agira plutôt d'un redimensionnement visant à ligner la taille de l'effectif sur les objectifs à atteindre, ce qui encourage une **externalisation** = *avoir recours à des partenaires externes pour se procurer les produits et services requis*.

Ceci permet de conserver flexibilité et réactivité dans un contexte d'activité en perpétuel changement. L'idée est de créer ainsi des systèmes de réponses souples et rapides.

Comment expliquer le besoin de systèmes de réponses souples et rapides ?

Des milliers d'entreprises du village mondial ont décidé de faire des économies et d'augmenter leur flexibilité en privilégiant les emplois temporaires ou à temps partiels. De là découle la notion de **main-d'œuvre occasionnelle** = *travailleurs à temps partiel, temporaire (intérimaires) ou sur contrat, disponibles pour répondre à des besoins ponctuelles*.

On assiste à engouement pour la main d'œuvre occasionnelle afin de s'adapter rapidement aux changements qui se produisent. Plusieurs facteurs peuvent justifier la nécessité d'ajuster les effectifs : le manque de personnel, possibilités d'exploiter de nouveaux marchés, recherche de talents spécifiques.

Inconvénient de la main d'œuvre occasionnelle : Chaque travailleur occasionnel doit être traité différemment en termes de pratiques et de règles. Les managers doivent aussi veiller à ce qu'ils ne se considèrent pas comme des employés de seconde classe ou sans importance. Les managers doivent prendre conscience qu'il est de leur devoir de stimuler leurs effectifs, tant intérimaires que permanents, et de les impliquer dans leur travail.

Il y a aussi un dilemme éthique concernant cette main-d'œuvre occasionnelle (p.72):

La plupart des avantages allégués tournent autour de l'idée que le travail occasionnel est un choix, alors que ce n'est malheureusement pas toujours le cas. Au sein du village mondial, la main-d'œuvre occasionnelle involontaire sera amenée à grossir dans les prochaines années. Ces travailleurs doivent payer eux-mêmes les avantages que les entreprises donnent à leur personnel (*ex : cotisation de sécurité sociale, la mutuelle, l'équipement de travail, ils n'ont pas de congés payés*).

Pourtant, dans un monde constamment en évolution, les emplois permanents représentent parfois un frein pour le management (options plus limitées et hausse des coûts par ex, alors que l'entreprise doit aussi faire face aux aléas du marché). On peut donc s'attendre à ce que les employeurs aient de plus en plus recours à des travailleurs temporaires pour occuper des postes nouveaux ou vacants.

Pensez-vous que les organisations embauchant des travailleurs occasionnelles qui préféreraient un poste fixe pratiquent une forme d'exploitation ? Selon vous, devraient-elles être obligées par la loi à offrir un minimum d'avantages (congs payés, congés maladie, retraite, assurance-maladie) à ce type d'employés ?

6.2. Les grands pays développés sont-ils menacés par une pénurie de main-d'œuvre ?

Les tendances démographiques montrent qu'une pénurie sévira de nouveau d'ici 10 à 15 ans. Les USA et l'Europe seront affectés en raison du vieillissement de la population et d'un taux de natalité en baisse.

Dans le cas américain, la pénurie annoncée est due à 2 facteurs : le taux de natalité et celui d'occupation.

Fin années 1960 à années 80 : arrivée sur le marché du travail de la génération du baby-boom (personnes nées entre 1946 et 1965). La population active compte 76 millions

d'enfants mais le nombre de nés après 1965 susceptibles de les remplacer après leur retraite est inférieur de 30 millions. Le problème va vraiment prendre toute son ampleur autour de 2010, lorsque ces individus quitteront le marché du travail. Les nouveaux arrivés en provenance d'autres pays ne suffiront pas à pallier cette pénurie.

Cette crise de main-d'œuvre est accentuée par le tarissement de femmes sur le marché du travail. De plus les travailleurs les plus âgés ont de moins en moins envie de prolonger leur carrière.

En période de pénurie de main-d'œuvre, salaires élevés et compensations ne suffiront pas à retenir des employés qualifiés. Les managers devront ainsi appliquer des stratégies sophistiquées de recrutement et de fidélisation et comprendre le comportement humain, au risque de ne pas avoir de candidats.

□ Le management japonais

REM : ce management s'est généralisé surtout dans l'automobile ; mais ce n'est pas encore vrai pour tous les secteurs.

Le fondement de ce système

Normalement on part des stocks de matière 1^{ère} que l'on a en réserve pour la fabrication à la chaîne de voitures qui, une fois finies, doivent rester sur le parking en attendant d'être vendues. Mais le problème est que ces stocks d'encourt (= stock de production) coûtent très cher.

Voulant être plus efficace dans le système japonais, on a éliminé ces stocks :

➔ au lieu d'avoir des **flux poussés** vers le client (càd flux où on part des matières 1^{ère} vers le client), on travaille vers des **flux tendus** : on part des clients pour créer le produit.

Pour lancer l'ordre de production, on attend d'avoir une demande du client. On produit POUR les personnes. Les décisions remontant en sens inverse, on supprime les stocks.

NB : Le « **just in time** » (JIT) : on fait arriver les inputs que quand on en a besoin.

Ce système à changer :

- la manière de coordonner la production
- la réduction des coûts (très peu de temps entre le moment où arrivent les inputs et la fourniture à la personne).

Le problème : la **qualité** (point de vue de la fiabilité).

L'objectif est de gagner sur les coûts en se débarrassant des stocks. Mais il faut de la **qualité totale** (càd avoir un produit sans défaut). Il faut donc trouver des techniques.

Principe : chaque travailleur individuellement se sent responsable et de se fait il doit faire de son mieux. Tout problème vu doit être réglé. Tout le monde est là pour vérifier que tout est parfait. Il y a une énorme cohésion entre les travailleurs. Ils ont tous les mêmes obsessions. La culture d'entreprise et le mode de contrôle permettent d'avoir une qualité totale.

Difficulté :

La réorganisation du travail, créer ces préoccupations de qualité dans chaque individu, cohésion sur les personnes (motivation des personnes)

Conclusion : la révolution est la réduction des coûts grâce au JIT car on ne fait entrer les inputs que quand on en a besoin.

7. comment le client devient-il le centre du processus managérial ?

La maxime de Stew Leonard (« règle1 : le client a toujours raison et règle2 : si jamais le client a tort, lire de nouveau la règle 1. ») régit la démarche des managers actuels, qui comprennent que la réussite à long terme tient essentiellement à la satisfaction du client. Pour mettre en pratique cette théorie, les organisations et leurs dirigeants se sont lancés dans plusieurs activités cruciales, telles que la création d'une culture orientée, des améliorations continues de la qualité et des changements radicaux de production.

Les structures doivent être organisées différemment devant ces clients de plus en plus exigeants et informés.

7.1. Les entreprises peuvent-elles améliorer le service à la clientèle ?

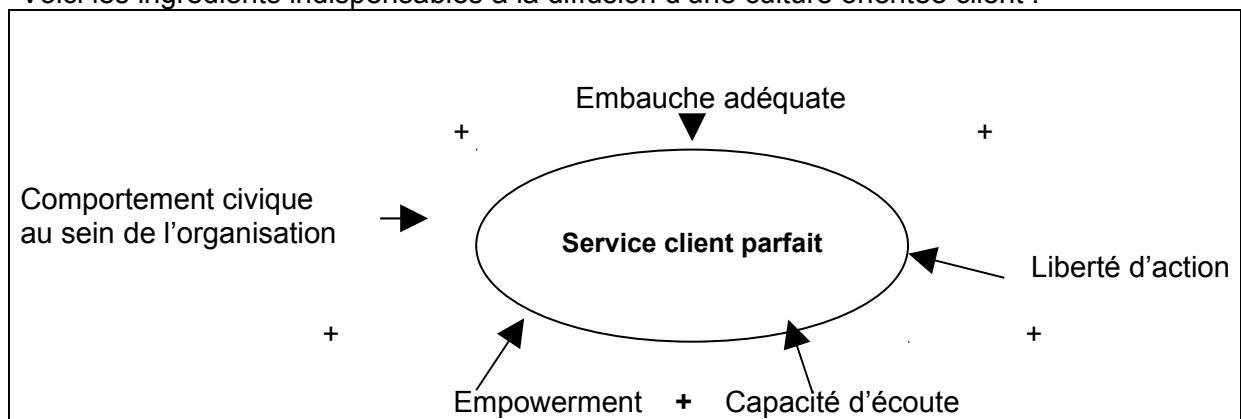
Dans les pays développés, la majorité des employés travaillent dans le secteur tertiaire : les services.

Ces travailleurs ont une interaction importante avec la clientèle. Sachant qu'une organisation n'est rien sans ses clients, les managers doivent veiller à ce que le personnel fasse tout pour les satisfaire : de l'attitude et du comportement du personnel, dépendent ceux des clients, lesquels agissent sur les bénéfices de l'entreprise.

Une entreprise peut faire faillite parce que les employés n'ont pas su satisfaire la clientèle. Les dirigeants doivent par conséquent instaurer une culture réellement orientée client : personnel aimable et poli, disponible, informé, réactif aux besoins exprimés et désireux de faire plaisir.

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

Voici les ingrédients indispensables à la diffusion d'une culture orientée client :



En bref, une culture orientée vers la satisfaction du client est pratiquée par des organisations embauchant des personnes pouvant faire preuve d'une bonne écoute et disposées à dépasser les limites de leur métier pour faire plaisir à leur clientèle. Le rôle de ces employés s'en trouve clarifié et l'atténuation des règles leur procure une liberté de décision et d'action leur permettant de répondre de façon beaucoup plus autonome qu'auparavant aux besoins exprimés.

En quoi la direction est-elle responsable ?

La direction peut entreprendre plusieurs actions afin de développer une culture d'entreprise davantage orientée vers le client.

- **La sélection.** Le point de départ est l'embauche de candidats dont la personnalité et le comportement (ouverture et amabilité) vont totalement dans le sens d'une prestation de services.
- **La formation.** Les organisations ne peuvent pas toujours procéder à une refonte de leur personnel ; elles doivent alors trouver comment faire évoluer les mentalités. Dans ce cas, elles misent sur la formation. L'idéal étant donc de mener des formations régulières pour reformuler et renforcer les objectifs.
- **L'organisation.** Les entreprises doivent accorder plus de contrôle aux employés pour répondre aux attentes des clients, c'est-à-dire procéder à un *contrôle de face-à-face* (= adapter son comportement aux attentes et demandes formules).
- **L'empowerment. (ou responsabilisation)** Responsabiliser les employés afin qu'ils puissent prendre des décisions immédiates.
- **La direction.** Les dirigeants sont des vecteurs de la culture d'entreprise par leurs actes et leurs discours (les critères sont alors les efforts déployés, l'esprit d'équipe, l'amabilité et la capacité de résoudre des problèmes) plutôt que des résultats obtenus.
- **Les récompenses.** Les managers doivent récompenser leur personnel. Les récompenses doivent aussi être pécuniaires et promotionnelles pour les meilleures démonstrations.

7.2. En quoi les organisations montrent-elles un intérêt accru pour la qualité ?

Le phénomène de démarche de perfectionnement continu, adopté tant le secteur public que le secteur privé, a été lancé par un petit groupe d'experts en qualité (comme Joseph Juran ou Edwards Deming).

Perfectionnement continu (ou gestion de qualité) = *engagement de l'organisation à améliorer sans cesse la qualité d'un produit ou d'un service.*

Deming s'est rendu au Japon en 1950 afin de conseiller de nombreux hauts dirigeants sur la façon d'améliorer leur productivité.

La base de ses méthodes de management consistait à analyser à l'aide de statistiques la variabilité des processus de production. Selon lui, une organisation bien gérée grâce au contrôle statistique voyait cette variabilité diminuer et s'assurait une qualité homogène et une quantité prévisible de rendement. Il a ainsi élaboré un programme en 14 points pour transformer les entreprises.

Composantes du perfectionnement continu :

1. priorité au client. Client inclut les personnes internes (employés en contact et au service de la clientèle dans l'organisation) et externes à l'entreprise (les personnes qui achètent les produits ou services).

2. recherche de progrès permanent. La qualité peut toujours être améliorée.

3. amélioration de la qualité dans toutes les activités de l'organisation (le produit fini, les livraisons, la rapidité de réponse aux plaintes, la politesse au téléphone,...).

4. évaluations précises. Le perfectionnement continu s'appuie sur des techniques statistiques pour mesurer chaque variable essentielle au fonctionnement de l'organisation. Les résultats sont comparés à des références pour détecter les problèmes, et identifier la cause et l'éliminer

5. empowerment. Le perfectionnement continu implique les personnes sur le terrain dans le processus d'amélioration(recherche et la résolution des problèmes).

Aujourd'hui, ce programme amplifié correspond à une approche du management en fonction des besoins et des attentes des clients. Celui-ci inclut en effet quiconque appartient, en interne comme en externe, à l'organisation (employés, fournisseurs, acheteurs des produits et services). L'objectif est de créer *une organisation en quête de perfectionnement continu* ou *,en japonais, kaizen*.

La gestion de la qualité prend sa source dans les théories antérieures de management qui défendaient les coûts réduits comme seul moyen d'augmenter la productivité. Cette organisation veut réduire les coûts par des petites choses.

L'inconvenient à chercher uniquement à maîtriser les coûts, comme l'on fait les fabricants américains (General Motors, Ford, Chrysler), conduit à être moins productifs. Les Japonais ont par exemple prouvé qu'il était possible de concilier qualité optimale et coûts réduits. C'est à partir de ce moment que les managers ont compris l'importance de la gestion de la qualité.

A l'heure actuelle, le concept de gestion de la qualité n'est plus aussi populaire que dans les années 80. Néanmoins, le concept, les buts et les outils de la gestion de la qualité (et du perfectionnement continu) demeurent des éléments fondamentaux permettant aux entreprises de réaliser une production efficace et soignée.

7.3. A quel moment les managers doivent-ils penser en termes de changements radicaux et non plus en termes de perfectionnement continu ?

Les méthodes de perfectionnement continu impliquent généralement un changement progressif. Pourtant, nombre d'entreprises opèrent désormais dans un environnement dynamique et évolutif. Une approche sur la durée peut donc signifier un retard d'adaptation.

Le perfectionnement continu est souvent synonyme d'améliorations organisationnelles. Lorsqu'un produit obsolète doit être remplacé par une version améliorée ; un remaniement total est éventuellement préférable, le perfectionnement continu n'intervenant que par la suite.

Exemple : un manager est chargé d'instaurer des changements de conception pour un agenda électronique. En suivant l'approche du perfectionnement continu : le programme d'amélioration supposera des innovations telles qu'une mémoire accrue, d'importantes capacités de stockage ou une batterie de longue durée. Le manager qui a repensé tout le processus de conception a conçu un produit qu'il a appelé assistant personnel sans fil.

8. Vers un management de responsabilisation

Frederick Taylor défendait, il y a près d'un siècle, la division du travail et des responsabilités entre la direction et son personnel.

Les managers devaient se charger de la planification et de la réflexion, tandis que les travailleurs se contentaient de faire ce qui leur était demandé.

Les employés actuels sont plus instruits et formés qu'au temps de Taylor. Ils sont nettement plus experts que leurs supérieurs et donneurs d'ordres. Conscient de cette situation, les managers deviennent des *chefs d'équipe*.

Au lieu de dire aux employés que faire, les managers vont motiver, coacher, encourager et gérer les exceptions. Ils admettent aussi qu'il est possible d'améliorer la qualité, la productivité et l'implication du personnel en repensant les postes et en responsabilisant les

employés : La réussite tient à l'extension du rôle et des missions des employés, et non à une segmentation toujours plus fine des responsabilités.

2 facteurs stimulent cette tendance à la responsabilisation :

- a. la prise de décisions doit être accordée aux individus qui sont directement confrontés aux problèmes (-> rapidité de réaction). Sans cela, les organisations n'ont aucune chance de rester concurrentielles dans le village mondial.
- b. En raison des vagues de licenciements massifs de cadres intermédiaires depuis la fin des années 80, les managers se retrouvent souvent avec beaucoup plus de personnes à diriger qu'avant, ce qui les empêche d'exercer un contrôle absolu sur l'activité de chacun.

Chapitre 5 : La prise de décision

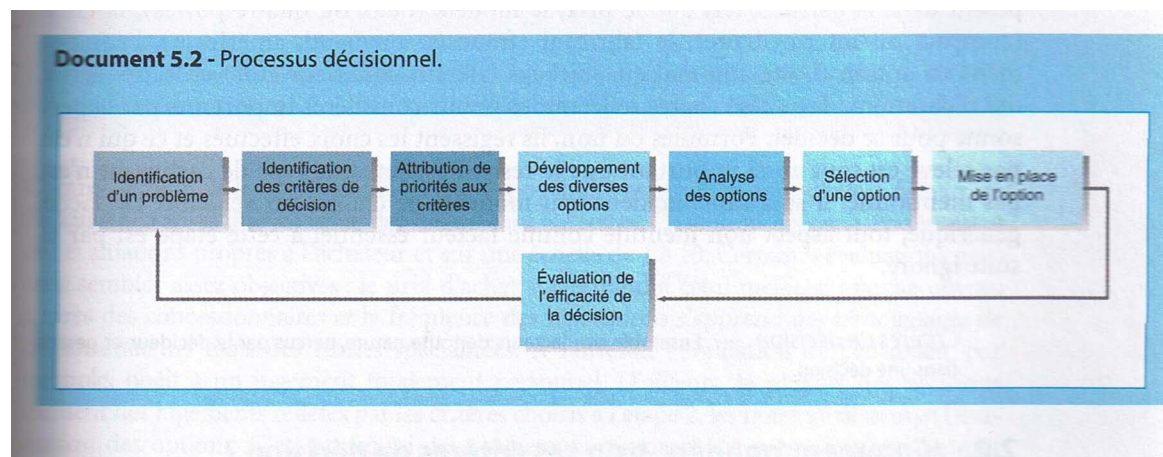
1. Le processus décisionnel

D'une manière simpliste, la démarche décisionnelle se résume par le fait de choisir, d'arbitrer entre différentes options. Il s'agit d'un véritable processus comprenant huit étapes successives.

***Processus décisionnel :** Série de huit étapes successives, allant de l'identification du problème au choix d'une solution et à l'évaluation de son efficacité, dans un contexte de gestion de problème ou de saisie d'opportunité.*

Exemple de décisions de planification :

- *Quels sont les objectifs à long terme de l'organisation ?*
- *Quelles stratégies permettront le mieux d'atteindre ces objectifs ?*
- *Quels doivent être les objectifs à court terme de l'organisation ?*
- *Quels sont les moyens les plus efficaces pour accomplir ces tâches ?*
- *Quels peuvent être les projets de la concurrence ?*
- *Quels sont les budgets nécessaires pour réaliser les tâches dans chaque service ?*
- *Quel doit être le degré de difficulté des objectifs individuels ?*



2. Qu'est-ce qu'un problème de décision ?

Le processus décisionnel débute par l'identification d'un problème (étape 1), plus exactement, d'une divergence entre un état des choses existant et un état des choses souhaité.

Problème : Divergence entre un état des choses existant et celui souhaité.

Exemple : L'achat d'un véhicule par un manager. Le manager a déjà dépensé près de 3000 euros en réparations pour son véhicule, et le moteur vient de rendre l'âme. Selon le devis établis il n'est pas rentable de réparer la pièce et le manager ne peut pas se déplacer en transport public.

Il y a donc un fossé entre son besoin d'un véhicule qui fonctionne et le fait que le sien ne fonctionne plus. Ceci n'indique pas comment le manager va identifier le problème dans le contexte spécifique d'une entreprise. Car dans la pratique, les difficultés ne se présentent pas d'une façon aussi flagrante (le moteur qui lâche étant un indicateur observable évident).

La phase d'identification est cruciale dans le processus décisionnel, car un manager qui règle un problème inadéquat marque aussi peu de points que celui qui passe à côté du vrai problème. Il faut donc comparer l'état actuel des choses à une situation standard : performances passées, objectifs définis auparavant, résultats d'une unité, historique des relations, etc.

2.1. Quels sont les points clés du processus décisionnel ?

Une fois le problème identifié, le manager doit énumérer les critères de décision (étape 2) qui interviennent dans la résolution du problème.

Exemple : On reprend l'exemple de l'achat de véhicule ci-dessus. Pour acheter son véhicule, le manager doit évaluer les facteurs pesant sur la balance (prix, modèle, taille, le fabricant, etc.). Ces critères représentent les points considérés importants par le décideur. Ils régissent les choix effectués.

De façon générique, tout aspect non identifié comme facteur essentiel à cette étape est par la suite ignoré.

2.2. Comment pondère-t-on ses critères de décision ?

Tous les critères ne revêtent pas la même importance, il est donc nécessaire de classer par priorité les éléments retenus à l'étape 2 pour savoir dans quel ordre les aborder (**étape 3**). On peut aussi partir d'un critère prioritaire qu'on notera 10/10 et évaluer les autres en fonction de celui-ci. L'idée est de suivre les préférences personnelles de tout un chaque un pour classer les critères et accorder à chaque critère une note indiquant son poids dans la balance.

Ensuite, il est question de répertorier les différentes solutions possibles au problème (étape 4) sans chercher à les évaluer.

Exemple : le manager a retenus 4 modèles de voitures : Jeep Cherokee, Ford Mustang, Mercedes C230 et Pontiac Grand AM.

A ce stade, chaque option doit être analysée dans le détail (étape 5) et ses forces et faiblesses identifiées par comparaison avec les critères fixés aux étapes 2 et 3.

Exemple : Critères et notes pour la décision d'acheter une voiture (échelle de 1 à 10)

Critère	Notes
Prix	10
Confort intérieur	8
Solidité	5
Fréquence des réparations	5
Performances	3
Entretien	1

Chaque possibilité est donc évaluée pour chaque facteur. Ce tableau présente des évaluations propres à l'acheteur dans une échelle de 1 à 10. La plupart des décisions incluent des jugements reflétés par les critères choisis à l'étape 2.

Exemple : Evaluation des quatre options par rapport aux critères de décision :

NB : Si tous les critères pèsent autant dans la balance on peut les évaluer individuellement

L'étape 6 symbolise tout l'art de choisir la meilleure option parmi celles relevées et évaluées. Sachant que tous les facteurs pertinents ont été énumérés et classés, il ne reste plus qu'à choisir l'option viable remportant le plus de points à l'étape 5.

Exemple : Pour l'exemple du véhicule, le tableau ci-dessous démarque le modèle Ford Mustang avec un total de 223 points par rapport aux critères, à leur note et à l'évaluation point par point de l'acheteur.

Estimation des véhicules :

Modèles	Prix initial (10)		Confort intérieur (8)		Solidité (5)		Fréquence des réparations (5)		Performance (3)		Entretien (1)		Total
Jeep Cherokee	2	20	10	80	8	40	7	35	5	15	5	5	195
Ford Mustang	9	90	6	48	5	25	6	30	8	24	6	6	223
Mercedes C230	8	80	5	40	6	30	6	30	4	12	6	6	198
Pontiac Grand AM	9	90	5	40	6	30	7	35	6	18	5	5	218

2.3. Et la mise en œuvre ?

Même si le choix a été fait lors de l'étape précédente, la décision peut encore échouer sans application correcte (**étape 7**). La *mise en œuvre* suppose la communication de la décision aux personnes concernées et l'obtention de leur engagement en retours.

Mise en œuvre : Application pratique supposant la communication de la décision aux personnes concernées et l'obtention de leur engagement en retours.

La huitième et dernière étape consiste à évaluer les résultats obtenus (**étape 8**) afin de vérifier si la décision prise a bien permis de régler le problème de départ.

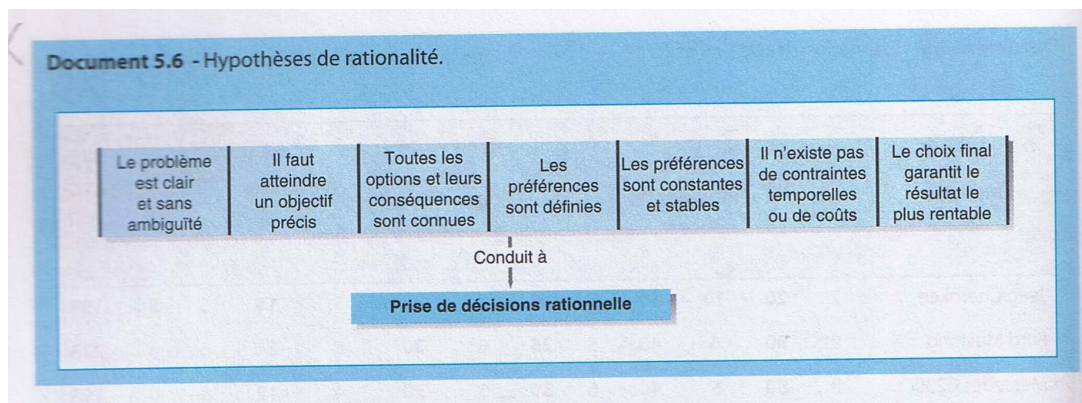
Modèles	Prix initial	Confort intérieur	Solidité	Fréquence des réparations	Performance	Entretien	Total
Jeep Cherokee	2	10	8	7	5	5	37
Ford Mustang	9	6	5	6	8	6	40
Mercedes C230	8	5	6	6	4	6	35
Pontiac Grand AM	9	5	6	7	6	5	38

3. Prise de décisions : le modèle rationnel

La prise de décision est censée être *rationnelle*. Les managers doivent effectuer des choix cohérents et générant de la valeur dans la limite des contraintes données.

Choix rationnel : Se dit d'une décision cohérente et générant de la valeur dans la limite des contraintes données.

Au moment de prendre une décision, une rationalité absolue suppose objectivité et logique. La personne détermine avec soin le problème et obéit à un objectif clair et concis. Chaque étape du processus décisionnel doit amener à choisir l'option collant le plus à cet objectif.



Hypothèses de rationalité :

Ces hypothèses ne se vérifient pas dans la réalité car leur certitude est très rare. La *certitude* signifie qu'un manager peut prendre une décision exacte car il connaît d'avance le résultat de chaque option. La réalité est toute autre : il faut jongler avec les probabilités, ce qui veut dire prendre des *risques*. Lorsque le problème n'est pas entièrement cerné les décisions vont devoir être prises dans un contexte d'*incertitude*.

Certitude : Contexte impliquant qu'au moment de prendre une décision, un manager connaît déjà le résultat de chaque option possible.

Risque : Désigne à la fois l'éventualité d'un événement ou d'une situation pouvant affecter le résultat et l'exposition délibérée à cet événement ou situation dans le but d'obtenir un meilleur résultat que si rien n'avait été tenté

Incertitude : Contexte dans lequel les managers n'ont pas une connaissance absolue du problème et ne peuvent donc déterminer une probabilité acceptable au problème.

3.1. La créativité est-elle importante dans la décision ?

Une personne qui suit le modèle rationnel de prise de décision a besoin de *créativité*. Elle doit être capable (face aux problèmes rencontrés) de développer des idées inédites et utiles. Les idées doivent se distinguer de celles déjà exploitées, tout en répondant au problème en permettant de mieux affronter l'opportunité qui présente. La créativité est donc essentielle pour évaluer, comprendre ou détecter des problèmes. Son intérêt premier est d'aider à identifier les options viables.

Créativité : Capacité à développer des idées inédites, originales, et utiles face aux problèmes à résoudre ou aux opportunités à saisir.

3.2. Qu'est-ce le potentiel créatif ?

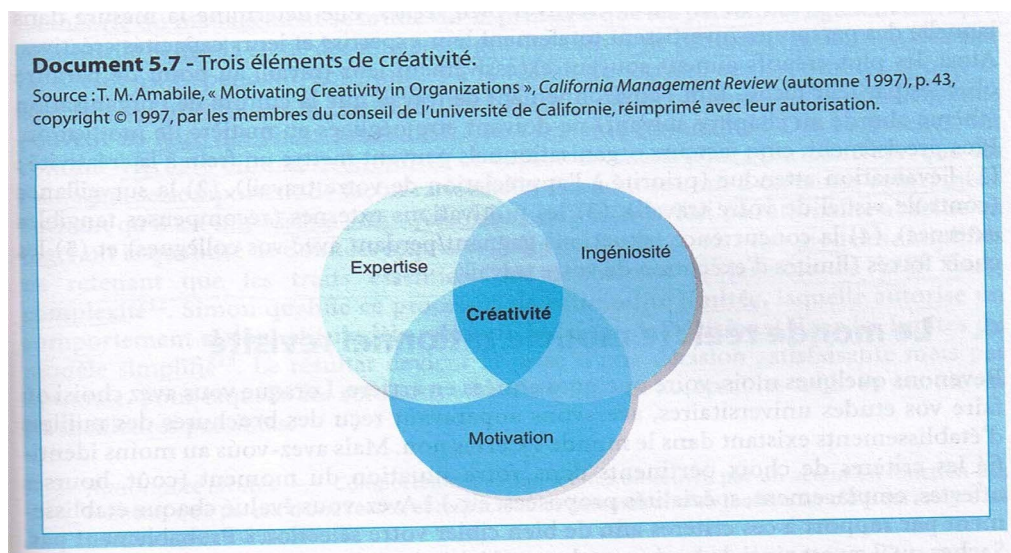
La plupart des individus possèdent un potentiel créatif, pour le stimuler il faut apprendre à penser autrement. Il faut donc savoir l'exploiter.

La clé est le modèle à trois composantes. Selon ce modèle, la créativité individuelle repose essentiellement sur l'expertise, sur l'ingéniosité et sur la motivation intrinsèque liée à la tâche effectuée. D'autres études confirment que la créativité est proportionnelle à l'intensité de ses composantes.

- **L'expertise** : elle constitue la base de tout travail créatif. Le potentiel de créativité augmente sensiblement lorsque les individus sont dotés de capacités, connaissances, compétences ou expertise dans leur domaine d'activité.
Par exemple le savoir scientifique d'Einstein en physique.
- **L'ingéniosité** : elle englobe tous les aspects de la personnalité associés à la créativité. Les traits liés au développement d'idées créatives sont : l'intelligence, l'indépendance, la confiance en soi, la prise de risque, le contrôle intérieur, la tolérance à l'ambiguïté et la persévérance face aux frustrations. L'usage savant d'analogies permet d'appliquer une idée à plusieurs contextes.
- **La motivation intrinsèque** : elle correspond au souhait de travailler sur une tâche parce qu'elle suscite un intérêt, suppose une implication, apporte une satisfaction ou constitue un défi personnel. Cette touche de motivation transforme le potentiel de créativité en idées créatives réelles. Elle détermine la mesure dans laquelle les personnes investissent totalement leur expertise et leurs capacités créatives.

Cinq facteurs organisationnels peuvent mettre un frein à la créativité :

- a) L'évaluation attendue
- b) La surveillance
- c) Les motivations externes
- d) La concurrence
- e) Les choix forcés



4. Le monde réel : le modèle rationnel revisité

Dans la plupart des situations de la vie réelle, les individus ne sont pas capables d'assimiler toutes les données pertinentes et se contentent d'une demi-mesure en recherchant une solution satisfaisante sans qu'elle soit pour autant la meilleure.

Pour les managers, si le problème est simple, ne comprenant que peu d'options possibles, le modèle rationnel correspond parfaitement au processus décisionnel. Néanmoins, ces situations sont exceptionnelles. En effet, la prise de décision s'écarte souvent de l'aspect logique et cohérent suggéré par la rationalité. Mais malgré ses limites, la rationalité doit servir de base. Ainsi, les dirigeants savent que certains points restent requis pour prendre de bonnes décisions ; il faut identifier les problèmes, considérer les options possibles etc. Cette démarche leur permet de prouver leurs compétences et leurs décisions apparaissent comme le résultat de délibérations sensées et rationnelles. Ce processus est qualifié de *rationalité limitée*.

4.1. Pourquoi parler de « *rationalité limitée* » ?

La théorie du management se fonde sur le principe que les personnes agissent de façon rationnelle et que la tâche du manager gravite autour du processus rationnel de la prise de décision. Mais la réalité est tout autre.

Selon Herbert Simon (économiste et expert en management) les managers se comportent de façon rationnelle s'ils sont soumis à certaines contraintes. L'idée est donc de construire des modèles simplifiés ne retenant que les traits essentiels des problèmes et laissant de côté toute complexité. Simon qualifie ce processus de *rationalité limitée*, laquelle autorise un comportement rationnel, dans les limites du modèle simplifié. Le résultat devient la prise d'une décision satisfaisante mais pas optimale, les solutions sont acceptables mais ne sont pas les meilleurs possibles.

Rationalité limitée : Comportement rationnel mis en œuvre par un acteur en fonction des éléments qu'il perçoit d'une réalité, et respectant les paramètres d'un modèle simplifié qui intègre les grandes lignes d'un problème.

Différences avec le modèle rationnel :

Une fois le problème identifié débute la recherche de critères et d'options, mais en restreignant la liste aux choix les plus évidents (la solution de facilité). Très souvent les options proposées ne varient que peu des décisions prises par le passé dans des cas similaires.

Cette liste réduite fait l'objet d'une analyse non exhaustive qui prend fin dès qu'une possibilité répond aux critères de façon suffisamment bonne pour régler le problème. L'évaluation laisse donc place à la mise en œuvre.

Conséquences de la rationalité limitée sur le travail du manager : Dans des cas où les hypothèses de rationalité absolue ne sont pas valables, les étapes du processus de décision vont dépendre de l'intérêt personnel de l'acteur, de la culture de son organisation, de la politique interne et des enjeux de pouvoir.

4.2. Quelles sont les erreurs décisionnelles les plus courantes ?

Tout d'abord, la tendance est à adopter un comportement accélérant le processus grâce à des simplifications de la réalité, sous la forme de jugements heuristiques.

Heuristiques : Stratégies mentales de simplification de la réalité utilisées dans la prise de décision et caractérisées par des raccourcis de jugement.

Elles sont de deux types :

- **Heuristiques d'accessibilité mentale**

Il s'agit de la tendance à fonder des jugements sur les informations immédiatement disponibles. Les situations supposant des émotions fortes, se démarquant dans l'imagination ou s'étant produites récemment. Cette heuristique peut également expliquer pourquoi les managers ont tendance, lors d'entretiens d'évaluations des performances, à accorder plus d'importance aux dernières attitudes en date d'un employé.

Heuristique d'accessibilité mentale : Tendance de l'acteur à fonder ses jugements sur les informations les plus immédiatement disponibles à sa mémoire.

- **Heuristiques de représentativité**

Elle pousse les individus à associer la probabilité d'un événement à une chose qui leur est familière. Les organisations refferment plusieurs types d'heuristiques de représentativité.

Exemple : Les décideurs peuvent anticiper la réussite d'un nouveau produit en l'associant à celle d'un produit antérieur. Les managers peuvent cesser d'embaucher les diplômés d'une filière car les derniers recrutés en provenant démontrent de faibles performances.

Heuristique de représentativité : Tendance de l'acteur à fonder ses jugements sur la probabilité des choses familières et la similitude avec d'autres situation qu'il connaît.

Ces deux catégories ont tendances à créer des biais, en orientant implicitement la prise de position et choix du décideur. Il existe un autre biais majeur pour les managers : la tendance à accroître leur engagement face à une situation négative ou appropriée.

- **Escalade d'engagement**

En dépit d'informations négatives, l'engagement est renforcé. L'idée est donc de rester en course même si plusieurs indicateurs montrent qu'il serait préférable de se retirer.

Exemple : refus de Nixon de détruire ses enregistrements secrets à la maison Blanche.

Escalade d'engagement : Renforcement de l'engagement envers une décision antérieure et la mise en œuvre de ressources et d'efforts supplémentaires, en dépit d'informations négatives ou de résultats insatisfaisant.

5. Comment aborder un problème décisionnel ?

Le type de problème rencontré au moment de prendre une décision détermine souvent la façon de l'aborder.

5.1. Problème structuré ou non structuré

Certains problèmes sont simples, les objectifs sans équivoque et les informations concises et complètes : une université doit gérer le dossier de bourse d'un étudiant. C'est un *problème structuré*, en parfaite harmonie avec les hypothèses de rationalité absolue.

Cependant les managers sont souvent confrontés à des *problèmes non structurés*, pour lesquels les informations sont ambiguës ou incomplètes. Par exemple pénétrer un nouveau segment de marché. La décision d'investir dans une nouvelle technologie peut être prise.

Problèmes structurés : Problèmes connus et simples, familiers, faciles à cerner, et dont la résolution n'exige pas d'avoir recours à des données complexes.

Problèmes non structurés : Problèmes nouveaux pour lesquels les informations disponibles sont ambiguës, lacunaires ou incomplètes.

5.2. Comment prendre des décisions programmées ?

Les décisions se répartissent en deux catégories :

- **Les décisions programmées ou routinières** : elles permettent de répondre au mieux aux problèmes bien structurés. La décision programmée est répétitive et routinière et une approche spécifique a été suivie pour l'appliquer. Etant donné que le problème est bien structuré, le manager n'a pas besoin de se lancer dans un processus décisionnel. Cette prise de décision est relativement simple et s'appuie essentiellement sur des solutions déjà appliquées. Une fois le problème structuré définit, sa solution coule généralement de source. Bien souvent, les managers se contentent de répéter des actions entreprises par le passé.

Décision programmée : Décision répétitive pouvant être gérée par une approche routinière et uniforme, ayant fait ses preuves dans le passé.

- **Les décisions non programmées** : voir plus bas

Les procédures

Elle comprend une série d'étapes séquentielles liées entre elles, qu'un manager peut suivre pour régler un problème structuré, la difficulté étant de bien identifier ce dernier. S'il y parvient, la procédure s'impose d'elle-même. Le processus de prise de décision se réduit donc à l'exécution d'une série d'étapes consécutives.

Procédure : Série d'étapes séquentielles liées entre elles et qu'un manager peut suivre pour régler un problème bien structuré.

Les règles

Une règle correspond à une affirmation explicite indiquant au manager ce qu'il doit ou ne doit pas faire. Le recours aux règles se fait pour des problèmes structurés. Les règles se caractérisent par leur simplicité d'exécution et leur garantie d'une cohérence.

Règle : Affirmation explicite indiquant au manager ce qu'il doit ou ne doit pas faire dans une circonstance donnée.

La politique

C'est la troisième orientation possible pour la prise de décision programmée. Les instruments qui composent une politique ont un caractère d'orientation et de cadrage ; elles canalisent la réflexion du manager. Une politique fixe des paramètres pour le décideur. A ce stade entrent en jeu les valeurs et normes éthiques des individus. Une politique demande jugement et interprétation de la part du décideur.

Politique : orientation générale de cadrage de la réflexion et de l'action, qui fixe des paramètres pour les décideurs.

5.3. Décisions programmées ou non programmées comment choisir ?

- **Les décisions non programmées** : elles s'adressent davantage aux problèmes plus chaotiques afin de trouver une solution originale, souvent unique. Elles sont d'application unique et concernent des problèmes non structurés.

Exemple : l'élaboration d'une nouvelle stratégie organisationnelle, est une décision non programmée, elle se distingue des autres car le problème est nouveau : les facteurs environnementaux et les conditions ne sont plus les mêmes.

Décisions non programmées : Décision spécifique visant à résoudre des problèmes uniques et non récurrents.

5.4. Comment décider en situation ?

Aux problèmes structurés correspondent des décisions programmées.

Aux problèmes non structurés des décisions non programmées.

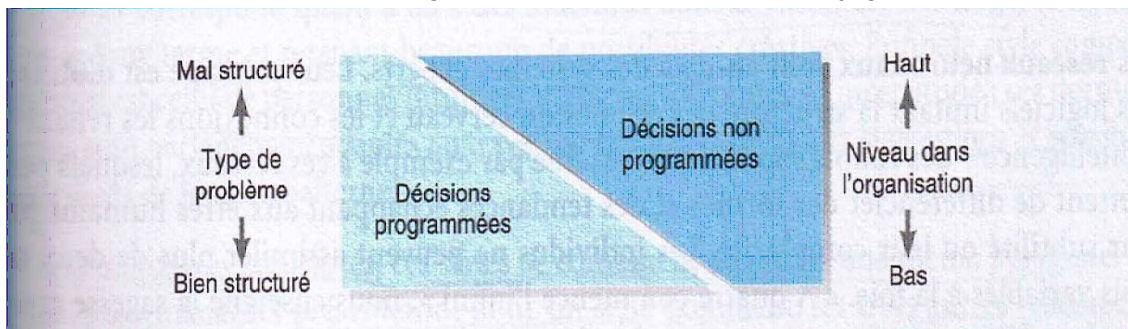
Plus les managers occupent une position élevée dans la hiérarchie de leur organisation et plus les problèmes qu'ils doivent traiter vont présenter un caractère non structuré.

En pratique, rares sont les décisions présentant un aspect extrême (totalement ou pas du tout programmées), la plupart constituent des cas intermédiaires. Même la situation la plus habituelle peut être résolue par une décision programmée.

Par ailleurs, la prise de décision programmée contribue à l'efficacité de l'organisation (d'où sa popularité chez les dirigeants).

Il va de soi que cette approche n'est pas très réaliste car la majorité des problèmes traités sont de nature exceptionnelle. Toutefois, des nécessités économiques de poids poussent les dirigeants à la création de politiques, de procédures opérationnelles standard ainsi que de règles de conduite précises à destination des autres managers.

Les décisions programmées diminuent le besoin de trancher et permettent par là de faire des économies. En effet, plus un dirigeant est amené à prendre des décisions non programmées et plus il doit faire appel à son jugement personnel. Il est donc plus coûteux d'acquiescer les services et compétences des managers possédant des qualités de jugement.



5.5. En quoi les technologies aident-elles à mieux décider ?

Les technologies de l'information procurent une base solide à la prise de décision grâce aux systèmes experts, aux réseaux neuronaux, aux synergiciels et autres outils de résolution de problèmes spécifiques.

- **Les systèmes experts** : Ils utilisent des programmes pour coder l'expérience d'un expert et permettre à un système d'agir comme celui-ci afin d'analyser et de résoudre des problèmes mal structurés.

Ils possèdent trois caractéristiques :

- a) Ils emploient un savoir spécialisé dans un domaine donné de problème.
- b) Ils s'appuient sur un raisonnement qualitatif.
- c) Ils opèrent à des niveaux de compétences supérieures.

Ces systèmes sont des lignes directrices : ils doivent répondre à une série de questions sur la situation et tirer des conclusions par rapport aux réponses fournies. Une fois installés, ces systèmes permettent aux employés et aux agents de prendre des décisions de qualité.

***Systèmes experts** : Logiciels agissant comme un expert pour analyser et résoudre des problèmes mal structurés.*

- **Les réseaux neuronaux** : ils vont au-delà des systèmes experts. Leur principe est d'utiliser des logiciels imitant la structure des cellules du cerveau et les connexions les reliant. Exemple : l'intelligence des robots est due à ces réseaux.

Réseaux neuronaux : Logiciels conçus pour imiter la structure des cellules du cerveau et les connexions les reliant.

6. Les styles décisionnels

Le premier point à considérer est que les individus se distinguent sur deux plans :

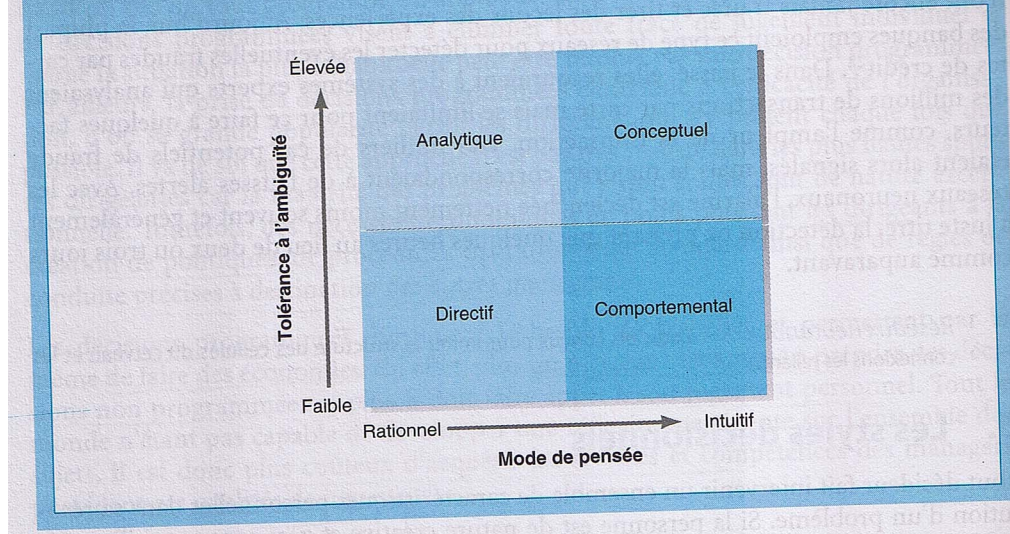
- **Leur mode de pensée** : Certains sont plutôt logiques et rationnels, traitant les informations de manière séquentielle, alors que d'autres obéissent à leur créativité et à leur intuition, ce qui leur permet d'envisager des problèmes sous un angle plus global.
- **Leur tolérance à l'ambiguïté** : Certains ont besoin de cohérence et d'ordre afin de réduire l'ambiguïté, alors que d'autres peuvent tolérer des niveaux plus élevés d'incertitude.

Si l'on regroupe ces variables, quatre styles décisionnels se dessinent :

- **Le style directif** : se caractérise par une faible tolérance à l'ambiguïté et un mode de pensée rationnel. Il s'agit de personnes logiques et qui privilégient le court terme.
- **Le style analytique** : il dénote une tolérance élevée à l'ambiguïté ; mais toujours dans une approche rationnelle ; l'individu a besoin d'un maximum d'information avant de se décider.
- **Le style conceptuel** : il correspond à des individus dont la vision est très large, se situant dans le long terme et retenant beaucoup de possibilités créatives.
- **Le style comportemental** : est celui de personnes intuitives mais peu tolérantes à l'incertitude, ils ont un profil adapté au travail en groupe.

Ces styles se combinent au sein d'une même personne. Les managers présenteront donc un style dominant, les autres styles restant des options envisageables en fonction des exigences et du contexte.

Document 5.9 - Styles décisionnels.



7. Décider en groupe ?

Les managers prennent beaucoup de décisions en groupe, notamment celles ayant des conséquences à long terme sur les activités et le personnel de l'organisation. Les membres de ces groupes sont en principe directement concernés par les décisions et ils sont mieux placés pour choisir.

Des études de terrain démontrent que les managers consacrent une bonne partie de leur temps à des réunions diverses, dont le but est de les aider à définir les problèmes rencontrés, trouver des solutions et établir une mise en œuvre.

7.1. Quels sont les avantages des décisions collectives ?

- Elles véhiculent des informations plus complètes : chaque membre fait part de ses expériences et de ses points de vue. Les groupes mettent d'avantage d'options sur la table grâce à la quantité et à la diversité des données mises en commun (d'autant plus si les participants sont de spécialisation différente).
- Elles facilitent l'acceptation d'une solution.
- Elles favorisent la légitimité car le processus respecte les idéaux démocratiques.

7.2. Quels sont les inconvénients des décisions collectives ?

- Rassembler plusieurs personnes demande du temps et les interactions initiales sont souvent inefficaces ; les groupes tardent plus à trouver la solution qu'un individu isolé. Les groupes peuvent entraîner un phénomène de domination de la minorité, ce qui donne l'occasion à cette minorité, d'exercer une influence excessive sur la décision finale.

- La pression de conformité peut s'y installer. Irving Janis qualifie de *pensée de groupe*, une sorte de pensée unique symbolisant une conformité pour laquelle les membres du groupe dissimulent des opinions divergentes, minoritaires ou impopulaires afin de simuler un accord. Malheureusement, la pensée de groupe sape toute réflexion critique et finit par nuire à la décision finale.

- La responsabilité ambiguë qui y règne (responsabilité partagée, mais qui assume le choix final ?).

La pensée de groupe répond à une situation démontrant une incapacité à évaluer objectivement les options possibles et à parvenir à une solution adéquate. La pensée de groupe est flagrante dans les cas suivants :

- Les membres du groupe neutralisent toute résistance à leur suggestions en la justifiant ou en la rationalisant.
- Ils exercent des pressions directes sur ceux émettant des doutes sur l'une des idées partagées ou remettent en cause la validité des arguments avancés par la majorité.
- Les membres qui ont des doutes ou un point de vue autre évitent de se positionner en marge du consensus.
- Il y a une illusion d'unanimité et le silence est considéré comme approbation.

Il est toutefois possible de limiter ces tendances si le groupe présente une forte cohésion et si il est ouvert à toute discussion.

7.3. Quels sont les groupes les plus efficaces ?

En général, les décisions collectives sont plus précises et de meilleur qualité que les décisions individuelles (attention à la pensée de groupe !). En termes de créativité et de degré d'acceptation de la solution finale, ce sont les décisions collectives les plus performantes.

L'efficacité dépend également de la taille du groupe. Le mieux est de demeurer dans une fourchette entre cinq et quinze personnes ; les groupes de cinq à sept membres paraissent les plus efficaces (les chiffres impairs empêchent de finir dans une impasse). Exceptions mises à part, un groupe suppose d'avantage d'heures de concentration.

7.4. Comment améliorer les décisions collectives ?

Pour une approche plus créative, il est possible d'instaurer des séances de *remue-méninges* (brainstorming), d'appliquer la technique du *groupe nominal* ou d'organiser des *réunions virtuelles* par téléphone ou via internet.

Le brainstorming : Il permet de dépasser facilement les pressions de conformité retardant la formulation d'options créatives. Elle suit un processus de génération d'idées encourageant tous les types de proposition tout en mettant de côté les critiques éventuelle.

Déroulement : cinq ou dix personnes s'assoient autours d'une table, l'animateur énonce clairement le problème. Les participants doivent ensuite produire autant d'idées que possible dans un temps imparti. Aucune critique ou censure n'est autorisée. La quantité d'idées est privilégiée à la qualité. Toutes les propositions sont enregistrées en vue d'un débat et d'une analyse ultérieure. La méthode du groupe nominale vient la compléter en permettant d'aboutir à une solution.

Remue-méninges (brainstorming) : Processus de génération d'idées par un groupe, encourageant la formulation de propositions tout en mettant de côté les critiques éventuelles.

Le groupe nominal : Cette technique limite la discussion et donc la durée du processus de décision. Cette approche est particulièrement adaptée aux situations conflictuelles ou lorsque la taille du groupe interdit les échanges structurés.

Déroulement : Les membres doivent être présent comme pour une réunion classique, mais doivent tout d'abord travailler individuellement. L'animateur propose une question précise, chacun rédige alors une liste de points problématiques ou de solutions potentielles. Les

réponses sont alors présentées au groupe et consignées dans leur intégralité (pas de censure ni critique mais une clarification de la part de l'auteur). Enfin, les idées consignées peuvent faire l'objet de vote final. L'intérêt étant que le groupe se rencontre sans mettre un frein à la réflexion individuelle.

Technique du groupe nominal : technique de prise de décision avec laquelle les membres du groupe sont physiquement présent mais agissent de façon individuelle, à partir d'une réflexion écrite.

Les réunions électroniques : La tendance est à la combinaison de la technique du groupe nominal avec des technologies sophistiquées, donnant une nouvelle catégorie de processus de prise de décision : *la réunion électronique*.

Déroulement : Une fois la salle de réunion équipée ; des personnes se retrouvent autour d'une table en « U » ou sont installés des ordinateurs. Les problèmes sont soumis aux participants qui tapent leurs réponses dans un programme. Les commentaires individuels et les votes sont affichés sur l'écran de projection de la salle.

> Les avantages: l'anonymat, l'honnêteté qui en découle et la rapidité de l'action. Les participants sont donc totalement francs et le procédé va très vite (pas de bavardage etc.). Les réunions électroniques font gagner temps et argent aux entreprises.

> Les inconvénients : la vitesse de frappe peut être un caractère discriminatoire, les meilleurs idées n'apportent pas de récompenses et enfin, toute la richesse de la communication orale est perdue.

La vidéoconférence est une variante des réunions collectives. Grâce à ce type de multimédias les entreprises améliorent de plus en plus le feed-back, réduisent le temps passé en voyage d'affaires et économisent des sommes considérables. Les réunions s'en trouvent plus productives et les décisions plus efficaces.

Réunions électroniques : Type de technique proche du groupe nominal, mais dans laquelle les participants sont connectés par ordinateur.

8. Existe-t-il des cultures décisionnelles nationales ?

Dans une certaine mesure, les pratiques de prise de décision diffèrent d'un pays à l'autre. Parmi les variables propres à un environnement culturel donné se trouvent le mode de décision suivi ainsi que le degré de risque assumé par le décideur.

A l'heure de la globalisation, les dirigeants seront de plus en plus amenés à commander des employés de cultures variées ; ils devront dès lors reconnaître le comportement décisionnel communément admis avant de leur demander de prendre eux-mêmes des décisions. Les managers qui intègrent ce facteur de diversité culturelle dans les philosophies et pratiques de prise de décisions peuvent s'attendre à être récompensés de leur initiative, à condition toutefois de savoir capter les perspectives et les forces offertes par un personnel hétérogène.

Chapitre 6 : les structures organisationnelles

Introduction :

Pour rappel (chap 2), l'**organisation** est « la fonction de management ayant pour raison d'être la structuration organisationnelle ».

La **structuration organisationnelle** est « le processus par lequel des managers conçoivent, développent ou modifient la structure de leur organisation ».

Le choix des structurations est généralement effectué par les hauts dirigeants.

Les structurations présentées dans ce chapitre peuvent s'appliquer à n'importe quel type d'organisation.

1. Les 6 éléments clés d'une structure organisationnelle

- La spécialisation du travail

La *spécialisation du travail* « découpe un métier en une série d'étapes, chacune étant réalisée par une seule personne ». L'idée est que les travailleurs se spécialisent dans une partie d'une activité au lieu de maîtriser celle-ci dans son ensemble.

Point positif : la diversité des compétences existant au sein d'une communauté d'employés est exploitée de façon efficace.

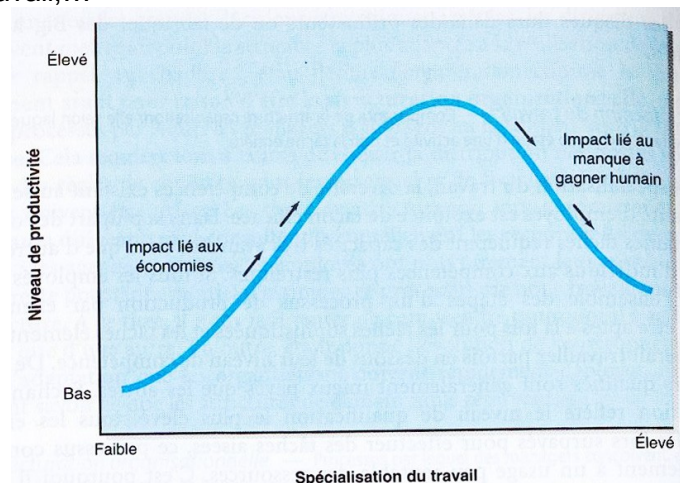
En effet, si tous les employés participaient à l'ensemble de la production, ils devraient être capables de réaliser des tâches simples et difficile, ce qui signifie travailler en dessous du niveau de leur compétence.

De plus, tous les employés seraient surpayés lors de la réalisation de tâches simples.

Point négatif : au début, on voyait en la spécialisation du travail une source de productivité accrue. La spécialisation étant peu répandue, son instauration entraînait, en effet, la productivité.

Mais, dans les années 1960, le point limite a été atteint : le manque à gagner au niveau humain a dépassé les avantages économiques.

Qu'entend-t-on par « manque à gagner humain » ? Le fait que les employés, réalisant un travail répétitif, ont commencé à ressentir l'ennui, la fatigue, le stress, ce qui a conduit à une plus faible productivité, une qualité médiocre du travail, une augmentation de l'absentéisme, des accidents de travail,...



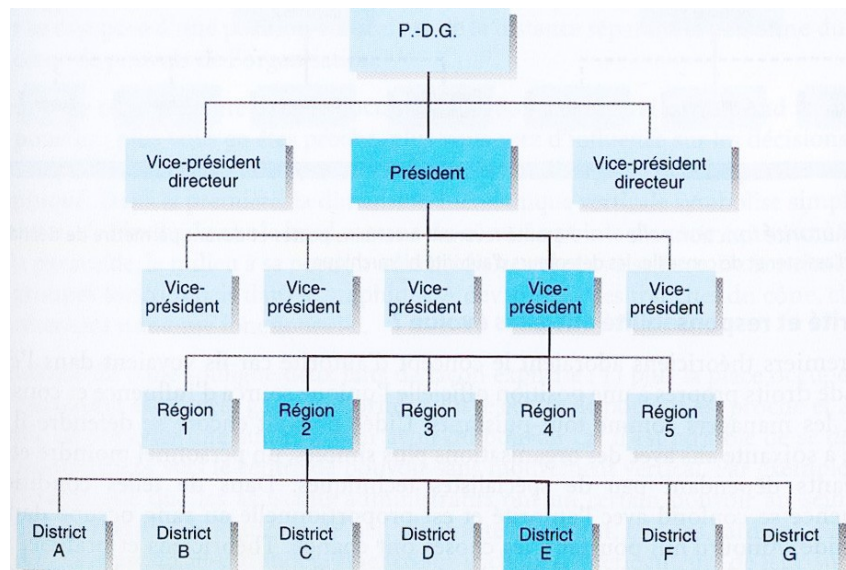
Le dilemme entre avantages et inconvénients de la spécialisation est donc bien présent.

- La chaîne hiérarchique

La *chaîne hiérarchique* est un « principe de management selon lequel chaque employé doit se référer à un seul et unique supérieur ». Si ce n'est pas le cas, cela peut entraîner une incompatibilité entre les diverses demandes ou priorités des patrons.

Fayol avait déjà souligné l'importance de la chaîne hiérarchique.

Attention, il ne faut pas que la chaîne hiérarchique soit un obstacle à la communication rapide.



- L'éventail de contrôle

L'éventail de contrôle est le nombre d'employés sous la responsabilité directe d'un manager qu'il peut diriger de manière efficace. On privilégie une étendue réduite des pouvoirs (maximum 6 personnes) afin de conserver une certaine proximité de supervision. Il est à noter que plus le responsable gravit les échelons plus il doit répondre à des problèmes complexes et cela nécessite une portée plus courte que les managers intermédiaires, ceux-ci assumant à leur tour une portée plus courte que les chefs sur le terrain.

L'éventail des contrôle apparaît de plus en plus fixé en fonction de variables contingentes :

- plus les employés sont formés et expérimentés et moins le contrôle direct est nécessaire.
- Similitude entre les tâches effectuées, leur complexité
- la proximité physique des employés
- le degré d'application de procédure standardisée
- la sophistication du système d'information en management
- la force du système de valeurs
- le style de direction adopté

- Le choix entre autorité et responsabilité

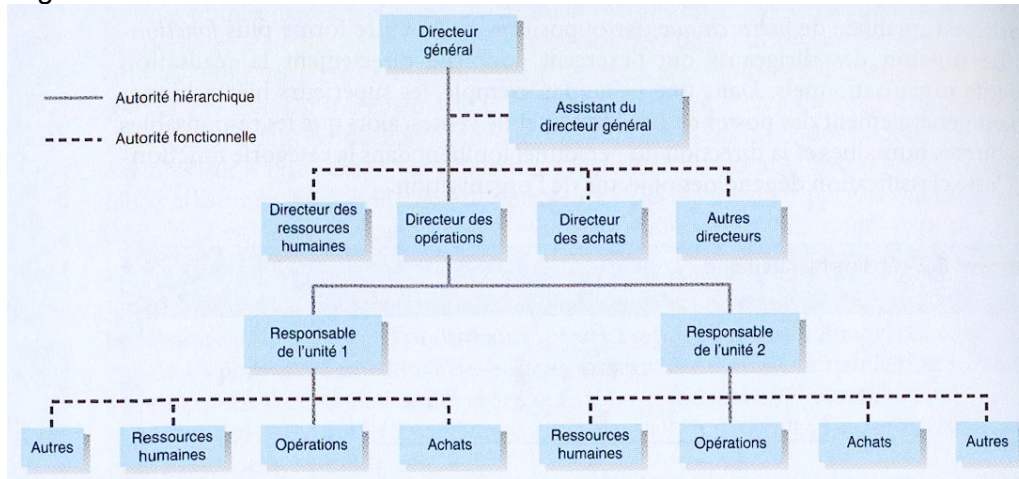
L'autorité désigne le droit inhérent à une position hiérarchique de donner des ordres et de les voir exécutés. L'autorité est liée à la place occupée dans l'organisation et ne fait aucun cas des caractéristiques personnelles du manager. Si un poste d'autorité se libère, la personne qui l'occupait perd tous les droits associés ; l'autorité appartient toujours au poste lui-même et donc à son nouvel occupant. → Voir expérience de Milgram (p160)

La responsabilité est indissociable de l'autorité. C'est l'obligation de réaliser des tâches assignées. Lorsqu'un manager délègue de l'autorité, il accorde en même temps une responsabilité proportionnelle. Le détenteur de l'autorité doit être tenu responsable des résultats obtenus.

Les différents types de relation d'autorité :

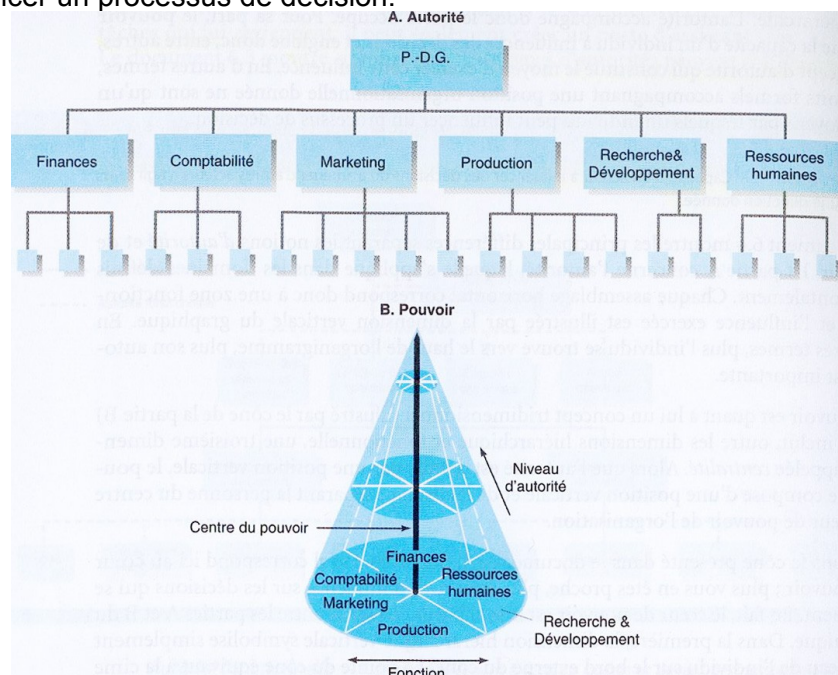
- *L'autorité hiérarchique* : autorité permettant à un supérieur de contrôler le travail d'un employé. Cela se retrouve tout au long de la hiérarchie. Les dirigeants peuvent prendre des décisions sans consulter d'autres membres. Bien évidemment, chaque responsable se trouve lui-même sous l'autorité d'un autre supérieur.

- **L'autorité fonctionnelle** : cette autorité est mise en place lorsque l'organisation devient plus complexe. Les supérieurs hiérarchiques manquent alors de temps et de ressources pour bien faire leur travail. C'est l'autorité revenant à certains postes et devant permettre de décharger, d'assister et de conseiller les détenteurs d'autorité hiérarchique. Leur mission concerne directement la réalisation d'objectifs organisationnels



Différence autorité – pouvoir :

- L'autorité : voir supra
- Le pouvoir : capacité d'un acteur à influencer des décisions ou à amener d'autres acteurs à agir dans une direction donnée. Il englobe donc, entre autre, le concept d'autorité. L'autorité n'est donc qu'un des moyens par lesquels un individu peut influencer un processus de décision.



On dénombre 5 sources de pouvoir :

- le pouvoir de coercition : fondé sur la peur
- le pouvoir de récompenser : fondé sur la capacité d'apporter ce que d'autres attendent

- le pouvoir de légitimité : fondé sur la position d'un individu dans la hiérarchie
- le pouvoir d'expertise : fondé sur l'expertise, un talent particulier ou le savoir d'un individu.
- Le pouvoir de référence : fondé sur l'identification à une personne qui possède les ressources ou les caractéristiques personnes nécessaires.

- **Le choix entre centralisation / décentralisation**

Aucune organisation n'est totalement centralisée ou décentralisée.

La centralisation : mesure dans laquelle l'autorité de prise de décisions est diffusée dans les niveaux inférieurs de l'organisation. Plus l'organisation est centralisée et plus les décisions sont prises à des niveaux élevés.

La décentralisation : délégation de l'autorité de prise de décisions aux niveaux inférieurs de l'organisation.

- **La départementalisation**

La spécialisation du travail donne naissance à des spécialistes qu'il est nécessaire de coordonner, c'est-à-dire de rassembler dans des départements sous la direction d'un responsable.

On dénombre 5 sortes de départementalisation :

- La *départementalisation fonctionnelle* : regroupement d'activités selon les fonctions réalisées.
Avantage : réalisation d'économies d'échelle car les individus dotés de compétences et spécialisations communes sont dans la même unité.
- La *départementalisation par produit* : regroupement d'activités par produit fabriqué.
Avantage : Responsabilité accrue des performances du produit car toutes les activités liées à une même catégorie de produit sont gérées par un seul dirigeant.
- La *départementalisation par client* : regroupement d'activités selon les grandes catégories de clients traités par l'organisation.
- La *départementalisation géographique* : regroupement d'activités par territoire.
Utile lorsque la clientèle de l'entreprise est totalement dispersée.
- La *départementalisation par processus* : regroupement d'activité par flux de travail ou de clientèle. C'est le cas de la plupart des administrations publiques.

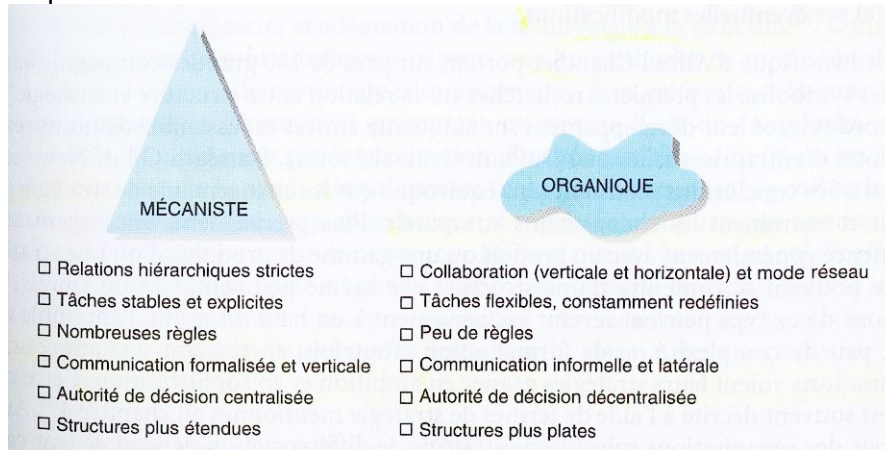
La majorité des grandes organisations continuent à utiliser les modes de départementalisation suggérés par les premiers auteurs en management. Il faut néanmoins souligner une tendance récente : la départementalisation stricte est désormais assortie d'équipes naviguant de façon transversale entre les frontières départementales traditionnelles. L'environnement compétitif actuel a replacé l'attention du management sur la clientèle ce qui a aussi poussé beaucoup d'entreprises à adopter une départementalisation par client. En combinant les éléments structurels de base, on obtient une structure idéale, c'est à dire une organisation à la fois mécaniste et bureaucratique. Cependant aucune structure n'est adaptée à toutes les situations.

2. Qu'est-ce qu'une bonne structure ? L'approche par les variables de contingence

- **Structure mécaniste ou structures organique ?**

La structure mécaniste (ou bureaucratie) a un niveau élevé de spécialisation du travail, de formalisation des règles et procédures et de centralisation des décisions. Les décisions sont prises par les dirigeants.

Dans une structure organique, les employés ont une approche généraliste, se chargent de tous les aspects d'un travail, répondent à peu de règles et participent souvent aux décisions sur des sujets qui les concernent directement.



- La stratégie affecte-t-elle la structure ?

La structure n'est autre que le moyen pour la direction d'atteindre ses objectifs. Ceux-ci découlent de la stratégie globale de l'organisation, ce qui rend structure et stratégie indissociables.

La structure doit donc se calquer sur la stratégie suivie et ses éventuelles modifications. Exemple de l'étude d'Alfred Chandler (voir p170) qui montre sans équivoque dans sa conclusion que les changements de stratégies précèdent et entraînent les changements structurels.

En prenant de l'ampleur, les organisations voient leurs stratégies gagner en ambition et en sophistication.

Une **organisation organique** correspond davantage à une *stratégie de différenciation* en raison de sa flexibilité et de son adaptabilité.

Une **organisation mécaniste** correspond davantage à une *stratégie par les coûts* car elle implique une stabilité et une efficacité pour produire des biens et services à moindre coût.

- La taille affecte-t-elle la structure ?

Oui, la taille d'une organisation a une incidence majeure sur sa structure.

Au plus l'entreprise croît, au plus il y a de spécialisation du travail, de différenciation horizontale et verticale,...

Toutefois, l'impact de la taille se fait moins sentir dans une grande organisation que dans une plus petite, car avec 2000 employés la structure est de toute façon plutôt mécaniste.

- La technologie affecte-t-elle la structure ?

A chaque organisation correspond une technologie propre.

Plus la technologie est **routinière** et plus **l'organisation est mécaniste**.

Inversement, **moins** la technologie est **routinière** et plus la **structure doit être organique**.

Trois catégories présentent un niveau élevé de complexité et de sophistication : la **production d'unités**, la **production de masse** et la **production de processus**.

- L'environnement affecte-t-il la structure ?

Oui, il existe une relation. Ce lien permet de comprendre pourquoi beaucoup de managers ont restructuré leur organisation afin de les rendre plus efficace : les forces environnementales sont telles que les organisations mécaniques ne peuvent réagir assez

rapidement aux changements, ce qui pousse les dirigeants à opter pour une structure organique.

Les environnements stables s'accordent mieux aux organisations mécanistes.

Les environnements dynamiques aux structures organiques.

3. La structuration organisationnelle : quelques applications

- Qu'est-ce qu'une structure simple ?

La plupart des organisations débutent sous la forme d'un projet peu élaboré. Le propriétaire est aussi le président et tous les employés s'en remettent directement à lui. Se caractérise par :

- une faible spécialisation du travail
- peu de règles régissant les opérations
- autorité concentrée dans les mains d'une seule personne

Correspond à une organisation « plate ». Pas plus de 2 ou 3 niveaux hiérarchiques.

- **Avantages :**

- Rapidité
- Flexibilité
- Fonctionnement à moindre coût
- Responsabilités bien définies

- **Désavantages :**

- Si la structure n'évolue pas avec la taille, l'entreprise risque de perdre du terrain, voire d'échouer.
- Prise de risque car tout dépend d'une seule personne.

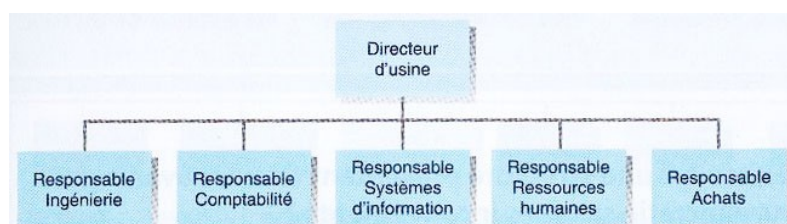
- Qu'est-ce qu'une bureaucratie ?

Des règlements et des procédures sont instaurés, des départements créés et des niveaux de management ajoutés afin de coordonner les activités de chaque division. C'est à ce stade que la bureaucratie voit le jour.

2 options :

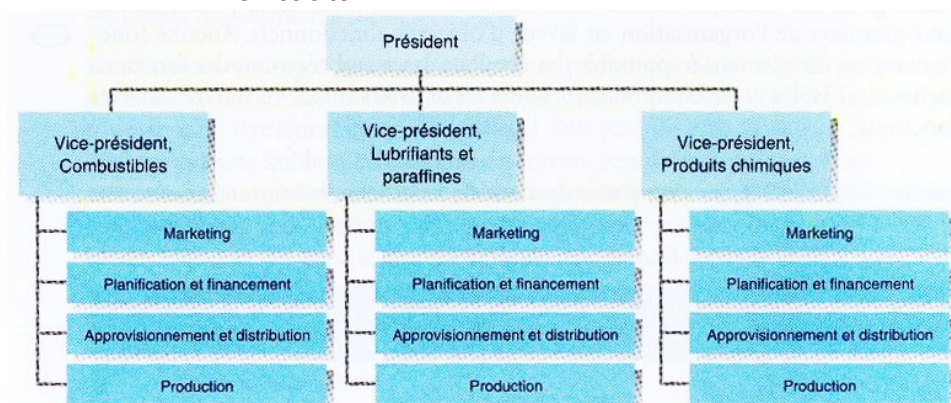
- **Structure fonctionnelle (par fonction):**

- Organisation dans laquelle des activités similaires et liées entre elles sont regroupées (*exemple : Revlon*).
- **Avantages** (dû à la spécialisation du travail) :
 - Economies d'échelle
 - On limite l'emploi redondant de personnel et d'équipements
 - On en satisfait les employés qui ont la chance de parler le même langage que leurs homologues.
- **Désavantage :**
 - Aucune fonction n'étant en soi directement responsable des résultats, les membres ayant des fonctions individuelles sont isolés et ne comprennent guère les activités mise en œuvre dans les autres fonctions.



- **Structure divisionnaire (par produit) :**

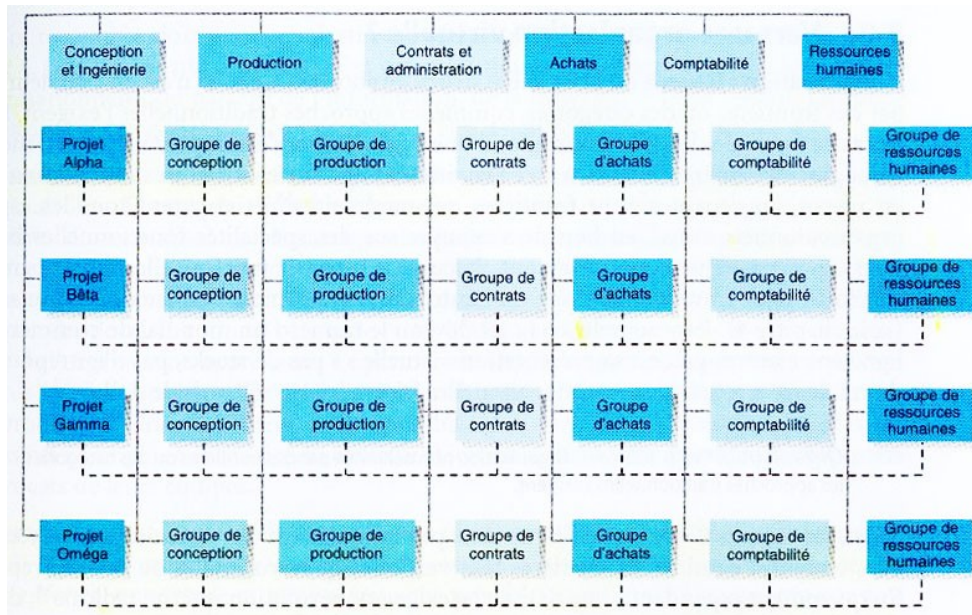
- Organisation composée d'unités autonomes (exemple : PepsiCo).
- Chaque division opère généralement de façon autonome avec un responsable à sa tête pour gérer les performances et assumer les décisions stratégiques et opérationnelles. Le plus souvent un siège central est là pour offrir un soutien et se comporter comme un observateur externe, coordonnant et contrôlant l'ensemble des divisions.
- **Avantages :**
 - La priorité accordée aux résultats : les responsables assument pleinement la réalisation d'un produit ou d'un service.
 - Libère le personnel du siège des affaires quotidiennes, ce qui lui permet de se concentrer sur la planification stratégique et à long terme.
- **Désavantages :**
 - Redondance des activités et des ressources.
 - Coût.
 - La répétition de fonctions augmente les coûts à supporter et réduit l'efficacité.



- **Peut-il exister une structure combinant les avantages de la spécialisation fonctionnelle et la priorité et la responsabilité propres à la départementalisation par produit ?** *Oui, la structure matricielle.*

- **Structure matricielle :**

- En haut de l'organigramme se situent les fonctions courantes, alors que verticalement se situent les divers projets en cours. Chaque programme est mené par un responsable qui confie le projet aux employés des départements fonctionnels. Cette dimension verticale entrelace des éléments des départementalisations fonctionnelles et par produit, d'où le concept de matrice.
- Les employés possèdent au moins deux supérieurs : le responsable du département et le chef de produit ou de projet. Pour garantir un travail efficace, les deux managers doivent communiquer régulièrement, coordonner leurs ordres et résoudre les conflits ensemble.
- **Avantages :**
 - Faciliter la coordination d'une multitude de projets interdépendants tout en conservant les économies obtenues en regroupant des spécialistes.
- **Désavantages :**



- Sème la confusion et a tendance à offrir un terrain particulièrement favorable aux luttes
- Ouvre la porte à l'ambiguïté et à la confusion des pouvoirs.
- .
-

-

-

-

- **Et les structures en équipes ?**

- Organisation entièrement composée de groupes ou d'équipes de travail.
- L'organisation se compose de groupes de travail dont les membres peuvent prendre des décisions les concernant car il n'existe pas de chaîne hiérarchique stricte.
- Exemple : National Cooperative Bank à Washington. Le temps nécessaire au traitement d'un financement a été considérablement réduit et tant la satisfaction client que la coopération du personnel ont augmenté.
- Il ne suffit pas de simplement regrouper des employés entre eux pour constituer des équipes dignes de ce nom. Les membres doivent apprendre à travailler de la sorte, recevoir une formation interfonctionnelle et obtenir les compensations adéquates.

- **Vers une organisation virtuelle ?**

- Elle n'est en rien délimitée par des frontières ou des catégories, comme les approches traditionnelles l'exigent. Ces structures sont parfois dites en réseau,

apprenantes, sans frontières, ou modulaires et couvrent tous les aspects organisationnels. (Exemple : Ebay).

- Ainsi, les organisations virtuelles ne sont pas uniquement des organisations plates, elles tentent d'éliminer les barrières tant verticales qu'horizontales ou interentreprises. Cette démarche exige une révolution interne radicale du fait de l'abolition de hiérarchies classiques en place depuis plusieurs décennies.
- Elles se font une place grandissante dans les organisations actuelles
- Mondialisation des marchés et de la concurrence.
- Progrès technologiques.
- Grâce au réseau d'informations, le lieu de travail virtuel est désormais devenu possible.

4. Comment créer une organisation apprenante ?

Organisation ayant développé la capacité d'évoluer en permanence grâce à la participation active de tous les membres dans l'identification et la résolution des problèmes liés au travail. Le personnel effectue une gestion du savoir en acquérant et en partageant de nouvelles connaissances, puis en s'en servant au moment de prendre des décisions ou d'effectuer des tâches.

Composition :

- structure organisationnelle :

- * sans frontières physiques et structurelles
- * composée d'équipes qui peuvent trancher les problèmes
- * empowerment

- partage de l'information :

- * ouverte
- * opportune
- * précise

- direction (rôle très important):

- * création d'une vision commune de l'avenir
- * encourager la collaboration

- culture organisationnelle :

- * sentiment de communauté entre les personnes
- * attention portée à autrui
- * confiance

5. L'organisation possède-t-elle sa propre culture ?

- **Qu'est-ce qu'une culture organisationnelle ?**

Elle fait référence à un système commun de signification élaboré au sein d'une organisation et qui détermine, dans une large mesure, comment les employés se comportent en situation.

- **Peut-on évaluer la culture d'une organisation ?**

Il n'existe pas de méthode exacte mais grâce à 10 critères, on peut l'analyser. Les caractéristiquement d'une organisation semblent assez stables dans le temps.

- **D'où vient la culture de l'organisation ?**

Elle est à l'image de la vision ou de la mission que ses fondateurs se sont fixés. La culture de départ est établie en projetant une image de ce que l'organisation doit devenir.

La culture organisationnelle est le fruit de l'interaction entre :

Les orientations et hypothèses des fondateurs

Ce que les premiers employés tirent de leurs propres expériences.

- **La culture peut-elle influencer sur la structure ?**

En fonction de son intensité, la culture organisationnelle peut avoir un impact sur sa structure et ses évolutions.

Dans le cas d'une culture forte, on peut remplacer les règles et procédures s'adressant aux employés (cela suppose de la prévisibilité, de l'ordre et de la cohérence). **Plus** une culture **est forte, moins** les dirigeants doivent s'attacher à élaborer des directives.

Dans le cas d'une culture faible et sans valeurs communes spécifiques, l'incidence sur la structure semble moins évidente.